

5.2 Instrumentele de îmbunătățire a calității

Considerații generale

Odată cu dezvoltarea controlului calității totale, a apărut necesitatea creării unor noi instrumente adiționale care să ofere un suport metodologic pentru obținerea unei mai bune eficacități în indentificarea problemelor de rezolvat, elaborarea tuturor soluțiilor posibile și colaborarea dintre diferite compartimente. Ele se caracterizează prin faptul că sunt simple, apte de lucru în echipă, vizuale și consensuale. Îmbunătățirea continuă nu poate fi decât rezultatul utilizării integrate a mai multor tehnici și instrumente în cadrul unui *demers sistematic*.

5.2.1. Instrumentele clasice tradiționale, constituie o metodă curativă de rezolvare a problemelor operaționale și pot fi departajate în:

- **Tehnici și metode pentru date numerice:** fișe de înregistrare a datelor, grafice (în coloana și bare, liniar, circular, radar), histograme, diagrame de corelație, diagrama Pareto, diagrame de control;
- **tehnici și metode pentru date nenumerice:** diagrama Ishikawa, brainstorming, benchmarking.

Ele constau în tehnici grafice care ajută la înțelegerea proceselor muncii în organizație. O sinteză a acestor instrumente este prezentată în tabelul următor.

INSTRUMENTUL	APLICATII
Liste de control	- Strânge date pentru a obține o imagine clară asupra problemei.
Histograme	- Prezintă tiparul variației datelor; - Demonstrează vizual comportamentul unui proces; - Indică rezultatul unui proces în raport cu cerințele fixate;
Diagrama Pareto	- Semnalează contribuția diferită asupra rezultatului total a unui ansamblu de factori; - Acordă prioritate oportunităților de îmbunătățire;
Diagrama cauza - efect	- Ajută la determinarea relațiilor între probleme și posibilele sale cauze; - Permite soluționarea unei probleme plecând de la simptome;
Stratificarea	- Clasifică datele disponibile pe grupe având caracteristici similare; - Isolează cauza unei probleme identificând gradul de influență a anumitor factori;
Diagramele de dispersie	- Studiază relația între două ansambluri de date;
Grafice de control	- Examinează stabilitatea unui proces; - Indică când un proces trebuie să fie ajustat; - Evaluează îmbunătățirile unui proces;
Alte grafice	- Evaluează îmbunătățirile unui proces.

1. Fișe pentru înregistrarea datelor referitoare la calitate constituie primul document pe care se înregistrează un fenomen. Ele trebuie cunoscute pentru că fără date activitatea este empirică. Fișele de colectare a datelor trebuie să fie astfel proiectate încât să răspundă scopului avut în vedere, să fie eficiente, clare și ușor de utilizat. Pe aceste fișe se înregistrează numărul de apariții ale unui fenomen la un loc de muncă. Înregistrarea se face de regulă pe formulare tipizate. Intocmirea acestora presupune parcurgerea următoarelor etape:

- definirea scopului urmărit prin culegerea datelor;
- stabilirea datelor necesare pentru atingerea scopului;
- stabilirea metodologiei de analiză a datelor;
- intocmirea fișei pentru înregistrarea datelor, cu rezervarea unui spațiu pentru următoarele informații: cine a colectat datele, unde, când și cum s-a realizat această colectare;

- efectuarea unei testări preliminare prin colectarea și înregistrarea a câtorva date;
- analiza și revizuirea formei de prezentare a fișei în funcție de necesități.

2. Grafice utilizate pentru reprezentarea datelor referitoare la calitate

Dezvoltarea proceselor de producție, control, administrative, presupune în primul rând o temeinică înțelegere a acestora, graficul fiind o cale în acest sens. Ele constituie o reprezentare a datelor existente, extrase, de exemplu, dintr-o fișă de culegere a datelor. Se utilizează mai multe tipuri de grafice: liniar, în coloană, liniar, radar etc.

- a) **Graficul în coloană**, prezentat ca exemplu, este utilizat pentru analiză comparativă fie în timp, fie cu alte unități similare. Înălțimea barelor indică nivelul, intensitatea, frecvența, variabilei, parametrului, caracteristicii sau aspectului analizat.

