

Beata Jurasz*
Jakub Muracki**

Burza mózgów w biznesie

Kreatywność to wymyślanie, eksperymentowanie, wzrastanie,
ryzykowanie, łamanie zasad, popełnianie błędów i dobra zabawa.

Mary Lou Cook

Streszczenie: w artykule opisano technikę burzy mózgów, zwracając uwagę na szerokie możliwości jej zastosowania w rozwiązywaniu problemów biznesowych. Dla potrzeb artykułu przeprowadzono eksperyment poświęcony roli krytycyzmu w poszukiwaniu nowatorskich pomysłów. Eksperyment miał zweryfikować zasadę oddzielenia fazy zgłaszania pomysłów od fazy ich krytycznej oceny.

Słowa kluczowe: burza mózgów, twórcze rozwiązywanie problemów, kreatywność w biznesie.

Wstęp

Aktualnie prowadzenie biznesu wymaga nie tylko umiejętności biznesowych, ale także kreowania efektywnych, nowych rozwiązań, które odpowiadają współczesnym trendom. Jeśli przedsiębiorca rozpoczyna biznes i chce odnaleźć się w realiach, może kopiować sposób działania konkurencji i wierzyć, że to zadziała. Jedno jest jednak pewne: nie zbuduje na tym wzorcu ani przewagi konkurencyjnej, ani marki. Kuszącą opcją, zapewniającą wymierne rezultaty, jest określenie obszarów, w których można zrobić coś inaczej przy użyciu twórczych rozwiązań.

* Psychopedagog kreatywności, trener biznesu, life & business coach oraz trener Fundacji „Odyssey of the Mind”.

** Mgr, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Wydział Stosowanych Nauk Społecznych.

Dzisiaj trzeba być bardzo szybkim i skutecznym. Szybszym niż konkurencja. Nie chodzi o to, by szokować czy prowokować, ale o to, by się wyróżnić i odpowiedzieć na potrzeby klienta, czyli zazwyczaj wynaleźć nietypowe rozwiązania trapiącego go problemu.

Kiedy mówimy o generowaniu nowych rozwiązań, przeważnie nasuwa się na myśl burza mózgów, która wykorzystuje myślenie grupowe [Osborne, 1953; za: Proctor, 2002: 127–140]. To ta cecha decyduje o wartości tej techniki. Nie jest bowiem możliwe, aby jedna osoba miała wszystkie kompetencje i umiejętności potrzebne do rozwiązywania skomplikowanych problemów. „W przemyśle i wynalazczości działanie grupowe pozwala przezwyciężyć sztywne podziały, wynikające ze specjalizacji lub nadmiernej samodzielności poszczególnych działów produkcji [...]. Doświadczenia praktyczne są dowodem na to, że grupa twórczego myślenia może być wyjątkowo skuteczna, jeśli spełni konkretne warunki i stanie się »umysłem zbiorowym« [Nęcka, 2001: 170]. Kreatywność umysłu zbiorowego wynika prawdopodobnie z rozproszenia odpowiedzialności za wynik (co osłabia lęk przed porażką), a także wzmocnienia nowych pomysłów.

Zastosowanie burzy mózgów w praktyce

Burza mózgów to jedna z najbardziej znanych metod twórczego rozwiązywania problemów i wyszukiwania nowych, twórczych rozwiązań. W biznesie wykorzystuje się ją m.in. do udoskonalania produktu lub jednej z jego funkcji, kreacji nowego produktu, który nie istnieje, poszukiwania nowej usługi lub rozwiązywania problemu organizacyjnego czy pracowniczego. Burza mózgów jako technika znana jest od 1953 r., uczestnik jednej z pierwszych sesji nadał jej nazwę *brainstorming*. Twórcą tej metody był amerykański psycholog Alex Osborn, następnie technikę rozwinął Sidney Parnes [1963, 1967, za: Nęcka, 2001: 210]. Burza mózgów doczekała się wielu transformacji i dziś trudno powiedzieć, jak naprawdę powinna wyglądać prawidłowo przeprowadzona sesja.

