

Bogusław Bembenek

Politechnika Rzeszowska

ROLA METOD HEURYSTYCZNYCH W ZARZĄDZANIU PARTNERSTWEM

Streszczenie: Myślą przewodnią artykułu jest podkreślenie roli metod heurystycznych w zarządzaniu partnerstwem. Autor opracowania wychodzi z założenia, iż świadome posługiwanie się dorobkiem heurystyki przez współczesnych przedsiębiorców w bieżącym identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów sprzyja permanentnemu rozwojowi. Ciągłe doskonalenie w obszarze praktycznego zastosowania metod i technik twórczego myślenia w strukturze partnerstwa pozwala na aktywne wykorzystywanie szans i przeciwdziałanie zagrożeniom, często tym zaskakującym, burzącym dotychczasowy stan równowagi.

Słowa kluczowe: relacja, partnerstwo, heurystyka, metody heurystyczne, kreatywność.

*Wyobraźnia jest ważniejsza od wiedzy,
ponieważ wiedza jest ograniczona*
A. Einstein

1. Wstęp

Przedsiębiorcy zarówno w momencie budowy partnerskich relacji, jak i już w trakcie funkcjonowania partnerstwa często na swej drodze spotykają się z licznymi problemami, barierami ograniczającymi dalszy rozwój tego typu relacji. Przyczyny tych problemów można rozpatrywać zasadniczo w dwóch obszarach, jako:

- bodźce zewnętrzne, wywołane dynamicznymi zmianami zarówno w ogólnym otoczeniu danej struktury partnerstwa, na które partnerzy praktycznie nie mają bezpośredniego wpływu i muszą się do nich dostosować czy wręcz je aktywnie wyprzedzać, jak i w sektorowym, gdzie istnieje realna możliwość obustronnego bezpośredniego oddziaływania w różnym zakresie i wymiarze;
- bodźce wewnętrzne, wywołane w samej strukturze partnerstwa, na które partnerzy mają wpływ i swobodę w zakresie dowolności ich kształtowania.

Stosunkowo mała możliwość przewidywania przyszłych warunków działania, ze względu na turbulencję otoczenia, powoduje duże ograniczenia w kształtowaniu potencjału, struktury i kultury partnerstwa. Tym samym rozwiązywanie pojawiających się problemów nie zawsze jest możliwe przy użyciu powszechnie znanych i stosowanych metod i technik badawczych. W wielu przypadkach sama rutyna nie

wystarczy i o sukcesie decyduje umiejętność prawidłowej implementacji metod heurystycznych opartych na intuicji i szukaniu szerokich skojarzeń słownych.

Celem artykułu jest podkreślenie strategicznej roli metod kreatywności w zarządzaniu partnerstwem. Autor jest zdania, iż świadome posługiwanie się dorobkiem heurystyki przez współczesnych przedsiębiorców w bieżącym identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów sprzyja permanentnemu rozwojowi.

2. Partnerstwo jako organizacja formalna

W niniejszym artykule partnerstwo traktowano jako przykład organizacji formalnej, stanowiącej porozumienie wybranych podmiotów, które łączy jedność interesów (np. stowarzyszenie). W ujęciu rzeczowym partnerstwo to struktura (system, całość) złożona z zespołu ludzi, ale także ich zasobów (materialnych i niematerialnych), powiązanych ze sobą w ramach współpracy na zasadach partnerstwa dla osiągnięcia określonego celu. W tym znaczeniu partnerstwo jako organizacja wyróżnia się: celowością, różnorodnością, złożonością czy indywidualnym powiązaniem z turbulentnym otoczeniem.

Czynnościowe ujęcie partnerstwa dotyczy dynamicznego procesu trwającego w czasie i w przestrzeni, kształtowanego przez interakcje partnerów, opartego na takich wspólnych normach, przekonaniach, wartościach, jak: zaufanie, odpowiedzialność, solidarność, zaangażowanie, sprawiedliwość.