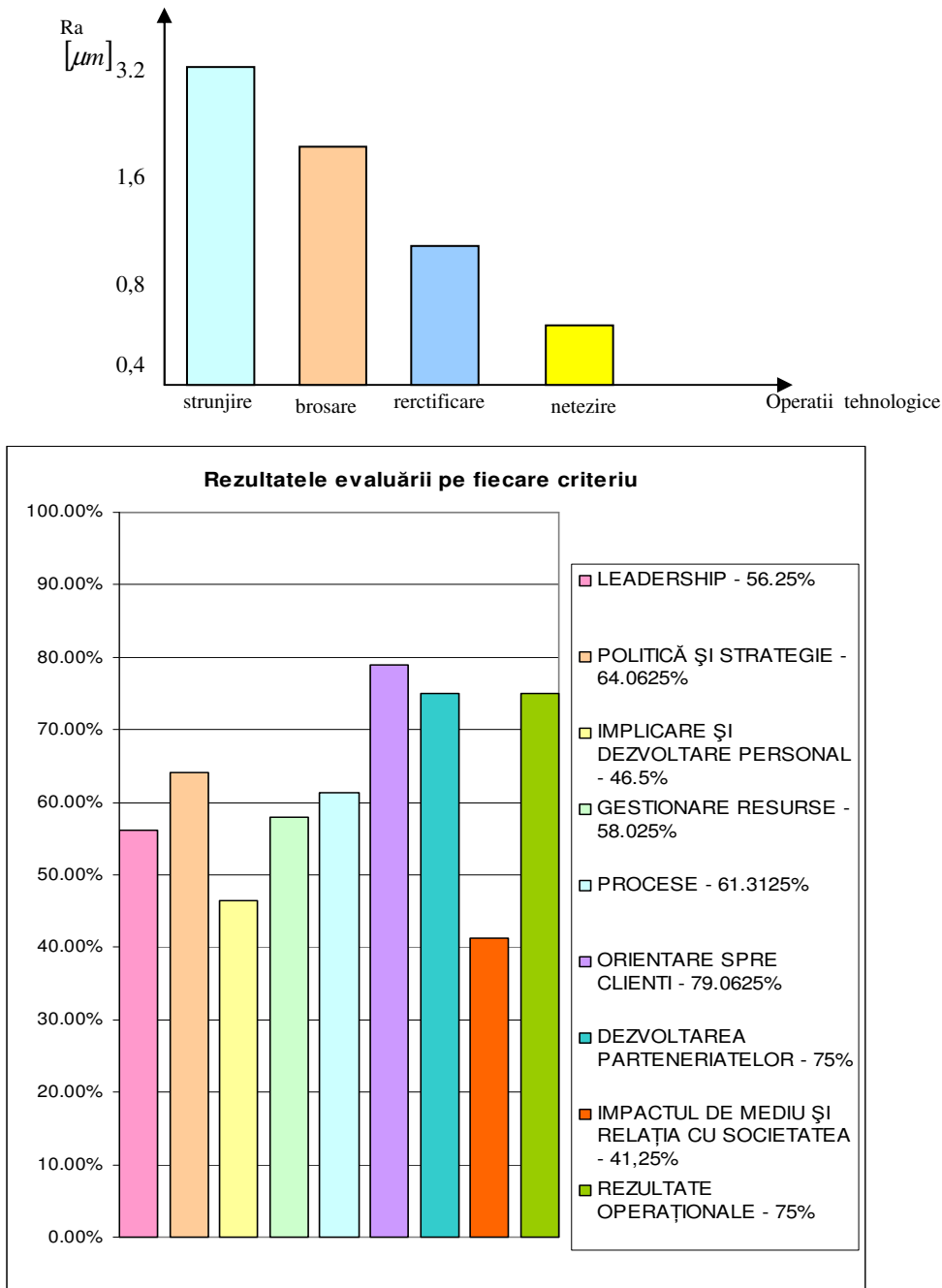


Fig. 5.1 Grafice în coloană

- b) **Grafic liniar**, este utilizat pentru a ilustra variația în timp a elementelor analizate, sau pentru a verifica modificarea în timp a unei caracteristici de calitate sau a unui parametru economic (vanzari, incasari, profit).

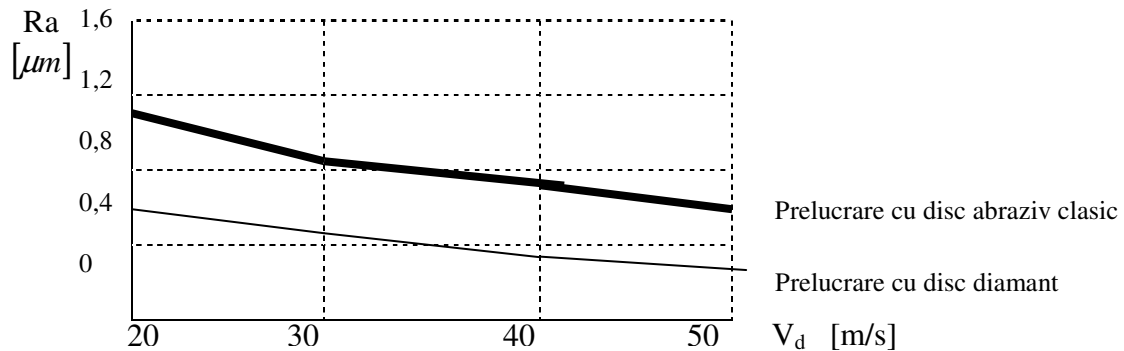


Fig.5.2 Grafic liniar

- c) **Grafic circular**, se utilizează atunci când se urmăresc ponderile diferitelor părți componente ale unui produs, proces etc.

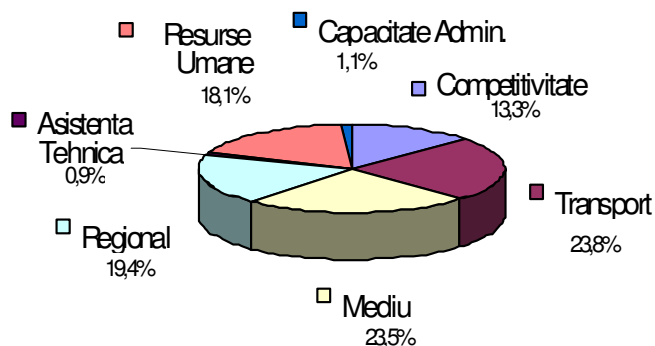


Fig.5.3 Grafic circular

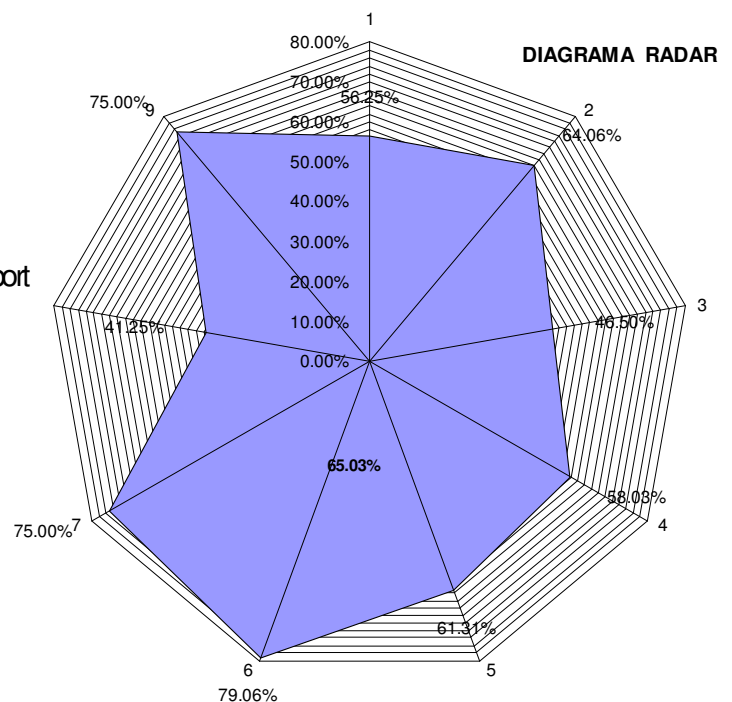


Fig.5.4 Grafic radar

- d) **Graficul radar** se utilizează pentru analize complexe care presupun luarea în considerație a unui număr mare de elemente. Pentru evidențierea rezultatelor obținute în raport cu obiectivele propuse în funcție de mai multe criterii. Pentru construirea graficului, într-un cerc se trasează un număr de raze egal cu numărul elementelor analizate.

