

image not found or type unknown



Основная цель делового совещания - принять управленческое решение. Уже много десятилетий компьютеры являются инструментом для принятия решений там, где, где есть количественные данные и хорошо структурированные ситуации.

Однако в последние годы практика управления все больше сталкивается с нестандартными организационными ситуациями, в которых превалирует человеческий фактор. В большинстве случаев такие ситуации включают психологические переменные, кроме того, очень быстро меняется организационная среда; менеджеры все чаще имеют дело с неожиданными ситуациями. Управленческие решения предполагают учет индивидуальных запросов, восприятий ценностей, целей и опыта персонала.

Самый распространенный метод коллективного генерирования идей - метод мозгового штурма или метод мозговой атаки позволяет в рамках делового совещания использовать по максимуму творческий потенциал каждого его участника и добиться необходимого эффекта при решении нестандартных ситуаций и проблем силами коллектива.

Мозговой штурм, как креативный метод решения задач, стимулирует активность и интуитивное мышление людей в процессе поиска идей, предложений; способствует интегрированию накопленной информации и на этой основе значительно повышают эффективность принимаемых решений, что особенно важно в условиях жесткой конкуренции, когда необходимы инновационные стратегии, неординарные идеи и действия, новые способы поведения.[\[1\]](#)

Принятие сложных профессиональных решений является важной частью любой управленческой деятельности. Неоценимую помощь в этом может оказать мозговой штурм, как коллективный метод принятия решений.

ГЛАВА 1. МЕТОД МОЗГОВОГО ШТУРМА - ГРУППОВОЙ МЕТОД ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители.

Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т. п.

Метод коллективной подготовки управленческих решений, как "мозговой штурм", или "мозговая атака" (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие "мозгового штурма" – это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Во многих случаях требуется творческий подход к решению проблемы. Для этого и необходим "мозговой штурм". Во время его проведения участники группы предоставляют своим мыслям полную свободу и не пытаются направить их по определенному руслу. Человек говорит все, что приходит ему в голову, каким бы абсурдным это не казалось. Основное правило "мозгового штурма" заключается в том, что процесс генерации идей отделяется от их критики. Любая, даже самая безумная и явно ошибочная, мысль поощряется. Такая поддержка стимулирует творческий процесс. В результате сотрудники предлагают несколько десятков новых, оригинальных идей.

Руководителями этого процесса являются двое: эксперт и организатор. Экспертом выступает специалист, обладающий профессиональной компетентностью в той области, к которой относится обсуждаемая проблема. В качестве организатора, отвечающего за эффективные коммуникации и позитивную атмосферу обсуждения, может выступать специалист в области человеческих ресурсов (например, управленческий психолог или HR-менеджер).[\[2\]](#)

Желательно, чтобы "мозговой штурм" проводили внешние специалисты, не работающие в компании (эксперт по проблеме и коммуникатор), поскольку они не обременены опытом деловых и дружеских отношений с участниками дискуссии, что способствует непредвзятому анализу возникающих новых идей. Кроме того, поскольку "мозговой штурм" направлен на поиск новых идей по выходу компании

на принципиально новый уровень развития, а также на решение актуальной проблемы, то желательно, чтобы управляли дискуссией внешние специалисты, имеющие иной профессиональный опыт и компетентные в технологии проведения "мозгового штурма".

Метод мозгового штурма подразумевает получение решения как продукта коллективного творчества специалистов в ходе заседания, проводимого по определенным правилам, и последующего развернутого анализа его результатов. Его сущность состоит в том, что при принятии коллективного решения решаются две основные задачи:

- Генерирование новых идей в отношении возможных вариантов развития процесса;
- Анализ и оценка выдвинутых идей.

Метод мозгового штурма базируется на психологических и педагогических закономерностях коллективной деятельности. В традиционных условиях профессиональной деятельности, на деловых совещаниях творческая активность руководителей и специалистов зачастую сдерживается по тем или иным причинам, среди которых существенное место занимают разнообразные барьеры: психологические, коммуникативные, социальные, педагогические и т.д.

В условиях мозгового штурма средством, позволяющим убрать так называемые барьеры, выступает дискуссия, которая помогает высвободить творческую энергию и, включив людей в интерактивную коммуникацию, приобщить их к активному поиску решений поставленной проблемы.

Мозговой штурм является, по сути, наиболее свободной формой дискуссии. Главная функция этой технологии – обеспечение процесса генерирования идей, без их критического анализа и обсуждения участниками.