Różne odmiany burzy mózgów mają na celu generowanie twórczych rozwiązań. Niestety, wskutek odejścia od jej podstawowej zasady, czyli zasady odraczania oceny, nie przynoszą najlepszych możliwych rozwiązań. W ciągu kilkunastu lat pracy zawodowej autorka uczestniczyła w setkach sesji burzy mózgów w branży edukacyjnej, marketingowej, kulturalnej czy też projektach trzeciego sektora. Podczas większości przeprowadzanych sesji pomijano zasadę odroczonej oceny.

Oto przykład: organizacja X miała przygotować projekt edukacyjno-kulturalny. W 2-godzinnej sesji wzięło udział 15 członków w różnym

wieku oraz ze zróżnicowanym doświadczeniem zawodowym. Prowadzący sesję określił problem i zaprosił do zgłaszania pomysłów działań, które miały zostać wpisane w program. Gdy pojawił się jakiś pomysł, zaraz szły za nim słowa krytyki typu: „To już było robione”, „Ludzie nie będą tego chcieli”, „To mało atrakcyjne”, „No weź, to bez sensu” itp. W wyniku takiego przebiegu sesji część osób, których pomysły były oceniane, do końca zgłaszała pojedyncze rozwiązania lub nie zgłaszała ich w ogóle. Efekt końcowy sprowadzał się do mało twórczych rozwiązań; właściwie można je określić jako tendencyjne lub standardowe w lekko zmienionej formie.

Zanim przejdziemy do realizacji burzy mózgów, należy przypomnieć zasady obowiązujące podczas poszukiwania nowych rozwiązań. Proces opiera się na spontanicznym podawaniu pomysłów, jednak bez poszanowania zasad może być stratą czasu. Być może nieraz uczestniczyłeś w sesji burzy mózgów, z której nic nie wyniknęło. Oto cztery podstawowe zasady:

1. Brak krytyki – nie krytykujemy ani pomysłów, ani osób. Często zdarza się, że uczestnicy sesji przedstawiają bardzo ciekawe rozwiązania, ale kiedy raz usłyszą krytykę, mogą się wycofać i już nie odzywać do końca sesji. W ten sposób można zabić wiele interesujących propozycji. Typowymi idea killerami są następujące zwroty: „To jest nierealne”, „To jest idiotyczne”, „Nie stać nas na to”, „To zbyt nowoczesne i szalone”, „To zbyt techniczne” itp. Odrzucanie krytyki to podstawowa zasada Osborna. Zgłaszanych pomysłów nie wolno poddawać natychmiastowej ocenie, należy się powstrzymać się od wyrażania jakichkolwiek opinii, również pozytywnych.
2. Otwarcie się na szalone pomysły – oczekujemy nawet abstrakcyjnych rozwiązań. Każdy, nawet najbardziej niecodzienny i innowacyjny pomysł jest przyjmowany.
3. Rozwijanie pomysłów – czyli budowanie i łączenie pomysłów na bazie rozwiązań podanych przez innych uczestników. To może doprowadzić do powstania nowych i oryginalnych rozwiązań.
4. Skupienie się na ilości – wychodzimy z założenia, że jakość pomysłów rodzi się z ich ilości. Im więcej pojawi się propozycji, tym większe prawdopodobieństwo, że powstaną rozwiązania ciekawe i użyteczne. Prowadzący spotkanie powinien mobilizować uczestników do aktywności i chwalić za zgłaszane pomysły.

Kiedy znamy już zasady burzy mózgów, możemy przejść do realizacji. Proces generowania pomysłów przy użyciu burzy mózgów przebiega w następujących etapach:

1. Powołanie koordynatora sesji.
2. Analiza zadań do rozwiązania.
3. Przeprowadzenie sesji generowania pomysłów.
4. Przeprowadzenie sesji weryfikacji oraz oceny pomysłów.
5. Odwołanie koordynatora.

Punktem wyjścia jest powołanie koordynatora i wybór lidera. Koordynatora projektu powołuje się spośród pracowników przedsiębiorstwa. Jego zadaniem jest przeprowadzenie procesu aż do wdrożenia pomysłów. Koordynator podejmuje kluczowe decyzje. Do jego głównych zadań na tym etapie należy przygotowanie harmonogramu całego projektu z uwzględnieniem zasobów niezbędnych do realizacji procesu, przygotowanie i przekazanie uczestnikom burzy mózgów informacji o zadaniu oraz wybranie lidera, który ma doświadczenie w przeprowadzaniu sesji i weryfikacji pomysłów.