3. Histogramele servesc pentru studiul cantitativ al abaterilor față de valoarea nominală. Ele constituie reprezentarea grafică a frecvenței de apariție a valorilor individuale măsurate, ce descriu fenomenul sau entitatea analizate. Se aplică în cazul caracteristicilor măsurabile în scopul monitorizării stabilității preciziei și reglajului proceselor.

Se construiesc cu datele dintr-un tabel de frecvență, reprezentând grafic sub forma unor serii de dreptunghiuri de lățime egală și înălțimi diferite (care reprezintă numărul valorilor datelor dintr-un interval – frecvența caracteristicii).

Se utilizează pentru a determina:

- formarea unei serii de valori de date;
- pregătirea procesului în vederea studiului capabilității
- dispersia și tendința principală a datelor (analiza rapidă)

Ele oferă o reprezentare în două dimensiuni, în care abscisa poate reprezenta intervalul de variație, iar ordonata, frecvența. Pentru construirea histogramei se parcurg următoarele etape:

- culegerea informațiilor;
- stabilirea numărului de intervale în care pot fi împartite datele;
- determinarea intervalului maxim de variație a datelor;
- determinarea mărимii intervalelor prin împartirea intervalului maxim la numărul de intervale;
- stabilirea limitelor fiecărui interval;
- marcarea pe abscisa a intervalelor delimitate și pe ordonata a frecvenței datelor pe fiecare interval.

Histogramele ilustrează distribuția datelor, evidențiind variabilitatea procesului. Comunică grafic informații referitoare la comportamentul procesului și ajută la înțelegerea acestuia și la luarea deciziilor de îmbunătățire.

Poligonul frecvențelor se obține ridicând în mijlocul fiecărui interval de pe axa absciselor câte o perpendiculară cu înălțimea proporțională cu frecvența intervalului respectiv și unind printr-o linie frântă extremitățile acestor perpendiculare.

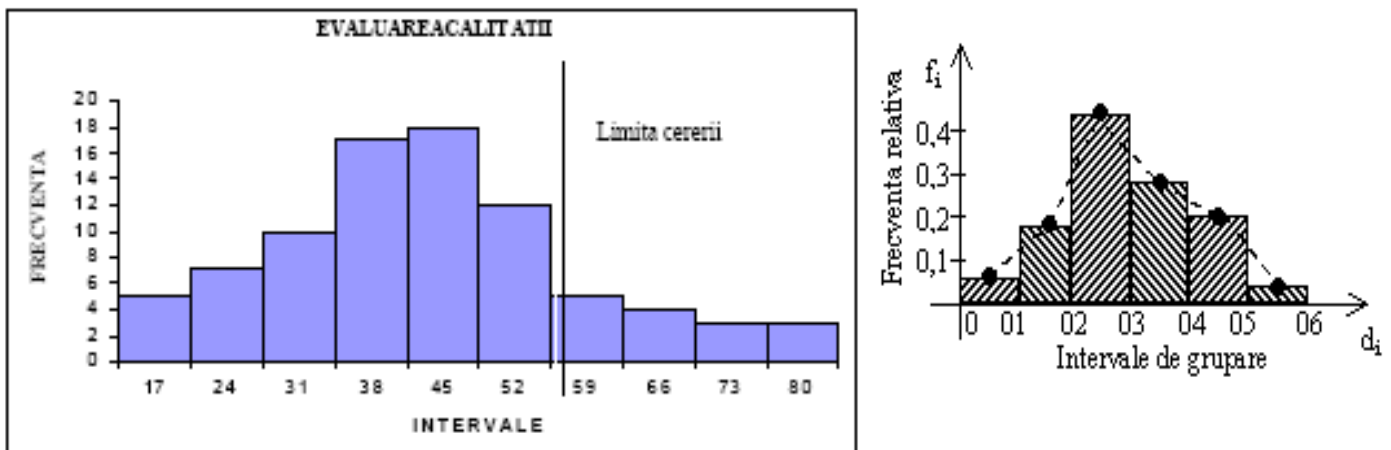


Fig.5.5 Poligonul frecvențelor

Histograma se utilizează pentru reprezentarea grafică a dispersiei unor valori (cu date dintr-un tabel de frecvențe) analizate, prin dreptunghiuri, astfel încât înălțimea fiecărui dreptunghi să fie proporțională cu numărul de valori ale datelor dintr-un interval determinat. În prezent histogramele sunt accesibile din orice tip de programe de editări grafice MS-Office sau MathLab/MathCad.

4. Diagrama de corelație (numită și de dispersie sau de împrăștiere a rezultatelor) analizează relația în care se găsesc două variabile sau procese caracteristice. Datele sunt introduse într-un grafic în care cele două axe reprezintă caracteristicile care urmează a se examina. Indiferent de relația care există între variabile, diagrama nu poate stabili că o variabilă o cauzează pe cealaltă ci numai faptul că există și cât de puternică este aceasta relație. De exemplu:

- relația dintre dificultatea postului și nivelul salariului;
- relația dintre volumul investițiilor și nivelul profitului;
- relația dintre intensitatea antrenamentelor și nivelul performanțelor;
- relația dintre numărul prezențelor la curs și nivelul de cunoștințe acumulat etc