Успех проведения мозгового штурма зависит от соблюдения двух главных принципов. Один из них лежит в области теории синергетики. Он заключается в следующем: при совместном обсуждении появляются идеи более высокого качества, чем при индивидуальной работе тех же людей. Это происходит за счет того, что идея, которая сама по себе может быть отвергнута в силу недостаточной обоснованности или непрактичности, дорабатывается совместными усилиями, додумывается другими и тем самым улучшается, становится все более конструктивной и пригодной к осуществлению.

Второй принцип состоит в том, что если участники совещания находятся в состоянии генерирования людей, то процесс творческого мышления, господствующего в этот момент, нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей. В этом принципиальное отличие мозгового штурма от любой другой технологии.

Рассмотрев главные принципы и методологию мозгового штурма, можно сделать вывод о том, что основой методологии является преодоление стереотипов мышления и коммуникативных барьеров, т.е. обеспечение процесса генерации идей, без их критического анализа и обсуждения.

У мозгового штурма есть достаточно много разновидностей, большинство из которых можно применять на деловых совещаниях для решения профессиональных задач. К ним относятся: обратный, теневой и комбинированный мозговые штурмы, брейнрайтинг, индивидуальный мозговой штурм, мозговой штурм в стиле «Соло», визуальный мозговой штурм.[\[3\]](#)

Рассмотрим характеристики перечисленных технологий.

1. Обратный мозговой штурм

Его предпочтительно применять при создании нового улучшенного образца, новой услуги или разработки новой идеи, когда решаются две творческие задачи:

- выявление в существующих изделиях, услугах, идеях максимального числа недостатков;
- максимальное устранение этих недостатков во вновь разрабатываемом изделии или услуге.

Цель метода обратного мозгового штурма заключается в составлении наиболее полного списка недостатков рассматриваемого объекта или идеи, на которые обрушивается ничем не ограниченная критика.

В результате обратного мозгового штурма составляется максимально полный список недостатков, дефектов и потенциальных проблем у рассматриваемого объекта, прогнозируются недостатки и трудности эксплуатации на 10-20 лет вперед, чтобы полученный список недостатков обеспечил наиболее длительную конкурентоспособность объектов.

2. Теневой мозговой штурм

Далеко не каждый человек может заниматься творческой деятельностью в присутствии и при активном вмешательстве посторонних лиц. В связи с этим при проведении мозгового штурма на деловом совещании бывает целесообразно для части генераторов идей обеспечить условия одновременного присутствия и отсутствия. Разрешить эти противоречия возможно с помощью теневого мозгового штурма.

Сеанс проводится двумя подгруппами генераторов идей. Одна из них - собственно генераторы - называют идеи вслух при соблюдении условий критики. Другая подгруппа - теневая следит за ходом работы генераторов, но не принимает в обсуждении непосредственного участия. Каждый ее участник записывает свои идеи, возникающие под воздействием обсуждения, проводимого активной подгруппой.

Перечень выдвинутых генераторами идей и списки решений, предложенных всеми участниками теневой подгруппы, передаются после завершения сеанса в группу экспертов, в задачу которых входит не только оценка идей, но и их развитие, комбинирование, т.е. творческий процесс в этой группе переходит в новую фазу.

3. Комбинированный мозговой штурм

Вышеописанные методы прямого (или теневого) и обратного мозгового штурма могут быть совместно использованы в различных комбинациях. Двойной прямой мозговой штурм заключается в том, что после проведения прямого мозгового штурма делается перерыв в течение 2-3 дней, после чего он повторяется еще раз. Во время перерыва у участвующих в деловом совещании специалистов включается в работу мощный аппарат решения творческих задач - подсознание человека, синтезирующее неожиданные фундаментальные идеи.

Обратно - прямой мозговой штурм, как правило, используется для прогноза развития мозгового штурма. Сначала с помощью обратного мозгового штурма выявляют все недостатки и слабые плохо проработанные или недостаточно обоснованные стороны существующего объекта, идеи и выделяют среди них главные. Затем проводят обратный мозговой штурм с целью устранения выявленных главных недостатков и разрабатывают проект принципиально нового решения. С целью увеличения времени для прогнозирования этот цикл стоит повторить.