Następnie należy przystąpić do analizy zadań do rozwiązania. Na tym etapie lider we współpracy z koordynatorem analizuje zadanie, które ma zostać rozwiązane podczas burzy mózgów, zbierając dane i informacje opisujące zadanie. Efektem ich pracy powinny być jasne i precyzyjne pytania. Lider powinien także przygotować przykładowe odpowiedzi.

Na tym etapie organizuje się także proces generowania pomysłów. W pierwszej kolejności należy powołać zespół złożony z lidera, sekretarza, od sześciu do 12 osób zaproszonych do sesji oraz trzech oceniających, ekspertów w danej branży. W skład zespołu powinni wchodzić zarówno pracownicy danego przedsiębiorstwa, jak i osoby w ogóle niezwiązane z daną branżą. Zespół powinien być zróżnicowany pod względem płci. Zadaniem lidera jest przypomnienie zasad burzy mózgów oraz zachęcanie do udziału poprzez pytania stymulujące. Sekretarz ma notować pomysły w czytelny dla wszystkich sposób, a zespół oceniający odpowiada za weryfikację i wartościowanie pomysłów wypracowanych przez uczestników. Członkowie tego zespołu powinni znać organizację, jej możliwości techniczne, finansowe i organizacyjne. Na potrzeby pracy zespołu oceniającego trzeba przygotować narzędzia, w tym komputer, tablice, kartki z pomysłami do zapisywania wypracowanych rozwiązań. Taka sesja powinna się odbyć tuż po zakończeniu procesu generowania pomysłów. Pracę można zaplanować na kilka sesji rozłożonych w czasie.

Zadaniem koordynatora jest także przygotowanie pomieszczenia. Najlepiej, gdyby było ono usytuowane poza siedzibą przedsiębiorstwa, gdyż to ostatnie ma zbyt oficjalny charakter. Wielkość pomieszczenia powinna być dopasowana do liczby osób. Koordynator ma również przygotować tablicę lub kartki papieru do zapisywania pomysłów oraz ustalić

czas organizacji sesji. Zalecane są godziny przedpołudniowe. Lider z kolei zaprasza uczestników do udziału oraz przekazuje im informacje na temat zadania.

Na początku sesji lider przypomina podstawowe zasady burzy mózgów. Podaje także liczbę pomysłów, które chciałby uzyskać, oraz czas na ich poszukiwanie (maksymalnie 2 godziny). Następnie lider przedstawia pytania, na które podczas sesji uczestnicy będą poszukiwali odpowiedzi. Lider podaje zasady zgłaszania pomysłów: podniesienie ręki, zgłaszanie jednorazowo jednej propozycji. W trakcie spotkania lider może także przeformułować pytanie, np. inicjując ćwiczenie nastawione na wypracowanie lepszego zrozumienia pytania przez uczestników. Służy temu przykładowo krótka dyskusja nad przeformulowaniem niejasno zdefiniowanego problemu lub jego odwrócenie. Później lider prosi o zgłaszanie pomysłów. Przestrzega także kolejności ich zgłaszania. Sekretarz zapisuje wszystkie pomysły w postaci krótkich zdań na kartkach i nadaje im numery. Gdy grupie przydarzy się impas, za jego przełamanie odpowiada lider. Najczęściej do jego dyspozycji są pytania. Lider odpowiada również za prawidłowy przebieg całego spotkania i jeśli padają słowa krytyki – powstrzymuje ją.

Kiedy sesja dobiegnie końca i liczba pomysłów jest satysfakcjonująca, lider grupuje podobne do siebie pomysły. Następnie informuje uczestników o dacie i miejscu kolejnego spotkania. Po sesji sekretarz spisuje wszystkie pomysły oraz rozsyła zestawienie pomysłów do uczestników.