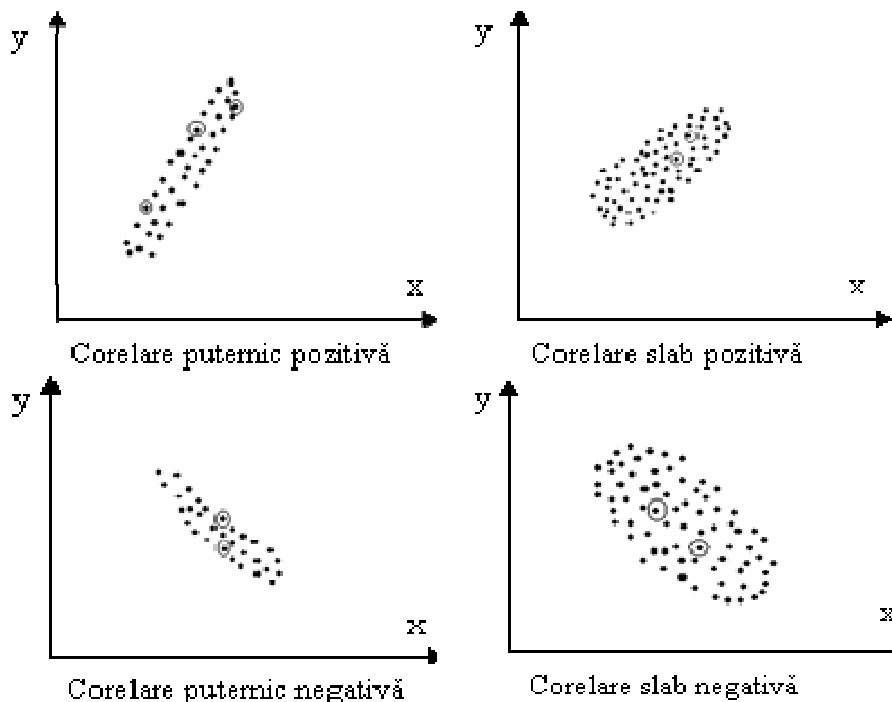
Diagrama rezultata poate avea diferite forme care sa puna variabilele in corelatie pozitiva, negativa sau lisa oricarei legaturi. Se utilizeaza atunci cand se doreste sa se stie, pentru o problema specifica, daca ar putea exista o relatie cauza-efect.

Este necesar:

- sa existe suficiente date grupate corespunzator;
- scarile alese pentru cele doua variabile sa fie cat mai apropiate ;
- pe diagrame sa se mentioneze perioada de corelare, obiectivul, denumire, procesul de lucru, data etc.

Pentru construirea diagramei corelației se procedează astfel:

1. Se colectează seturile de date pentru cele două variabile (se recomandă *circa 30 de perechi de date*);
2. Se trasează *abscisa și ordonata* folosind *scări adecvate* pentru cele două variabile;
3. Se *reprezintă grafic punctele* corespunzătoare fiecărei perechi de date și se încercuiesc punctele care se repetă;
4. Se *analizează diagrama* obținută și se trag *concluzii* de tipul celor notate pentru diagramele tip de mai jos (fig.5.6).



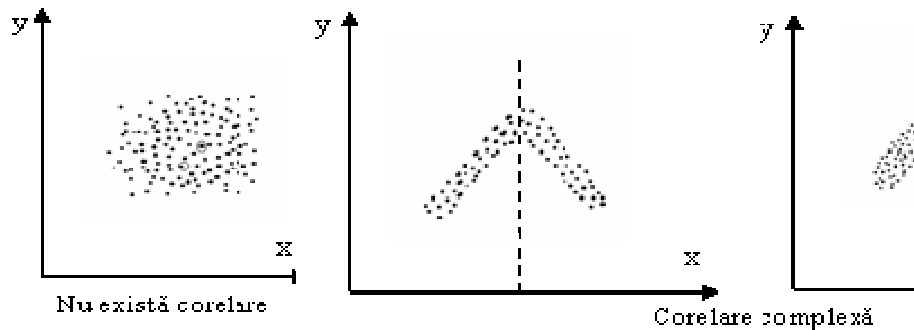


Fig. 5.6 Exemple de diagrame de corelație

5. Diagrama PARETO este o metodă grafică de analiză și evaluare pornite de la ideea că efectele negative, pierderile, nu sunt proporționale cu cauzele care le-au produs, nu sunt uniform distribuite; în general, 20% din acțiuni determină 80% din pierderi, neconformități. Diagrama PARETO aplicată în domeniul calității indică principalele locuri de intervenție asupra cauzelor care produc defectiunile cele mai frecvente sau costurile cele mai mari. Este o reprezentare grafică în care cauzele problemelor sunt ordonate după importanța lor (număr de defecte generate, costuri ale calității). Prin reprezentarea grafică se pun în evidență cauzele determinante ca sprijin pentru luarea unor decizii. Analiza Pareto nu se referă la măsuratori ci la atribute. Ea se referă la aspectul calitativ al fenomenului studiat.

Această diagramă permite evidentiarea celor mai importante elemente ale unei probleme, asupra carora trebuie acționat cu prioritate. La analiza Pareto se asociază *legea 80-20*.

În statistică s-a observat că 20 % din cauze determină cca. 80 % din efecte. Această lege are o valabilitate universală (20 % din cauze produc 80 % din efecte, 80 % din cifra de afaceri este realizată de 20 % din clienți, 80 % din costurile noncalitatii se datoresc la 20 % din tipurile de defecte).

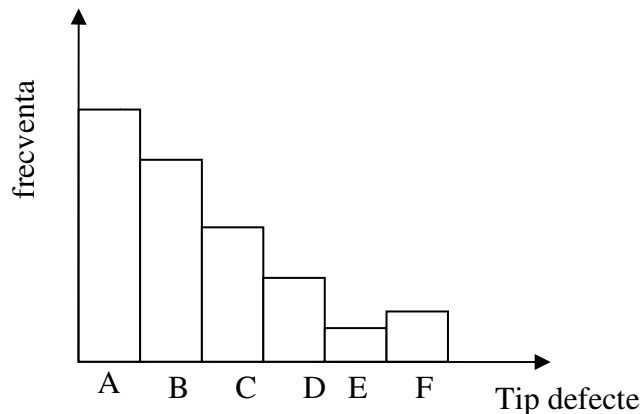


Fig. 5.7 Diagrama Pareto

Se recomandă utilizarea ei atunci când tipurile defectelor și cauzele lor sunt bine cunoscute pentru ca intervențiile să fie eficiente.

Ea ordonează modul de gândire în stabilirea cauzelor ce duc la un anumit efect.

Diagrama prezintă influența cauzelor, ordonate crescător, asupra frecvențelor de apariție. Se pot identifica în general trei zone, de aceea se mai numește și *distributia ABC*. În zona A se situează 20% din cauze, iar influența lor este de cca. 80 %. În zona B se situează 10 % din cauze, iar influența lor este de 10 %, iar în zona C se situează 70 % din cauze, iar influența lor este de 10 %.

