

## การระดมสมอง (Brainstroming)

### 1. ความหมาย

การระดมสมอง เป็นการรวบรวม ความคิดเห็น จากกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งให้ได้มากที่สุด ภายในเวลาจำกัดและความคิดเห็นเหล่านี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากมาย

การระดมสมอง หมายถึง การกระตุ้น ให้เกิดการใช้ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ เป็นจำนวนมากจากบุคคลที่มาประชุม ในระยะเวลาอันสั้น

การระดมสมอง หมายถึง การประชุมสำหรับกลุ่ม ซึ่งพยายาม หาทางแก้ปัญหา ที่มี ลักษณะเฉพาะ โดยการรวบรวมเอาความคิดเห็นทั้งหมดจากสมาชิกกลุ่ม

การระดมสมอง หมายถึง การพยายามกระตุ้น ให้ผู้เข้าร่วมประชุม ได้ใช้ ความคิด สร้างสรรค์ให้พรั่งพรูคำตอบออกมาเหมือนพายุ โดยเอาปริมาณมากกว่าการประเมินค่าความถูกต้อง ใน ระยะเวลาอันสั้น

### 2. ความเป็นมา

อเล็กซ์ ออสมอนด์ นักบริหารทางด้านการโฆษณา ชาวอเมริกัน เป็นคนแรก ที่เริ่มใช้ เทคนิคการระดมสมอง อันมีคุณค่าในวงการโฆษณาก่อน ปี ค.ศ. 1939 และต่อมาได้แพร่หลาย ไปสู่ วงการอื่น ๆ อาทิ การอุตสาหกรรม ประชาสัมพันธ์ การเมือง การศึกษา เป็นต้น เขาให้ความเห็นว่า คุณค่าของ **Group Brainstorming** คือ ข้อเท็จจริงที่ว่า ในการประชุม การระดมสมอง ถ้าได้ ดำเนินการอย่างถูกต้อง จะสามารถก่อให้เกิดความคิดเห็นที่ดี ๆ ได้มากยิ่งขึ้นกว่าการประชุมแบบ ดั้งเดิม และใช้เวลาน้อยกว่าเดิม

### 3. ประสิทธิภาพของการประชุมระดมสมอง

ความสำเร็จในการประชุมระดมสมองนั้น ต้องอาศัย .....สมาชิกในกลุ่มที่....

1. มีความเข้าใจกัน
2. มีทัศนคติที่ดีต่อกัน
3. ขอมรับ และค่านึงเป้าหมายกลุ่ม
4. กระตือรือร้น และพร้อมที่จะช่วยกัน

การประชุมระดมสมอง (ความคิด) ที่ดี

1. มีจำนวนเหมาะสม 8-12 ท่าน
2. ไม่ควรแตกต่างกันมากด้านวัยและการศึกษา
3. มีประธาน (ผู้นำ) ประชุม เลขฯ ๑

**“กฎ” การระดมสมองโดยกว้าง ๆ**

1. จำนวน (คน) จะช่วยให้คุณภาพดีขึ้น
2. มีการโดยสารความคิดเห็นของกัน และกัน (เช่น เสริมสร้างในเชิงบวก)
3. ไปเรื่อย ๆ (เตรียมพร้อมที่เปลี่ยนทิศทาง)
4. “เสนอก่อนวิจารณ์ทีหลัง”

**4. การวางแผนระดมสมองให้ได้ผลดี**

การระดมสมองให้ได้ผลดีผู้นำการประชุมระดมสมอง ควรจะต้องคิดและวางแผนเพื่อระดมสมองให้ประสบผลสำเร็จ 8 ข้อคือ

1. สถานการณ์เหมาะสมต่อการระดมสมองหรือไม่
2. ช่วงกำหนดเวลาของปัญหา
3. ใครบ้างควรจะเข้าประชุม
4. ผลกระทบที่อาจจะเกิดจากการไม่เชื่อถือความคิดผู้อื่นจะมีหรือไม่
5. ควรจะสรุปล่วงหน้าไว้ก่อนอย่างไร
6. สิ่งแวดล้อมที่ช่วยการระดมสมอง
7. การจัดบันทึกการประชุมวิธีไหนดี
8. จะติดตามประเมินผลอย่างไร