W następnej kolejności należy przeprowadzić sesję weryfikacji oraz wartościowania pomysłów. Na tym etapie zespół spotyka się w ustalonym miejscu i czasie. Lider przedstawia cel oraz zasady pracy. Następnie uczestnicy wartościują pomysły. W tym celu określone są wspólne kryteria oraz metoda punktowa uwzględniająca ustalone kryteria, np. prawdopodobieństwo wdrożenia, koszt wdrożenia, czas wdrożenia, możliwości przedsiębiorstwa. Następnie wybierane są pomysły z najwyższą liczbą punktów. Przewiduje się, jakie będą następstwa wdrożenia wybranego rozwiązania. Ostatecznie wybrany pomysł zostaje wprowadzony do sprawozdania wraz z uzasadnieniem wyboru.

Kolejnym etapem jest przekazanie sprawozdania liderowi, który dostarcza je zarządzającemu przedsiębiorstwem. Na koniec odwołuje się koordynatora, który na etapie wdrażania pomysłu może zostać powołany na kierownika projektu.

Efektywna realizacja projektu myślenia twórczego w przedsiębiorstwie oprócz dobrej znajomości metody burzy mózgów wymaga uwzględniania poziomu kultury organizacyjnej, każdorazowe uwzględnienie struktury, organizacji pracy oraz pracy zespołowej.

Burza mózgów jest techniką często używaną przez przedsiębiorców, wbrew pozorom wymaga dużej koncentracji i samodyscypliny. Może wnieść nowe rozwiązania oraz powiew świeżości do każdego przedsiębiorstwa. Warto być twórczym i korzystając z tej metody, wprowadzać nowe rozwiązania i wyróżniać się na rynku. Burza mózgów zapewnia doskonały przepływ opinii, poglądów i pomysłów między ludźmi. Dzięki niej ludzie myślą i czują się odpowiedzialni za swoje decyzje.

Poszukujesz nowych rozwiązań w swoim biznesie, zaprosz ludzi do sesji burzy mózgów i pozwól im mówić.

Burza mózgów – ku nowej odmianie

Aby zaproponować ciekawsze warianty burzy mózgów, można sięgnąć do literatury przedmiotu i wypisać konkretne jej odmiany. Autorzy pokusili się jednak o przedstawienie zupełnie nowej koncepcji, niejako sprzecznej z opisywanymi wcześniej zasadami poprawnej burzy mózgów. Odpowiedź, dlaczego działanie niezgodne z zasadami podstawowej burzy mózgów miałoby być efektywne, pojawi się w dalszej części artykułu.

Zasada, która ma zostać częściowo złamana, to zasada odroczonej krytyki w postaci idea killerów. Czym są owi mordercy pomysłów, wyjaśniono wyżej. Dla przypomnienia: idea killerzy to zwroty mające na celu negatywne, a odnoszące się do przedstawianych przez uczestników pomysłów sesji twórczego rozwiązywania problemów, np. „To już było”, „Nie da rady”, „Inni już próbowali”, „To bez sensu”, „Ale to głupie”. Zwroty te w teorii burzy mózgów mają działać jak natychmiastowa ocena, po której autor pomysłu zaprzestaje jego rozwijania czy kontynuowania myśli, ponieważ czuje się przytłoczony, zduszony, oceniony. Mordowanie pomysłów ma też wpływać na innych uczestników sesji – widząc niechęć do pomysłów abstrakcyjnych, innych, w jakiś sposób wybijających się, uczestnicy mogą czuć się ograniczeni i obawiać się, że ich pomysł wystawi ich na pośmiewisko. W ten sposób zostaje złamana jedna z podstawowych zasad sesji twórczego rozwiązywania problemów, mówiąca o tym, że każdy ma prawo zgłaszać swoje pomysły bez obawy przed oceną innych uczestników.

Propozycja autorów to kontrolowane mordowanie pomysłów. Pozwolenie na używanie takich zwrotów ma tylko jedna, dwie osoby w całej grupie.