Deci asupra unui proces acționează o mulțime de parametri, din care cca 20 % trebuiesc analizați pentru a stabili soluțiile de îmbunătățire, ceilalți având impact nesemnificativ.

Aceasta diagrama ajută la conducerea intervențiilor în mod metodic, abordând succesiv punctele cele mai importante. Permite să se stabilească un plan de acțiune eficient.

Obiectivele majore ale acestui instrument sunt vizualizarea unui fenomen și a evoluției sale și luarea deciziei, dar și a câștigurilor obținute. Ea se referă la aspectul calitativ al fenomenului, variabilele cărora le dau denumirea de atribute pot fi de tipul evenimente sau erori, caracteristici, idei etc.

În elaborarea unei diagrame Pareto se parcurg următoarele etape:

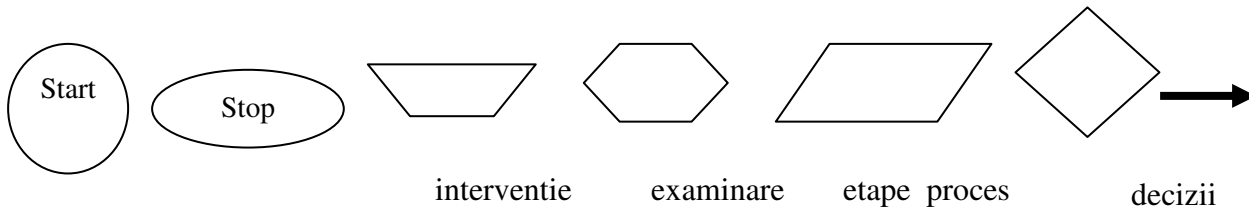
1. Se stabilesc entitățile ce fac obiectul analizei; se clasifică acestea în funcție de cauze și de problema supusă analizei.
2. Se alege unitatea de măsură a entităților pentru procesul de analiză, ca de exemplu: numărul de apariție, costuri etc.
3. Se stabilește metoda ce se va aplica pentru culegerea datelor.
4. Se stabilește perioada de timp pentru care analiza datelor este validă.
5. Se listează entitățile pe o linie orizontală, de la stânga la dreapta, în ordinea descrescătoare a mărimii lor. Se alocă latimi identice. Axa orizontală reprezintă clasificarea cauzelor sau a defectelor. Entitățile care au mărimea cea mai mică pot fi combinate între ele și grupate în alte grupe de entități. Se plasează aceste din urmă entități la extremitatea dreaptă a axei orizontale.
6. Se construiesc două axe verticale, câte una la fiecare extremitate a axei orizontale. Axa verticală din stânga va exprima valoarea entităților (exprimată în unitatea de măsură aleasă) și înălțimea ei va fi egală cu suma valorilor entităților. Axa din dreapta trebuie să aibă aceeași înălțime, dar va fi calibrată în procente, de la 0% la 100%. Este posibil ca pe axa verticală din stânga să fie indicate atât valoarea entităților cât și procentul.
7. Axa verticală pune în evidență :
8. - calitatea, numărul reclamațiilor, rata respingerii;
9. - costul produselor, neconformităților;
10. - zile întârzieri;
11. - rata caderilor, accidente.
12. Se trasează diagrama de distribuție. Deasupra fiecărei entități se desenează un dreptunghi cu înălțimea egală cu valoarea mărimii entității respective. Aceste dreptunghiuri sunt alăturate (fără pauze între ele).
13. Se construiește linia frecvenței cumulate prin însumarea valorilor mărimii fiecărei entități luate de la stânga la dreapta. Curba este desenată pornind din origine spre colțul opus al dreptunghiului primei și celei mai importante entități. Apoi prin însumarea valorii celei de a doua entități la prima, se stabilește punctul următor al curbei și așa mai departe. În extremitatea din dreapta a liniei frecvenței cumulate se notează procentul 100%. Având în vedere poziția acestui punct, se stabilește scara pentru procentajul cumulativ.
14. Se da un nume de identificare diagramei, cu precizarea unor date ca: loc de culegere a informațiilor, data, persoanele care au cules informațiile, numărul total de date culese.

După întocmirea diagramei este necesară o analiză foarte atentă a rezultatelor. Se acționează prioritar asupra efectului cu ponderea cea mai mare luându-se măsuri de remediere, în vederea înlăturării cauzelor. Construirea curbei cumulative este utilă pentru a face comparație înainte și după, deoarece pune în evidență progresele și câștigurile. După o anumită perioadă se trasează din nou diagrama PARETO, cu noua evoluție a evenimentelor și cu rezultatele obținute comparativ cu diagrama alăturată.

6. Diagrama de proces (Flow chart)

Diagramele de proces constituie o reprezentare figurativă a etapelor unui proces, utilizată în investigarea posibilităților de îmbunătățire a acestuia, sau în cazul proiectării unui nou proces. Realizarea diagramelor de proces este o condiție necesară pentru înțelegerea profundă a unui proces

Înainte de aplicarea unor tehnici de îmbunătățire a calitatii. Ele sunt utilizate pentru obținerea unor imagini de ansamblu cu ajutorul unor simboluri standard, în vederea ilustrării etapelor și fazelor unui proces, proiect sau succesiune de evenimente. Cele mai frecvent utilizate simboluri sunt:



Procesul este vizualizat, evidențiindu-se input-urile-cheie, etapele care adaugă valoare și rezultatele. Analiza datelor colectate cu ajutorul diagramelor de proces poate ajuta la descoperirea disfuncționalităților, a punctelor în care pot apărea probleme.

Reprezentarea unui proces cu ajutorul acestei diagrame presupune parcurgerea următoarelor etape:

- ✓ identificarea începutului și sfârșitului procesului;
- ✓ observarea procesului în ansamblul său;
- ✓ stabilirea exactă a etapelor procesului (intrări, ieșiri, activități, decizii);
- ✓ construirea unui proiect de diagramă a procesului;
- ✓ analiza proiectului cu ajutorul personalului implicat în procesul respectiv;
- ✓ îmbunătățirea proiectului pe baza analizei efectelor;
- ✓ verificarea diagramei în raport cu procesul actual.

