

Sztuka i Techniki Negocjacji 15

prof. dr hab. inż. Andrzej P. Wierzbicki

15 października 2003

Wykład 15. Techniki wspomagania innowacyjności. Zakończenie

Z problemem decyzji grupowych, a także z grupowym rozwiązywaniem złożonych sytuacji negocjacyjnych, związane są techniki wspomagania innowacyjności. Omówimy tu w wielkim skrócie trzy: metodę delficką, burzę mózgów, schematy blokowe powiązań pojęć.

Metoda delficka to w swej istocie ocena wielokryterialna danego problemu (przy czym oceny mogą mieć charakter liczbowy, ale także często mają charakter opisowy) przez grupę ekspertów, zakończona dyskusją wyników – i oceną powtórną. Takich iteracji można dokonać wiele; w każdej z nich można stosować różnorodne zasady dyskusji wyników.

Technika burzy mózgów jest procedurą nastawioną specjalnie na uzyskiwanie nowych pomysłów. Po wstępnej dyskusji definicji problemu, przechodzi się do generacji pomysłów (np. nowych opcji decyzyjnych) w grupie, przy czym obowiązuje podstawowa zasada burzy mózgów: *nie krytykować*. Specjalnie wyznaczony moderator dyskusji zapisuje wszystkie pomysły, nawet najbardziej absurdalne, na tablicy. Dopiero po zebraniu dostatecznego zasobu pomysłów przechodzi się do fazy ich konkretyzacji, gdzie dopuszczalna jest tylko krytyka konstruktywna: jak dany pomysł poprawić. Metoda burzy mózgów daje niekiedy dobre rezultaty, często jednak kończy się nadmiarem pomysłów trywialnych. W sumie, poziom uzyskanych rezultatów zależy jednak silnie od innowacyjności własnej uczestników burzy mózgów.

Schematy blokowe powiązań pojęć to wykorzystanie starego pomysłu nauk technicznych (schematów blokowych w automatyce i teorii systemów dynamicznych, schematów obiektowych w językach programowania komputerów) do reprezentacji zależności pomiędzy różnymi pojęciami, generowanymi np. podczas burzy mózgów. Pozwala to na lepszą wizualizację powiązań strukturalnych pomiędzy tymi pojęciami.¹

¹Nauki o zarządzaniu i psychologia uważają tę metodę za własne osiągnięcie, co najwyżej przeciwstawiając ją metodzie t.zw. dynamiki procesów J. Forreстера, który stosował metodę schematów blokowych do modelowania złożonych zależności ekonomicznych – nie wiedząc, że Forrester zapożyczył tę metodę od dawno ją wykorzystującej automatyki i innych nauk technicznych.

W świetle zarysowanej na początku tych wykładów racjonalnej teorii intuicji trzeba jeszcze dodać, że dla uzyskania lepszych rezultatów przy wspomaganiu innowacyjności można też zastosować specjalne metody wspomaganie intuicji. Na przykład, burza mózgów da znacznie lepsze rezultaty, jeśli się ją połączy z metodą delficką, a kolejne iteracje burzy mózgów (naogół wystarczy dwie lub trzy) przedzieli się odpoczynkiem i spotkaniami towarzyskimi – np. koncertem, czy nawet wieczorną japońską ceremonią parzenia herbaty, z zakazem dyskusji problemu podczas tych rozrywek, i powrotem do dyskusji dopiero następnego dnia rano.

Wykład kończy dodatkowy termin ćwiczeń negocjacji – godzina wykładowa, podczas której słuchacze mają szansę poprawić wyniki uzyskane w praktycznych ćwiczeniach negocjacyjnych prze ich powtórzenie.