Opis badania

Aby proponowane rozwiązanie umocować w rzeczywistości, należy odwołać się do badań prowadzonych metodą eksperymentu na Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w ramach projektu badawczego jednego z autorów niniejszego tekstu. Badanie pt. *Rola morderców pomysłów w procesie twórczego rozwiązywania problemów* miało na celu analizę sytuacji, w której w kontrolowany sposób jedna z osób uczestniczących w sesji twórczego rozwiązywania problemów metodą burzy mózgów jest pomocnikiem eksperymentatora (lidera prowadzącego sesję) i w niewiedzy przed innymi uczestnikami używa zwrotów uważanych za *idea killers*. Jednocześnie prowadzący pilnuje, aby inni uczestnicy odraczali ocenę i nie używali tych zwrotów.

Przedmiotem badania było oddziaływanie niekonstruktywnej krytyki pomysłów w postaci zwrotów określanych mianem morderców pomysłów na efekty sesji twórczego rozwiązywania problemów, w szczególności na oryginalność oraz wartość generowanych rozwiązań problemów. Na potrzeby badania sformułowano następujące problemy badawcze, istotne również dla niniejszego artykułu:

1. Czy występowanie niekonstruktywnej krytyki w postaci tzw. morderców pomysłów wpływa na oryginalność pomysłów generowanych w trakcie sesji twórczego rozwiązywania problemów?
2. Czy występowanie niekonstruktywnej krytyki w postaci tzw. morderców pomysłów wpływa na wartość pomysłów generowanych w trakcie sesji twórczego rozwiązywania problemów?
3. Czy występowanie niekonstruktywnej krytyki w postaci tzw. morderców pomysłów wpływa na odczucia uczestników sesji twórczego rozwiązywania problemów?

Przebieg i wyniki eksperymentu

Badanie przeprowadzono metodą eksperymentu. Zmienną niezależną występującą w badaniu był pomocnik eksperymentatora w grupie eksperymentalnej, który nie generował żadnych rozwiązań, tylko podczas procesu generowania pomysłów używał zwrotów uważanych za morderców pomysłów. Do zmiennych zależnych zaliczono miary jakości powstałych w trakcie sesji rozwiązań problemów, a konkretnie ocenę ich oryginalności i wartości, czyli użyteczności. Zmienną zależną były też odczucia uczestników sesji związane m.in. z:

- oceną atmosfery, która panowała na zajęciach;
- oceną komunikacji między uczestnikami sesji;
- oceną tego, jak postrzegani byli inni uczestnicy sesji;
- ogólną oceną sesji.

Na potrzeby badania utworzono dwie grupy: eksperymentalną i kontrolną. Każda grupa liczyła sześć osób, w grupie eksperymentalnej jedną z nich był pomocnik eksperymentatora. Uczestnicy zostali dobrani do grup pod kątem predyspozycji twórczych – wcześniej przeprowadzone testy diagnostyczne [KANH; Popek, 2000; test wyobraźni twórczej Kujawskiego; Karwowski, 2009] pozwoliły na taki podział uczestników, aby łączny potencjał grup był zbliżony. W postawach mierzonych przez wymienione kwestionariusze (konformizm, nonkonformizm i postawa twórcza) nie zaobserwowano istotnie statystycznych różnic między grupami, co pozwoliło na stwierdzenie, że grupy się nie różnią. Uczestnicy eksperymentu mieli 21–27 lat i byli dla siebie obcymi osobami.

Przeprowadzone zajęcia trwały w każdej grupie ok. 2,5 godziny z 10-minutową przerwą. W pierwszej części sesji uczestnicy dostali zadania zapewniające rozgrzewkę twórczą. Były to zadania o charakterze tzw. lodołamaczy, czyli przełamujące bariery interpersonalne. W drugiej części obie grupy miały rozwiązać następujący problem: Co zrobić, aby zachęcić uczniów liceum do uczęszczania do szkoły? Wykorzystano do tego klasyczną technikę burzy mózgów, opisaną w pierwszej części tego artykułu. Podczas generowania rozwiązań pomocnik eksperymentatora używał zwrotów mających mordować pomysły innych uczestników.

Po zakończeniu eksperymentu trzech sędziowie ocenili wartość i oryginalność każdego pomysłu, następnie zestawiono te oceny z ocenami dokonywanymi przez uczestników. Stwierdzono przeciętną trafność oceny dokonywanej przez uczestników, jednak pozwoliła ona na prowadzenie dalszych analiz statystycznych.