Avantajele utilizării diagramelor de proces sunt următoarele:

- înțelegerea mai bună a procesului prezentat;
- identificarea punctelor slabe (care sunt activitățile redundante, locuri unde fluxul este întrerupt și poate continua în orice direcție, scăpat de sub control), oportunitățile de îmbunătățire;
- face vizibile locurile de lucru suprasolicitate sau dimpotrivă;
- găsește echilibrul între scurtătura și ocoliș (ca o hartă);
- elaborarea diagramei de flux obligă la o sinteză a activităților, documentelor, înregistrărilor care descriu și dovedesc procesul analizat;
- o imagine spune mai mult decât o mie de cuvinte;
- reprezentarea grafică este mai puțin interpretabilă decât textul scris, este mai adecvată clarității, ceea ce se cere unui document de management.

Diagrama de flux este un instrument de ultimă oră în prezentarea procedurilor, prin care se urmărește îmbunătățirea proceselor, procedurilor, instrucțiunilor care materializează sistemul calitate, descoperirea și eliminarea activităților care nu adaugă valoare, definirea clară a responsabilităților și competențelor pentru ducerea la îndeplinire a fiecărui element (condiție) de sistem calitate, facilitează trecerea către noua definire a valorii adăugate și de la procese palpabile la servicii inovative care integrează clientul în conceperea procesului.

Lucrul în echipă la un flow chart este prin el însuși un instrument de îmbunătățire a comunicării, informării, spargerii barierelor pe orizontală, a implicării personalului în asumarea de responsabilități și elaborarea de decizii, ajută la dezvoltarea la întregul personal a aptitudinii de participare.

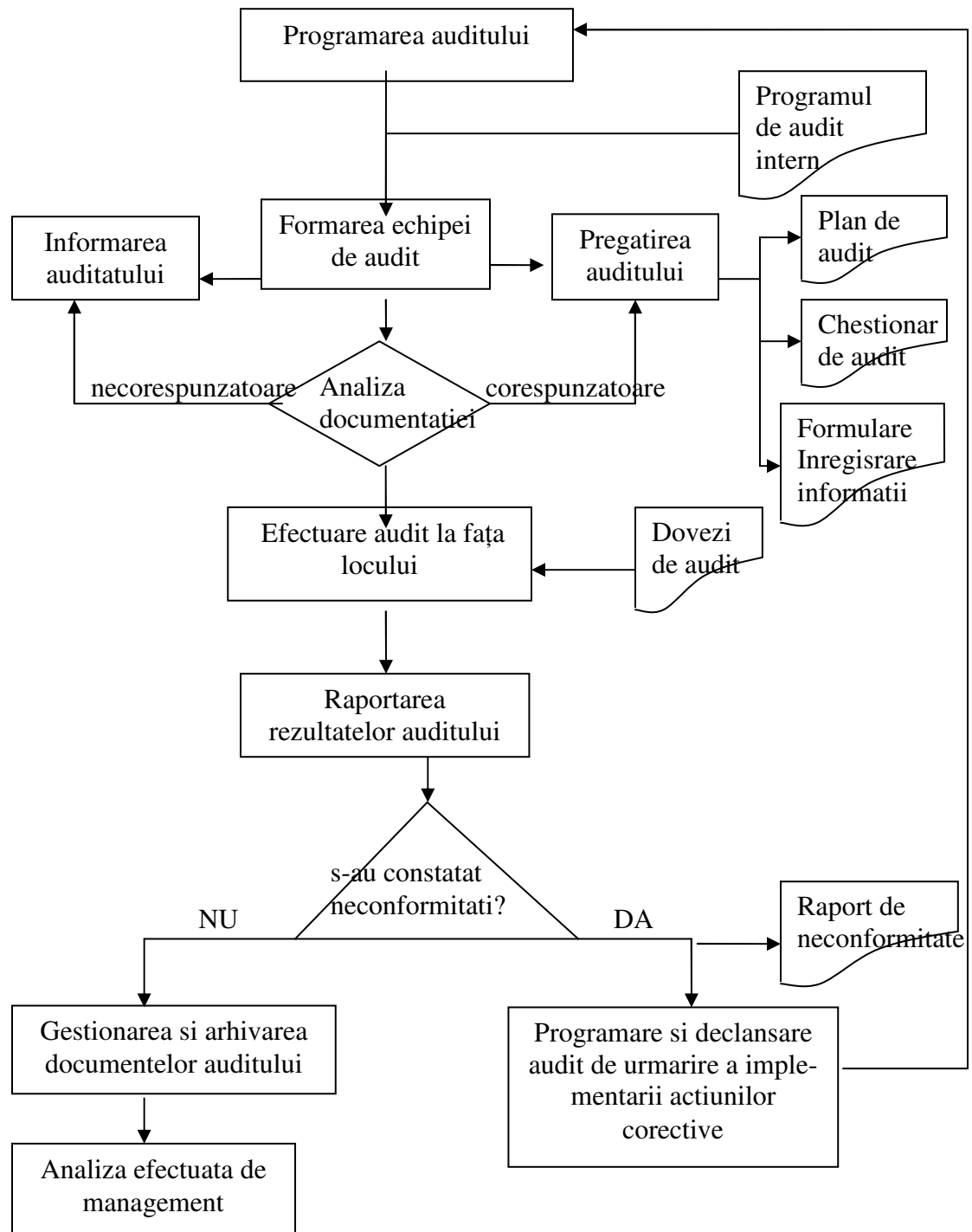


Fig.5. 8 Diagrama flux a procesului de auditare internă

7. Diagrama cauză-efect (Ishikawa)

Este un instrument de analiză care ajută la identificarea, ordonarea și afișarea posibilelor cauze ale unei probleme specifice sau ale unei caracteristici de calitate. Ea ilustrează grafic relația între un rezultat și toți factorii ce îl influențează.

Diagrama Ishikawa ajută la determinarea cauzelor principale ale apariției unei probleme folosind o abordare structurată; încurajează discuțiile în grup și utilizarea cunoștințelor fiecăruia despre proces; folosește un format ordonat, ușor de citit al relației cauză-efect; ajută la creșterea nivelului

cunoașterii în general și a factorilor de muncă în particular, inclusiv relațiile dintre ei; identifică zonele viitoare de interes.