**5. วิธีการระดมสมอง**

วิธีการระดมสมองอาจแบ่งออกเป็นขั้น ๆ ดังนี้

**5.1 แปรรูปปัญหา**

**5.2 เรียบเรียงปัญหาใหม่**

ใช้เวลาสัก 2-3 นาที เรียบเรียงปัญหาเสียใหม่ ด้วยคำพูดที่ง่าย ต่อ การเข้าใจ ซึ่งจะช่วยให้ป้องกันไม่ให้มัวไปคิดคำตอบ ซึ่งอาจแก้ปัญหานั้นได้

**5.3 อุ่นเครื่อง**

ก่อนจะเริ่มการระดมสมอง ควรจะอุ่นเครื่องเสียก่อน สัก 2 นาที การอุ่นเครื่องนี้ก็คือการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างรวดเร็ว ภายในระยะเวลาอันสั้นเกี่ยวกับเรื่องนี้ไม่เกี่ยวข้องกันกับปัญหาที่เราจะแก้เลย เพื่อปล่อยความคิดให้อิสระ และลืมปัญหาในชีวิตประจำวันเสียก่อน

### **ข้อเสนอแนะ 8 ประการในการระดมสมอง**

ข้อเสนอแนะสั้น ๆ ต่อไปนี้จะช่วยให้การระดมสมองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ขนาดของกลุ่มและที่นั่งควรมีการประสานตากันมากที่สุด ถ้ากลุ่มมีสมาชิกไม่เกิน 15 คน นั่งประชุมโต๊ะกลมดีกว่านั่งเป็นแถวยาว
2. บอกวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา ให้กลุ่มทราบ โดยไม่ต้องอ้างไปถึง คุณงามความดีของสมาชิก
3. ห้ามประเมินข้อเสนอแนะ
4. ส่งเสริมให้สมาชิกเสริมความคิดหรือโดยสารความคิดของผู้อื่นเพื่อต่อยอด
5. อย่าหวังจังหวะได้คำตอบที่ถูกต้องง่าย ๆ
6. อย่าเริ่มต้นแบบเป็นพิธีกรรม หรือเป็นทางการมากนัก
7. กำหนดให้มีการบันทึกข้อความ
8. อย่าจำกัดเวลาในกลุ่ม

#### **การเตรียมสภาพแวดล้อมของห้องประชุม**

1. สถานที่/ห้องเหมาะสม ไม่มีเสียงรบกวน
2. เก้าอี้นั่งสบาย หรือนั่งสบาย ๆ
3. นั่งชิดกัน ตัวยู หรือเป็นวงกลมยิ่งดี
4. พลิปชาร์ต กระดาน กระดาษ สมุดฉีก และดินสอ
5. ปากกาสี ปากกา
6. อุปกรณ์เครื่องเขียนต่าง ๆ

#### **วิธีการดำเนินการประชุมระดมสมองอย่างมีประสิทธิภาพ**

1. ให้รางวัลแก่การชะลอลงมติดัดสินใจ  
“เอาล่ะเราเริ่มขยับไปได้หน่อยแล้ว”  
“...พยายามต่อไป, เป็นความคิดที่ดีนะ”
2. หลีกเลี่ยงการตีความ  
“ใช่แล้วก็” ไม่ใช่ “ใช่แต่ว่า”
3. อดกลั้นต่อการตัดสินใจแก้ปัญหาเสียเอง
4. ทำลายความเยียบที่ยาวนานได้
5. มั่นคง และยุติธรรม
6. ใช้เลขานุการจดข้อคิดเห็นที่เลี่ยงการตีความ
7. หยุดในเวลาที่เหมาะสม

## 6. กติกา 4 ข้อ ของการระดมสมอง

- 6.1 ห้ามวิจารณ์
- 6.2 คิดโดยอิสระ
- 6.3 เน้นปริมาณ
- 6.4 กระตุ้นความคิดต่อเนื่อง

