

## **Brainstorming**

### *Brainwriting*

- informační banka
- moderační galerie
- Delto
- afinitivní (lístečková) metoda
- diskusní kolečko
- metoda 63
- síťové diagramy (myšlenkové mapy)
- Delfská metoda
- mapa klíčových událostí
- šest myslících klobouků
- Open Space technology
- analýza SWOT

## **Brainstorming – divergentní metoda**

### *Využití metody:*

- plánovací setkání – ano
- řešitelské setkání – ano
- rozhodovací setkání – ano
- facilitátor – ano
- ideální počet účastníků – 7–9 (může být však využito i desítkami účastníků setkání, např. při komunitním plánování)
- individuální použití – ano
- základní pomůcky – flipchart, flipové papíry, lektorský kufřík

### **Charakteristika skupiny:**

- Otevřená – ano
- Uzavřená (nechce diskutovat) – částečně (záleží na dovednosti facilitátor)

### *Část setkání:*

- použití metody na začátku setkání
- použití metody uprostřed setkání
- použití metody na konci setkání

### *Příklad použití metody:*

- získání maximálního počtu návrhů na řešení konkrétního problému
- pojmenování různých problémů v dané otázce

- návrhy kritérií, podle nichž se bude vybírat nejvhodnější řešení
- generování maximálního počtu námětů úhlů pohledu na problém

Brainstorming (z angl. bouření mozků, útok na problém) česky někdy jako burza nápadů, vznikl ve Spojených státech amerických v r. 1938 (A. Osborn). Při zdánlivé jednoduchosti této metody je velmi důležité dobré řízení, vysvětlení a dodržování pravidel. Metoda je vhodná pro řešení problémů na vyšší úrovni všeobecnosti. Není vhodná např. pro řešení otázky: "Kdy je nejlepší uvést nový prototyp do výroby?", ale mohla by být užitečná pro návrh souboru kritérií, která by bylo vhodné vzít v úvahu při tomto rozhodování. Optimální velikost skupiny je 7 – 9 účastníků, u některých problémů do 30 lidí (se dvěma zapisovateli). Důležité je co nejpestřejší profesní či oborové složení skupiny, různorodost poznatků, hledisek, názorů a cílů. Kromě specialistů je vhodná účast i laiků v dané oblasti.

**Postup:** Po zadání dobře naformulovaného problému vyzývá facilitátor skupinu účastníků k vymýšlení nápadů ve smyslu čtyř zásad, které facilitátor dobře vysvětlí. Tato metoda je vhodná především při složitém nebo významném problému. V málo obeznámené skupině je třeba na začátku provést krátký ukázkový brainstorming na cvičném problému a upozornit na případné chybné reakce zúčastněných. Záznam jednotlivých odpovědí dělá asistent (nikdy ne sám facilitátor) na archy balicího papíru nebo na flipchart fixem tak, aby byl pro všechny stále dobře viditelný. Po 15 –20 minutách zařadí facilitátor krátkou přestávku (s případným občerstvením), během níž účastníci volně diskutují. Poté následuje kratší etapa dalšího vymýšlení nápadů-10 minut. Tím úkol skupiny většinou končí. Výběr a hodnocení nápadů, případně jejich další zpracování probíhá až po delší pauze (oběd, večeře nebo jiný den). Hodnotící fáze se může zúčastnit jiný nebo užší tým.

## Pravidla brainstormingu

Aby byl brainstormingové setkání úspěšné, je třeba, aby mělo nějaká pravidla, které budou podporovat úspěšnost setkání. Následujícími pravidly jsme se inspirovali v knize Skupinová řešení problémů.

- a) Žádný nápad se nesmí kritizovat.
- b) Podporuje se naprostá volnost.
- c) Soustředíme se na získání maximálního množství nápadů.
- d) Zapisují se všechny nápady, i opakované.
- e) Všechny nápady se nechají uležet, žádný se jen tak nezavrhne.