Acest instrument permite evidentierea și ierarhizarea cauzelor reale și potențiale ale unui efect dat. Este o reprezentare grafică care se întocmește în vederea stabilirii relațiilor existente între un obiectiv (efect) și cauzele posibile care îl influențează, fig.5.9. Se poate întocmi de o singură persoană, dar se recomandă pentru asigurarea unei mai bune fidelități, să se întocmească de o echipă, fiind un mijloc excelent pentru o sesiune de brainstorming. În felul acesta se pot sorta și alege numai idei specifice cazului.

Etapele aplicării diagramei Ishikawa sunt:

- se identifică cauzele (obiective și subiective);
- se ierarhizează după principalele categorii de cauze: sistemul de date și informații, echipamente, mijloace de măsurare, personalul, mediul, materiale, metode);
- se evaluează cauzele cu cel mai mare efect asupra obiectivului urmărit.

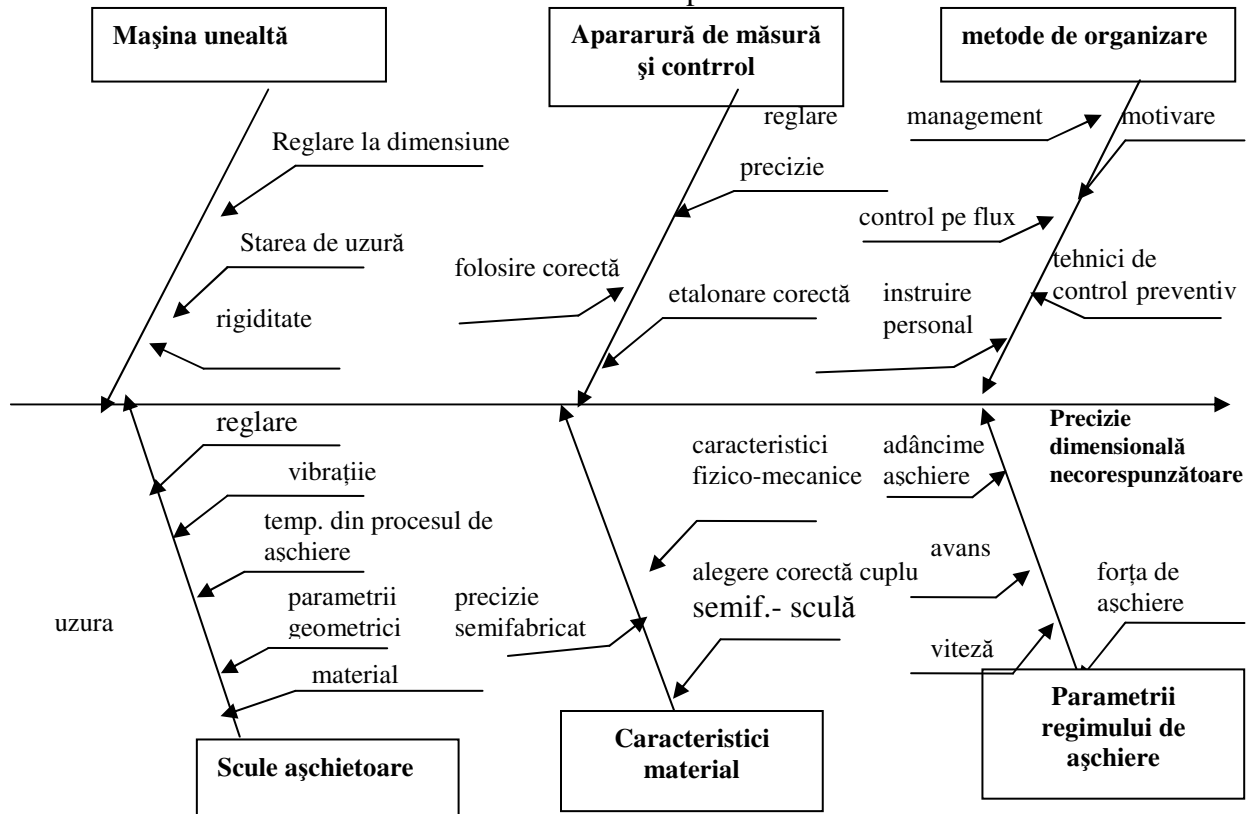


Fig. 5.9 Fig Diagrama cauza-efect (Ishikawa)

Deoarece diagrama Ishikawa este o reprezentare picturală structurată a cauzelor asociate unui efect, primul pas în construcția acesteia este identificarea efectului ce urmează a fi studiat. Acesta poate fi o caracteristică de calitate, o problemă în procesul de producție, un obiectiv planificat. Efectul poate fi pozitiv, atunci când este un obiectiv, sau negativ când este o problemă. Apoi se construiește scheletul în capătul căruia este trecut efectul.

Etapa următoare este identificarea cauzelor principale care au influență asupra efectului studiat. Acestea sunt trecute în dreptul ramificațiilor principale. În general grupurile de categorii principale utilizate sunt:

- metode, materiale, mașini, personal și mediul care poate fi adăugat sau poate înlocui una din cauzele anterioare;

- politici, proceduri, personal, echipamente și mediul care poate fi adăugat sau poate înlocui una din cauzele anterioare.

Etapă următoare este identificarea factorilor specifici, cauze ale categoriilor principale. Procesul continuă pentru fiecare subramură, până nu mai pot fi identificate alte cauze.

În final se propun măsurile care se iau, iar după un interval de timp, stabilit de la început, se verifică efectul acestora.

Este mai mult decât un *instrument de analiză* deoarece, permite vizualizarea globală a cauzelor, identificarea și tratarea cauzelor majore ale unei probleme la care s-a determinat efectul de studiat. Este înainte de toate un instrument de comunicare bazat pe vizualizarea și înțelegerea colectivă. Metoda face apel la alte instrumente: brainstorming, Pareto, votul ponderat.