Po porównaniu wyników obu grup pod kątem oryginalności wygenerowanych pomysłów okazało się, że grupa eksperymentalna, która proponowała 45 rozwiązań, była bardziej oryginalna od grupy kontrolnej (różnica istotna statystycznie). Prezentuje to tabela 1.

Tabela 1. Porównanie oryginalności pomysłów powstałych w trakcie sesji heurystycznej

Wymiar oceny	Grupa	N	M	SD	Porównanie średnich	
					F (1, 93)	d Cohena
Oryginalność	Kontrolna	50	2,55	0,94	4,07*	0,41
	Eksperymentalna	45	2,94	0,93		

* $p < 0,05$

Źródło: Muracki, 2013: 39.

Pod względem wartości wygenerowanych pomysłów grupy nie różniły się (różnica nieistotna statystycznie).

Odczucia uczestników zajęć mierzone za pomocą ankiety ewaluacyjnej były zróżnicowane. Respondenci z grupy eksperymentalnej ocenili atmosferę na zajęciach lepiej ($M = 4,80$; $SD = 0,45$) niż ci z grupy kontrolnej ($M = 4,33$; $SD = 0,82$), $d = 0,69$. Fakt, że w grupie eksperymentalnej wytworzyła się bardziej komfortowa atmosfera, potwierdzają również zróżnicowane odpowiedzi uczestników obu grup dotyczące komunikacji między uczestnikami – grupa eksperymentalna oceniła ją lepiej ($M = 4,20$; $SD = 0,45$) niż grupa kontrolna ($M = 3,50$; $SD = 0,84$), $d = 1,01$. Bardziej pozytywna atmosfera panująca w grupie eksperymentalnej mogła być jedną z przyczyn osiągnięcia przez grupę lepszych wyników w zakresie oryginalności pomysłów.

Podsumowanie i rekomendacje

Wyniki przywołanego badania nie są jednoznaczne. Nie można z całą pewnością stwierdzić, że obecność krytyki podczas sesji twórczego rozwiązywania problemów jest rzeczą pozytywną ani że krytyka jest szkodliwa. Stawia to dyskusję o oddzieleniu fazy generowania rozwiązań od fazy oceny pomysłów w zupełnie nowym świetle. Z literatury przedmiotu dotyczącej burzy mózgów jednoznacznie wynika, że fazy te należy rozgraniczać, ponieważ krytyka pomysłów w fazie generowania rozwiązań na pewno wpłynie szkodliwie na proces twórczy. Odporność na krytykę podczas zajęć o charakterze twórczym może jednak zależeć od wielu czynników osobowościowych, zwłaszcza konformizmu i non-konformizmu uczestników. Czy krytyka będzie dla nich odbijaniem piłeczki i dzięki temu zachętą do dalszej pracy, czy też stanie się gwoździem do trumny i nie padnie ani jeden pomysł więcej? W przypadku grupy złożonej z silnych osobowości, w której obserwuje się efekt synergii, można pokusić się o stwierdzenie, że obecność mordercy pomysłów będzie zachętą do dalszej pracy, motorem powstawania coraz ciekawszych rozwiązań.

Oczywiście przedstawiony wariant burzy mózgów to nadal przestrzeń do eksperymentowania, ale skoro w wielu przypadkach pomysły i tak są krytykowane, to zdaniem autorów jest to ciekawy zabieg, możliwy do wykorzystania w praktyce biznesowej.

BIBLIOGRAFIA

- Karwowski M. (2009), *Klimat dla kreatywności*, Difin, Warszawa.
- Muracki J. (2013), *Rola morderców pomysłów w procesie twórczego rozwiązywania problemów* [niepublikowana praca licencjacka], Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa.
- Nęcka E. (2001), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Proctor T. (2002), *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

BRAINSTORMING IN BUSINESS

SUMMARY

This article describes the technique of brainstorming, paying attention to the broad possibilities of its use in solving business problems. For the purposes of this article, an experiment was conducted, devoted to the role of criticism in search of innovative ideas. The experiment was supposed to verify the principle of separating the phase of reporting ideas from the phase of their critical evaluation.

Keywords: brainstorming, creativity in business, creative problem solving.