

Brainstorming

Název této techniky by se dal přeložit jako „bouře mozků“ (brain = mozek, storm = bouře, útok) nebo také, jak to zamýšlel její tvůrce, Alex Osborne, jako „útok mozků na problém“.

Alex Osborne byl spolumajitelem reklamní agentury a pro její potřeby byla tato technika v roce 1939 vyvinuta. Jejím úkolem bylo co v nejkratším čase vyprodukovat co nejvíce originálních myšlenek. Brainstorming se v 50. letech stal velice užívanou metodou nejdříve v USA a později i v Evropě. Podstata této techniky je založena na třech základních poznatcích:

1. Čím více nápadů, přístupů a myšlenek, tím spíše nalezneme správné řešení.
2. Skupina dokáže vyprodukovat v krátkém čase podstatně více a především podstatně originálnějších nápadů, než to dokáže stejný počet jednotlivců.
3. Naše myšlení potřebuje oddělit tvůrčí fázi myšlení od kritické resp. myšlení intuitivní od logického.

Brainstorming nám umožňuje překonat naše vlastní psychické a sociální bariéry:

- **autocenzuru** - sami si předem vytváříme různá omezení a některé vlastní nápady zamítáme dříve než mohly být domyšleny;
- **ješitnost** - dost často pocítujeme odpor k nápadům druhých jen proto, že jsme na ně nepřišli sami a jsme proto ochotni je podrobit zničující kritice;
- **tendenčnost** - pokud jsme osamoceni, pohybujeme se ve vyjetých kolejích, nedokážeme se vymanit ze síly našich zvyků a překročit naše mentální hranice;
- **strach z kritiky** - přizpůsobujeme se raději názorům skupiny nebo významných jedinců, abychom se třeba nějakým příliš neobvyklým nápadem nezesměšnil;
- **nedostatek sebedůvěry** - často máme pocit, že je nemožné, abychom právě my našli nějaké nové řešení.

Při rozhodování o použití brainstormingu bychom si měli uvědomit, že se pro tuto techniku nehodí všechny *typy* problémů. V zásadě se pro brainstorming hodí takové problémy, které můžeme převést do otázek typu:

„Jak všelijak...?“ nebo „Co všechno...?“

Při výběru účastníků brainstormingu bychom měli mít na paměti, že jejich počet by neměl překročit deset a neměl by být nižší než sedm. Účastníci by měli být z různých oborů a někteří by měli být i naprostí laici. Doporučené složení je:

- 50% odborníci v daném oboru;
- 30% odborníci v příbuzných oborech;
- 20% laici - osoby nemající žádnou spojitost s daným oborem. Účastníci rovněž nemusí být ze stejné úrovně organizační hierarchie.

Zato bychom měli dbát, aby mezi nimi nebyli:

- lidé, mezi nimiž jsou příliš napjaté vztahy;
- lidé skeptičtí, pasivní, konfliktní nebo příliš autoritativní, věční kritici bez smyslu pro humor;
- puntičkáři nebo lidé neschopní se uvolnit a oprostit od stereotypů.

Vedoucím brainstormingu by neměl být formální vedoucí (nadřazený) účastníků a ani odborník na danou problematiku. Měl by to ale být člověk tvořivý, taktní, pohotový, se smyslem pro humor, který dokáže lidi strhnout a povzbudit.

Účastníci by měli být pozváni na brainstorming, aniž by byli přesně seznámeni

s problémem, kterého se brainstorming bude týkat. Stačí jen rámcové vymezení oblasti. V opačném případě by se totiž mohli na diskusi připravit a navrhnout jen tradiční řešení problému.

Brainstorming samotný se řídí těmito pravidly:

1. **Zákaz kritiky**

Během brainstormingu je zakázána jakákoli kritika jakéhokoli nápadu. Kritická fáze musí být oddělena a probíhá až při vyhodnocování záznamu diskuse.

2. **Uvolnění fantazie**

Každý účastník má co nejvíce popustit uzdu své fantazii, protože právě ty nejdivočejší nápady mohou být nejlepší nebo mohou inspirovat nápady reálné.

3. **Vzájemná inspirace**

Každý účastník se má snažit rozvíjet myšlenky druhých, navazovat na ně, pozměnit je nebo překonat.