8. Brainstorming (metoda Osborn)

Este una dintre cele mai utilizate tehnici de creativitate, fiind o metodă intuitivă și eficientă pentru generarea de idei în comun de către o echipă, cu privire la o temă dată, fără să fie impuse nici un fel de restricții participanților. Acest proces interactiv nu trebuie considerat un procedeu complet pentru rezolvarea problemelor tehnice, ci constituie una din activitățile multiple care duc la descoperirea și concretizarea de idei. Forța brainstorming-ului constă în multitudinea ideilor emise în unitatea de timp și în originalitatea lor. Această metodă este utilizată și în managementul calității pentru identificarea soluțiilor posibile ale problemelor și a oportunităților privind îmbunătățirea calității produselor sau proceselor. Aplicarea ei presupune parcurgerea mai multor etape, fig.5.10:

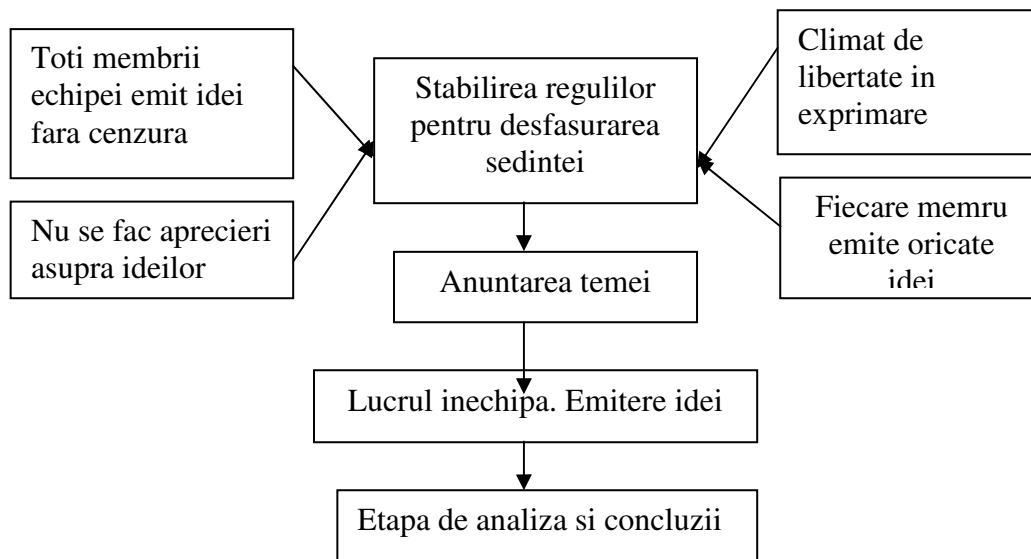


Fig.5.10 Etapele brainstorming-ului

- **formularea problemei** – se realizează cu participarea unui număr restrâns de persoane (cel mult 5), coordonate de animatorul grupului;
- **emiterea ideilor** – are loc în etapa a II-a, cu participarea a 10-20 persoane, inclusiv cu cei care au formulat problema. Animatorul grupului enunță problema, respectiv scopul urmărit, precizând regulile de bază care trebuie respectate:
 - formularea unui număr cât mai mare de idei făcând abstracție de calitatea lor;
 - vor fi enunțate chiar și ideile care par absurde, deoarece acestea conduc adesea la identificarea unor soluții de rezolvare a problemelor;
 - vor fi evitate criticile de orice natură ;
 - ideile trebuie ascultate cu atenție, încercându-se asocierea cu acestea și dezvoltarea lor;

- toate ideile emise vor fi înregistrate în ordinea emiterii lor, iar membrii grupului să le vada, să le cunoască.
- **ordonarea și evaluarea ideilor** – se face cu prilejul unei reuniuni ulterioare. Astfel, se evita realizarea unei selecții pripite sau prea severe. Se recomandă ca toate ideile să fie analizate în vederea clarificării lor. În această etapă de analiză, ideile “curioase” sunt eliminate, are loc gruparea ideilor similare, din domeniul aceluiași criterii, convocarea, dacă mai este nevoie a unei noi sesiuni, analiză comparativă. Pentru asigurarea unei evaluări cât mai eficiente a listei de idei, Osborn a propus mai multe variante de ordonare a acestora: prin combinare, adaptare, substituie, susținerea cu noi argumente etc.

Brainstorming-ul (furtuna de idei) este o metodă practică de stimulare a gândirii creatoare, în scopul obținerii unor idei pentru rezolvarea problemei supusă discuțiilor.

Metoda pornește de la ipoteza că în orice domeniu de activitate, problemele pot fi rezolvate mai bine decât în prezent, dar pentru aceasta trebuie să găsim ideile care să spargă barierele rutinei.

Brainstorming-ul nu este o metodă concretă de rezolvare a unor probleme, ci o metodă folosită în procesul de management al calității pentru obținerea soluțiilor în vederea rezolvării optime a problemelor. Pentru reușita acestor reuniuni, este necesară respectarea unor reguli asupra cărora ne vom referi în continuare:

- alegerea persoanelor participante. Este indicat ca numărul acestora să fie între 6 și 12, iar compoziția grupului să fie eterogenă pentru a asigura o mai mare spontaneitate și emiterea unui număr mare de idei;
- stabilirea unui conducător – animator al conferinței, al cărui principal rol constă în lansarea unor idei ce pot fi apoi valorificate în realizarea atmosferei de colaborare și asigurare a unui caracter dinamic al conferinței, care să favorizeze fenomenul de reacție în lanț pentru emiterea de idei;
- alegerea momentului optim de desfășurare a sesiunii și organizarea discuției într-un spațiu confortabil, care să asigure starea de creativitate. În ceea ce privește desfășurarea propriu-zisă a sesiunii este obligatoriu realizarea unui climat favorabil de permisivitate, de adaptare care presupune abținerea de la interpretarea critică a ideilor expuse.

Reușita sesiunii depinde, în bună măsură, de respectarea următoarelor reguli:

- selectarea atentă a participanților;
- exprimarea clară și concisă a problemelor de calitate pentru care se cer sugestii;
- eliminarea oricărui argument de evaluare în timpul sesiunii, toate propunerile fiind dezvoltate într-o viziune constructivă și pozitivă;
- propunerile trebuie să fie scurte, eliminându-se discursurile lungi;
- crearea unui climat în care să se accepte orice idee, oricât de fantastică ar părea;
- încurajarea participanților să emită noi idei pe baza celor prezentate anterior.