Žádný nápad se nesmí kritizovat. První pravidlo brainstormingu říká, že se *nesmí kritizovat* žádné nápady, pronesené během setkání. Je to podstatná věc, pokud chceme překonat bariéry, o nichž jsme již hovořili. Z pravidla "žádná kritika" vyplývá, že je nutné vyloučit soudy o nápadech a návrzích až do doby ukončení setkání. To se ve skutečnosti snadněji řekne, než provede, jelikož většina z nás má tendenci velice často soudit. Abychom opravdu dosáhli nějakého efektu, pravidlo "žádná kritika" se nesmí omezovat jen na to, co mluvíme. Řeč těla může být dostatečně odmítavá a kritická, proto se musí také sledovat. Dále největší kritika je většinou kritika toho, co si sami myslíme, tedy autocenzura. Toto vše zahrnuje pravidlo "žádná kritika".

### *Podporuje se naprostá volnost*

Druhé pravidlo brainstormingu je *naprostá volnost*. Je všeobecně známo, že mnoho tvůrčích myšlenek přichází v době, kdy je náš mozek naladěný na takzvané vlny théta. To se stává, když usínáme, probouzíme se, delší dobu řídíme atd., tedy v době, kdy se naše

mysl pohybuje zcela volně. Do tohoto stavu bychom se měli dostat při brainstormingu. Pravidlo naprosté volnosti jako takové nás podněcuje, abychom přicházeli s náhodnými nápady ze samého vrcholku naší hlavy. Nic nevádí, že jsou očividně nepraktické; ve skutečnosti jsou brainstormingová setkání mnohem efektivnější, když se podněcují opravdu bláznivé nápady. Na některých brainstormingových setkáních stojí za to strávit několik minut soustředěním a vyjmenovat nejsměšnější nápady, vztahující se k probíranému problému. Soustředíme se na získání maximálního množství nápadů

Třetí pravidlo zní *plodit co nejvíce nápadů*. Brainstorming je o množství a ne o kvalitě nápadů – to je třeba zdůraznit na prvním místě. Abychom měli jistotu, že bude předloženo maximum nápadů, je užitečné zvyknout si přemýšlet o nich a využívat je jako odrazový můstek k dalším a dalším. Budovat na tom, co je již na světě, to je životně důležitá součást brainstormingových setkání. V typickém případě se bude skupina snažit vyprodukovat sto nápadů za dvacet minut, ačkoli i toto je nízká laťka. Když setkání probíhá opravdu dobře, může se získat seznam i 250 nápadů v dvacetiminutovém intervalu. Zapisují se všechny nápady, i opakované.

Čtvrté pravidlo říká, že každý nápad se musí zapsat, byť by vypadal sebevystředněji a i když je stejný jako ten předchozí, pouze řečený jinými slovy. Vše musí být provedeno tak, aby celá skupina viděla na vyplňovaný seznam. Facilitátor – zapisovatel musí psát nápady na velký list papíru, který, když je zaplněn, musí být vyvěšen, aby zůstal na očích, a členové skupiny jej mohli používat a odvolávat se na něj. Předpokládá se, že brainstormingové setkání bude rychlé a hlučné, proto je často obtížné uslyšet všechny nadhozené nápady, nicméně je nutno vše zapsat. Za zapsání všech nápadů jsou odpovědní všichni členové skupiny, kteří se o tom musí přesvědčit tak, že nápad zopakují, pokud to bude nutné. Aby zapisovatel stačil držet krok se skupinou, je užitečné, aby formulace co nejvíce zkracoval, samozřejmě musí dávat pozor na jejich obsah. Všechny nápady se nechají uležet, žádný se jen tak nezavrhne.

Páté pravidlo brainstormingu požaduje *nechat nápady uležet*, než je začneme vyhodnocovat. Tento postup zaručuje, že nebudeme prosazovat nápady, dokud nebude příležitost opravdu o nich přemýšlet. Skupiny pro řešení 'problémů' obvykle nechávají brainstormingové záznamy uležet zhruba týden a potom se k nim vrátí na příštím setkání. Provozují brainstorming několik dalších minut, aby viděli, jestli se během týdne neobjevily další nápady.