## 7. ดำเนินการประชุมระดมสมอง

### 7.1 ขั้นก่อนการประชุม

- 7.1.1 เลขานุการแจ้งให้สมาชิกทราบถึงเรื่อง วัน เวลา และสถานที่ประชุม
- 7.1.2 สมาชิกทุกคนควรศึกษาปัญหาและเตรียมข้อมูลล่วงหน้า
- 7.1.3 เลขานุการเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ให้พร้อม เช่น กระดานขาว เป็นต้น

### 7.2 ขั้นเริ่มและระหว่างการประชุม

- 7.2.1 ประธานควรอธิบายถึงลักษณะวิธีการและกติกาการประชุมแบบระดมสมอง
- 7.2.2 ผู้เข้าร่วมประชุมไม่ควรเกิน 15 คน
- 7.2.3 นำปัญหาที่ระดมสมองขึ้นมา
- 7.2.4 เรียบเรียงปัญหาใหม่ ด้วยคำพูดที่ง่ายต่อการเข้าใจ
- 7.2.5 ควรอุ่นเครื่องในปัญหาที่ง่าย ๆ 2-3 นาที ก่อนปัญหาจริง
- 7.2.6 เตรียมเลขานุการหรือผู้ที่สามารถเขียนกระดานได้เร็วและอ่านง่ายไว้จดคำตอบจากผู้เข้าร่วมประชุม
- 7.2.7 การจดความคิดเห็นต้องใช้ถ้อยคำที่ผู้เสนอพูดออกมา
- 7.2.8 ประธานหรือผู้นำการประชุม ต้องพยายามเน้นเรื่องกติกา 4 ข้อและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แต่เป็นไปในลักษณะเป็นกันเอง

- 7.2.9 ควรใช้เวลา 10-15 นาที ต่อหนึ่งปัญหาลำหรับการระดมสมอง

### 7.3 ขั้นพิจารณากลับกลองและประเมินความคิด

- 7.3.1 เป็นความคิดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่
- 7.3.2 เป็นความคิดที่มีคุณค่าคุ้มกับการนำไปดำเนินการหรือไม่
- 7.3.3 มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ตามสภาพความเป็นจริงหรือไม่

### 7.4 ขั้นพิจารณาแยกประเภท

- 7.4.1 ข้อคิดเห็นที่ไม่อาจปฏิบัติได้ เนื่องจากไม่เหมาะสมหรือเพื่อสิ้นเกินกว่าที่พิจารณา
- 7.4.2 คัดความคิดที่ซ้ำออก
- 7.4.3 ข้อคิดเห็นที่ควรพิจารณาอีกครั้งที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติ
- 7.4.4 ข้อคิดเห็นที่มีคุณค่าชัดเจนและสามารถนำไปดำเนินการได้ต่อไป

## การแก้ไขพฤติกรรมสมาชิกที่ประชุม

ข้อเสนอแนะสำหรับประธานการประชุมระดมสมองถึงวิธีการแก้ไขปัญหาจากสมาชิกในการประชุมระดมสมองคือ

พฤติกรรม	แนวทางแก้ไข
1. ชอบขัดคอ เอะอะ	1. ใช้ให้เห็นความสำคัญวัตถุประสงค์ประโยชน์ส่วนรวม 2. ใจเย็น ไม่ต่อล้อต่อเถียง 1. ให้ออกความเห็นคนแรก 2. ใช้คำพูดประนีประนอม 3. ให้อุทิศคนเดียว
2. เจ้าทฤษฎี รู้ทุกอย่าง	1. ให้นำที่ประชุมวิจารณ์ทฤษฎีเรา 2. ให้อธิบายแนวปฏิบัติที่ทำได้
3. เอาไหนเอานั้น	1. ให้ระดมความคิดจากทุกคน 2. ให้นำแสดงความคิดเห็นคนแรก
4. พวกนั่งนิ่ง	1. ให้นำให้เป็นประโยชน์การแลกเปลี่ยนความคิด 2. ให้นำเรียกระบุให้แสดงความคิด
5. จับกลุ่มคุยกัน	1. เรียกให้สมาชิกคนหนึ่งคนใดในกลุ่มแสดงความคิดเห็น