4. **Co největší množství**

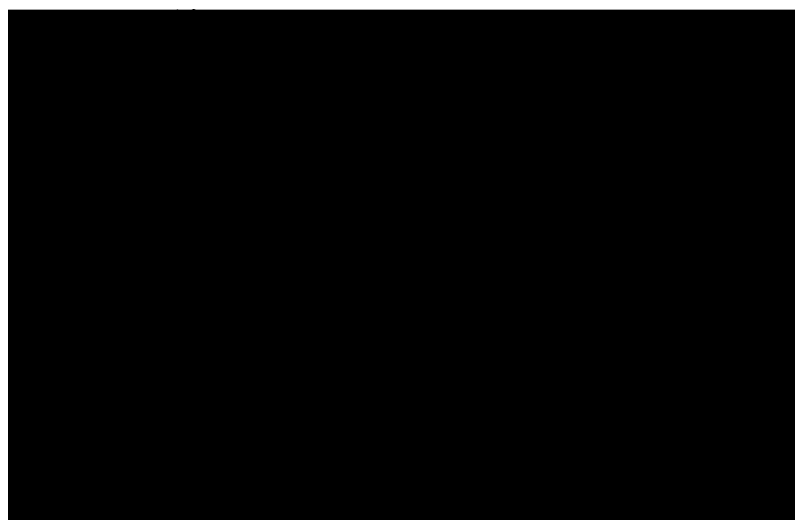
Každý účastník se má snažit přispět co největším počtem nápadů. Diskusi je proto třeba občas znovu vyprovokovat. Když diskuse ustává, měl by vedoucí účastníky jednoho po druhém žádat o aspoň ještě jeden námět. Zpravidla se to vyplatí, protože podle zkušeností se nejoriginálnější myšlenky objevují až ve druhé polovině nebo poslední třetině brainstormingu.

5. **Rovnost účastníků**

Po dobu diskuse nesmí platit žádné vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Všichni musí mít pocit, že jsou si rovni a mohou si dovolit říct cokoliv.

Průběh brainstormingu lze rozdělit do čtyř fází:

1. **Seznámení s pravidly brainstormingu.** Zopakovat pravidla je užitečné i u skupiny, která brainstorming nepoužívá poprvé. Bez dodržování těchto pravidel totiž brainstorming ztrácí smysl.
2. **Seznámení s problémem a diskuse k zadání.** Vzhledem k tomu, že ve skupině jsou zařazeni i laici, je nutné na začátku problém vysvětlit. V následné diskusi může být zpřesněna formulace zadání co do srozumitelnosti a možnosti řešení.



Ale pánové, já jsem měl na mysli brainstorming, nikoli brandystorming!

3. **Rozcvička.** Před samotným brainstormingem by měla předcházet tzv. rozcvička, která účastníky uvolní, odreaguje a naladí na tvůrčí myšlení. Častým tématem takové rozcvičky bývá otázka, na co všechno se dá použít nějaký známý předmět.

4. **Vlastní brainstormingová diskuse.** Při vlastní diskusi je nejosvědčenější, když účastníci sedí ve tvaru písmene U čelem k flip chartu; resp. papírům rozvěšeným na stěně. Všechny náměty zapisujeme stručně na papíry a přitom neustále povzbuzujeme účastníky k další produkci nápadů. Při diskusi by měla být uvolněná, úsměvná atmosféra. Diskusi ukončíme, až když se ani přes naše naléhání neobjevují žádné další náměty.

Zpracování výsledků brainstormingu je nejobtížnější etapou této techniky. Je totiž nutné zpracovat ohromné množství velice různorodých nápadů. Především je nutné si stanovit kritéria hodnocení, podle kterých lze vybrat nejvhodnější náměty pro další zpracování tvůrčími týmy. První zhodnocení námětů podle dohodnutých kritérií provede skupina, která se zúčastnila brainstormingu. Částečně utříděný seznam námětů pak můžeme předat skupině tvůrčích odborníků, kteří vyberou ty nejcennější náměty. Náměty můžeme také přepsat na malé kartičky, které se potom skupinky odborníků (manažerů, tvůrčích pracovníků) pokoušejí uspořádat do jakési „mapy problému“. Potom už následuje běžná vývojová nebo řídicí práce.