*Průběh brainstormingového setkání:*  
seznámení s pravidly brainstormingu

- seznámení s problémem a diskuse k zadání
- rozcvička – Na co všechno se dá použít formulář týdenní plán

*Vlastní brainstormingová diskuse – téma:*

- zápis

*Vyhodnocovací techniky:*

- body
- kartičky
- mřížka dopadu a uskutečnitelnosti
- výběr dle názorů odborníků
- rozhodnutí (záznam o rozhodnutí)

## 1. krok

První krok úspěšného setkání vyžaduje *zopakovat a napsat pravidla* brainstormingu. Vylepíme seznam pravidel na stěnu tak, aby jej všichni viděli a mohli si jej kdykoli během setkání připomenout a ujistit se, že se podle nich řídí. Nikdy na to nezapomeňte. Je snadné předpokládat, že všichni vše hladce zvládnou, ale není tomu tak.

## 2. krok

Napíšeme předmět brainstormingu. Obvykle je nejlepší uvést jej frází "hledáme všechny možnosti, jak...". Takže na úvodním brainstormingové setkání, od něhož se očekává seznam problémů k řešení, může skupina napsat "Hledáme všechny možnosti, jak vylepšit oddělení." V pozdějších fázích řešení problémů může nadpis znít: "Hledáme všechny možnosti, jak omezit ztráty". Napsáním předmětu tímto způsobem se ujistíme, že skupina zůstane zaměřena na dané téma.

## 3. krok

Ve třetím kroku *se začínají generovat nápady*. Některé skupiny to dělají tím způsobem, že utvoří kruh nebo podkovu ze židlí kolem místnosti a jeden po druhém dostávají šanci říci svůj nápad. Pokud někdo nemá nic, řekne jen "další" a pokračuje jeho soused, takže se tok myšlenek nepřerušuje. Tento způsob organizace setkání má výhodu, že se zapojí každý a nápady přicházejí jeden po druhém, takže je snadné je zapisovat.

Většina brainstormingových skupin však dává přednost nestrukturovanému, naprosto volnému přístupu, kdy má každý možnost kdykoli pronést svůj nápad. Tato metoda je náročnější pro facilitátora i zapisovatele, ale většinou vede k vyšší kvalitě brainstormingu, jelikož nápady přicházejí opravdu spontánně a přirozeně.

## 4. krok

Tato činnost probíhá po celou dobu diskuse. Spočívá v *záznamu nápadů*, přičemž je nutné se ujistit, že je seznam pro celou skupinu neustále viditelný. Nestačí jen psát nápady na velký list papíru a pak jej prostě obrátit. Mějte to na paměti a zajistěte, aby byla vždy po ruce lepicí páska nebo nalepovací guma, která popsany list přilepí na stěnu.

Po tomto kroku se někdy nápad nechají uležet. Nejlepší způsob, jak to zajistit, je vylepit seznam někam na pracoviště. Má to celou řadu výhod, například že ti, kteří nejsou ve skupině, uvidí, co skupina dělá, a pokud mají nějaké vlastní nápady, mohou je k seznamu připsat. Další důvod pro vylepení seznamu na pracovišti je, že daný předmět nesejde z mysli a nápady mohou lépe uzrát.

## 5. krok

Poslední krok je počátkem procesu *hodnocení*. Běžně se provádí zpravidla na následujícím setkání skupiny. Nejlepší způsob, jak zorganizovat hodnocení, je seskupit body seznamu do témat. To by se mělo udělat ještě dříve, než bude kterýkoli nápad odmítnut jako nepraktický. Když je seznam přepsán podle témat, probereme každý návrh a odhalíme ty, které zvítězí, resp., které lze: snadno a rychle uskutečnit. Pro snadnější práci v tomto kroku můžeme s úspěchem využít řadu pro tento krok vhodných metod, například Paretův princip.