หัวหน้างาน หรือผู้บริหารทุกระดับ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องเข้าร่วมการประชุมระดมสมอง เพื่อเสนอความคิด ในระดับผู้บริหารด้วยกัน หรือ จัดประชุม โดย เรียกผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมประชุมด้วยเหตุผลต่าง ๆ เช่น ประชุมปรึกษาหารือ หาข้อยุติ แก้ไขปัญหา ตัดสินใจ การชี้แจงกฎระเบียบวินัย ปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ กิจกรรมข้อเสนอแนะ การพัฒนา ปรับปรุงงาน ปัญหาข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร ระดับเดียวกันหรือสูงกว่า

การประชุมจะมีประสิทธิภาพได้นั้น บทบาทของผู้ทำการประชุม และผู้เข้าร่วมประชุม มีความสำคัญมิใช่น้อย ในการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานให้กับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุมมอง หรือมิติต่าง ๆ จากผู้เข้าร่วมประชุม ช่วยกันระดมสมอง เพื่อความสิ้นเปลือง ความคล่องตัว การผ่านมรสุม หรืออุปสรรคต่าง ๆ จากงาน และบุคลากร ขององค์กรได้

### 8. การประเมินผล

นำเอาความคิดทั้งหมด ที่ได้จากการระดมสมอง มาประเมินความคิดใดบ้าง จะสามารถช่วยแก้ปัญหาได้ และอย่างไร มีประสิทธิภาพด้วย ความคิดที่เหลือนอกนั้น ควรจะ รวบรวมไว้ ด้วยกัน

แล้วนำมาทบทวนอีกครั้ง จากนั้นก็ทำการ “ระดมสมองย้อน” เพื่อเป็นการคิดล่วงหน้าว่าความคิดนั้น จะมีโอกาสล้มเหลวได้กี่ทาง จะได้เตรียมหาคำตอบไว้ก่อน หากถูกทักท้วงในทำนองว่า ความคิดที่เสนอนานี้ไม่มีทางสำเร็จหรอก

## 9. ข้อควรจำ

การระดมสมองของกลุ่มจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อ

9.1 ทุกคนที่เข้าร่วมประชุมระดมสมองต้องยึดแนวปฏิบัติในการระดมสมองเหมือนกัน

9.2 จำนวนคนในกลุ่ม ไม่เกิน 8-16 คน

9.3 ระดับของผู้เข้าร่วมประชุมควรอยู่ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

9.4 ผู้นำการระดมสมอง จะต้องเป็นคนที่ยื่นหนังสือได้เร็ว เพื่อบันทึก ความคิดเห็นต่าง ๆ

ลงบนกระดานดำ หรือกระดาษได้ทัน

9.5 การระดมสมองในตอนเช้า ขณะที่ทุกคน ยังแจ่มใส จะได้ผลดีกว่า ช่วงเวลาอื่น

9.6 ในการระดมสมองควร เชิญบุคคลภายนอก ซึ่งไม่รู้เรื่อง เกี่ยวกับปัญหาที่จะระดมสมอง กันมาร่วมประชุมด้วย ประมาณ 40 % ของผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด

การระดมสมอง จากการประชุม เป็นเทคนิค ที่ล้าลึ่มาก ทั้งนี้เพราะ สมาชิกที่เข้าร่วมประชุม โดยเฉลี่ยแล้ว ย่อมต้องมีพลังสมอง และความคิดที่อยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้ว และ เมื่อใช้การ ระดมสมองที่ ถูกต้องตามกติกา คุณค่าของความคิดย่อมจะได้มาอย่างพรั่งพรั่ง และมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ใน ระยะเวลาอันสั้น และสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ที่เป็นส่วนประกอบ ของการระดมสมองก็คือ ประธานในที่ประชุม หรือผู้นำการประชุม จะต้อง มีเทคนิคการ โน้มน้าวที่ดี การสร้างบรรยากาศ แห่งความเป็น กันเอง มีปฏิภาณไหวพริบดี ย่อมมีส่วนทำให้การระดมสมองบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ทุกประการ