4. Брейнрайтинг

Эта методика основана на технике мозговой атаки, но участники группы выражают свои предложения не вслух, а в письменной форме. Они пишут свои идеи на листках бумаги и затем обмениваются ими друг с другом. Идея соседа становится стимулом для новой идеи, которая вносится в полученный листок. Группа обмениваются листками с течение 15 минут.

5. Индивидуальный мозговой штурм

Данный метод, по существу, не отличается от метода коллективного мозгового штурма и проводится по тем же правилам. Единственное различие – сеанс проводится одним специалистом. Он сам генерирует идеи, сам их регистрирует, часто сам делает оценку своих идей. Длительность сеанса не должна превышать 3-10 мин. Все возникшие идеи обязательно фиксируются на бумаге. К их оценке автору следует приступить не сразу, а через некоторое время, например через неделю.

Для успешного применения индивидуального мозгового штурма необходимо научиться задавать самому себе вопросы с возможными альтернативными ответами.

6. Мозговой штурм в стиле «соло»

Этой технологией можно пользоваться как при коллективной работе, так и индивидуальной. Если кто-то из специалистов хочет воспользоваться техникой мозговой атаки самостоятельно, то лучше создать для своих идей специальную картотеку. Занесения в картотеку заслуживают абсолютно все идеи – удачные, не очень удачные, а то и вовсе кажущиеся абсурдными или пустыми. Затем необходимо рассортировать все свои идеи, что-то добавить, улучшить и подвести итоги, выбрав те мысли, которые будут оптимально способствовать достижению поставленной цели, решению проблемы.

7. Визуальный мозговой штурм

Как правило, идеи появляются быстро, одна за другой, и зарисовка сделанная в момент рождения идеи позволит не только зафиксировать удачную мысль, но и не потерять темп в процессе размышления.

Основные принципы визуальной мозговой атаки:

- Скорость и гибкость мышления
- Отсутствии преждевременной критики

- Быстрая реакция

Таким образом, из выше перечисленного можно сделать вывод, что применение в различных ситуациях определенных видов мозгового штурма способствует принятию наиболее эффективных управленческих решений, особенно при рассмотрении нестандартных, творческих задач.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Метод мозгового штурма является эффективным способом решения множества задач. Технологии мозгового штурма имеют большую значимость, т.к. полезны не только для коллективного решения проблем на деловом совещании, развития творческого потенциала его участников, повышения стоимости ресурсов компании, но также для развития смысловой, коммуникативной и эмоциональной компетентности руководителей и специалистов, формируют у них эффективные навыки говорения и слушания. В данной работе были рассмотрены как существующие виды мозгового штурма, так и инновации в этой области; методология, принципы и этапы проведения мозгового штурма; основные виды технологий мозгового штурма и его модификации. Также была поставлена основная проблема применения метода мозгового штурма. Она заключается в том, что на сегодняшний день в России метод мозгового штурма применяется достаточно редко. Многие специалисты в области управления крайне мало знают о способах применения мозговой атаки и позитивных результатах, которые можно достичь благодаря применению метода мозгового штурма.

В теоретической части данной работы рассматривался мозговой штурм как метод принятия коллективных решений, а также его методология и принципы. На основании проведенных исследований можно сделать вывод о том, что самым главным в методологии является преодоление стереотипов мышления и коммуникативных барьеров, т.е. обеспечение процесса генерации идей, без их критического анализа и обсуждения; успех проведения мозгового штурма основывается на принципе синергии и запрета остановки генерации идей субъективной оценкой.

В практической части данной работы были определены основные виды технологий проведения мозгового штурма, достоинства и недостатки этого метода.

Мозговой штурм является неотъемлемой частью процесса принятия решений в организации. Несомненно, что грамотный руководитель должен всегда держать на

вооружении данную технику принятия решений, ведь она способствует мышлению роста, ориентации на развитие и поиску возможностей, управлению смыслом. Это позволяет коллективу не только выжить в условиях интеллектуальной конкуренции, но и благодаря компетентности и эмоциональной грамотности при внедрении инноваций создать корпоративную культуру, способствующую стабильному успеху, и помочь понять более глубокие причины перемен.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. 2005. – 210 с.
 2. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. 2005. – 86 с.
 3. Гроув С. Эндрю. Высокоэффективный менеджмент. 1996. – 120 с.
-
1. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. 2005. – 210 с. [↑](#)
 2. Гроув С. Эндрю. Высокоэффективный менеджмент. 1996. – 120 с. [↑](#)
 3. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. 2005. – 86 с. [↑](#)