Z kolei znaczenie atrybutowe partnerstwa związane jest ze szczególnym rodzajem relacji partnerów względem siebie i ich relacji do stworzonej przez nich „całości”, w której poszczególni partnerzy współprzyczyniają się do powodzenia „całości”, a „całość” oddziałuje na powodzenie jednostek. Warto zauważyć, że strony partnerstwa w wyniku zorganizowanej pracy zespołowej mogą działać bardziej sprawnie (skuteczniej, efektywniej). By zespół osiągnął synergię działań, konieczne są¹:

- sprawna komunikacja i wymiana informacji,
- obustronna dogłębna znajomość, dzięki której można czerpać z różnorodności talentów członków zespołu,
- emocjonalna więź i zaufanie rodzące się z historii osiągniętych sukcesów i goryczy porażek, ale także umiejętność konstruktywnego radzenia sobie z różnicami i konfliktami,
- niezwykle silna chęć współpracy i gotowość do ciągłego zespołowego uczenia się,
- gotowość stawiania celów zespołowych ponad indywidualne,
- przywództwo liderów – zdolność do wpływania na zachowania członków zespołu,

¹ Liderzy partnerstwa powinni stale obserwować sprawność funkcjonowania swoich zespołów. Winni także zadbać o spójność grupy, tj. zakres, w jakim partnerzy są wobec siebie lojalni i zaangażowani w sprawy grupy. Por. informacje podawane na stronie <http://www.openevent.pl/szkolenie.html>.

- klimat i kultura organizacyjna,
- porywająca misja i wizja, co daje motywację do wysiłku na co dzień.

Zarządzanie partnerstwem składa się z wielu elementów – począwszy od kształtowania sprawnej struktury, przez realizowanie wspólnych projektów i programów, pozyskiwanie funduszy, na monitoringu i ewaluacji rezultatów partnerskich działań skończywszy. To proces analizy i selekcji potencjalnych partnerów, planowania i wdrażania partnerskich programów współpracy oraz okresowej kontroli efektywności relacji partnerskiej, której celem jest tworzenie i maksymalizowanie wartości [20, s. 128]. Sterowanie działalnością i rozwojem struktury partnerstwa oraz jej relacjami z kluczowymi interesariuszami powinno być prowadzone z wyobraźnią i elastycznością.

Partnerstwo nawet na bardzo wczesnym etapie rozwoju potrzebuje pewnej ustalonej struktury, która zapewni właściwe i efektywne mechanizmy podejmowania decyzji, zarządzania i rozwoju. Zasadniczo proces rozwoju partnerstwa przebiega fazowo i dotyczy uporządkowanego i usystematyzowanego procesu [13, s. 43]:

a) faza I – szeroko rozumiana analiza możliwości utworzenia partnerstwa: formułowanie wizji i ocena spodziewanych efektów partnerstwa, identyfikacja parametrów partnerstwa, identyfikacja potencjalnych partnerów, ocena dostępnych zasobów oraz umiejętności odnośnie do parametrów partnerstwa;

b) faza II – budowa partnerstwa: identyfikacja potrzeb partnerów, negocjacje porozumienia partnerskiego, budowa zdolności do wdrażania działań;

c) faza III – zarządzanie partnerstwem: realizacja działań i monitorowanie zobowiązań, przegląd struktury partnerstwa, monitoring i ewaluacja partnerstwa, korekta struktury partnerstwa, stworzenie odpowiednich struktur i mechanizmów, które umożliwią dalszą kontynuację działalności partnerstwa (instytucjonalizacja).

Na każdym etapie rozwoju partnerstwa mogą się pojawić różne problemy, które okażą się szczególnie trudnym wyzwaniem nie tylko dla animatorów partnerstwa (tj. osób wybranych spośród członków albo spoza partnerstwa działających w imieniu partnerów celem zbudowania i umocnienia partnerstwa), ale także dla wszystkich pozostałych partnerów. Są to z natury problemy otwarte, nieustrukturalizowane, wyrażane najczęściej w formie jakościowej, m.in.:

- określenie misji i wizji,
- określanie wspólnych wyzwań i szans rozwojowych,
- budowanie prognoz np. zmian w zakresie technologii, rozwoju gospodarczego,
- wyznaczanie wspólnych działań,
- tworzenie koncepcji nowych produktów lub usług,
- generowanie scenariuszy rozwoju rynków zbytu,
- opracowanie strategii partnerstwa oraz strategii funkcjonalnych,
- budowanie sprawnej strategii konkurencji,
- usprawnianie procesów realizowanych w ramach partnerstwa,
- usprawnienie przepływu informacji między partnerami,
- rozwiązywanie konfliktów wewnątrzorganizacyjnych,

- określenie procedury postępowania w przypadku nieuczciwych partnerów,
- pozyskiwanie i doskonalenie zasobów (rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacji),
- opracowywanie modelu współpracy z kluczowymi interesariuszami.

Wszyscy partnerzy winni się aktywnie włączyć we właściwe identyfikowanie i w rozwiązywanie ewentualnych problemów. Tworząc warianty rozwiązań, mogą korzystać z różnych źródeł: z wcześniej zdobytych doświadczeń, z rozwiązań przyjętych przez inne podmioty oraz z twórczego myślenia, dzięki któremu mogą powstać oryginalne koncepcje.

3. Istota heurystyki

Heurystyka (innowatyka, inwentyka) jako dyscyplina naukowa dotyczy formułowania i uzasadniania systemów postępowania twórczego, badań procesów twórczego myślenia, a w szczególności określania praw, jakimi się ono rządzi, jak również formułowania metod i technik ułatwiających i wzmacniających tego typu myślenie [5, s. 135]. Nieodzownym elementem i wyznacznikiem twórczego myślenia jest kreatywność. Pojęcie to w literaturze przedmiotu określane jest jako specyficzna cecha natury ludzkiej wyrażająca się w zdolności twórczego myślenia, łączenia różnych pomysłów w oryginalny i unikatowy sposób, przyjmowania nowych założeń, widzenia rzeczy z nowej perspektywy, wysuwania pomysłów, robienia czegoś nowego lub tego samego, lecz w lepszy sposób, a także w niezwykłym kojarzeniu różnych myśli i poglądów [4, s. 14]. Wynikiem aktu kreacji jest wytwór nowy i wartościowy dla jednostki, grupy czy całego społeczeństwa.

Ph. Davies uważa, iż inteligencja kreatywna obejmuje [6, s. 25-26]: umiejętności, dzięki którym używamy myśli, emocji i wyobraźni do generowania pomysłów; syntezę tych umiejętności, co poprawia komunikację między podświadomością a świadomością; techniki pomagające realizować pomysły i skutecznie przekazywać je odbiorcy. Osoba myśląca lateralnie świadomie poszukuje alternatywnych sposobów postrzegania różnych rzeczy i robienia różnych rzeczy [10, s. 105]. Kreatywni ludzie używają inteligencji w specyficzny sposób, tj. wbrew zasadom tradycyjnej inteligencji, zestawiają różne pojęcia w zaskakujące kombinacje, myślą syntetycznie, umieją dostrzec to, co nowe i niewidzialne dla innych. Ponadto wykazują się całkowitym zaangażowaniem w osiąganie swoich celów z jednoczesnym intensywnym wydatkowaniem energii, co stanowi przejaw ich samorealizacji. Wyróżniają ich twórcza zręczność w przetwarzaniu wiedzy, dostosowywaniu jej do potrzeb, optymizm, pozytywna motywacja, wiara w sukces, skłonność do ryzyka [1, s. 144-148]. Osoba kreatywna, cechująca się otwartością i wewnętrzną elastycznością, jest otwarta na inne poglądy i kształci w sobie zdolność do myślenia w wielu kierunkach, przez co staje się częścią większego systemu (kreatywnego zespołu) obejmującego innych ludzi oraz środowiska warunkującego kreatywność zbiorową (kreatywnej organizacji) [4, s. 20].

Twórcze myślenie powszechnie ujmowane jest jako czynne dociekanie prowadzące do znajdowania nowych sposobów postrzegania danego problemu czy postępowanie nie zawsze zgodne z logiką. Wymaga ono jednak koordynacji w wykorzystaniu obu półkul mózgowych, gdyż integruje myślenie linearne (konwergentne) z myśleniem lateralnym (dywergentnym). Podejście twórcze, bazując na fantazji, przełamuje bariery rutyny, konwencjonalność, schematyzm.

4. Charakterystyka wybranych metod heurystycznych

Ze względu na uniwersalność, różnorodność metod heurystycznych ich rola w zarządzaniu organizacją, w tym w podejmowaniu decyzji, jest znaczna i mocno ugruntowana. W metodach tych bazuje się na pracy umysłowej, kreatywności, opiniach i ocenach różnych osób – zarówno profesjonalistów, jak i nieprofesjonalistów, którzy zaangażowani są w identyfikację, rozwiązywanie problemu lub ocenę potencjalnych idei. Uwzględniając ich charakter oraz główną zasadę postępowania, wyróżniamy metody heurystyczne [15, s. 39]:

- oparte na skojarzeniach swobodnych (burza mózgów, dyskusja 66, synektyka itp.),
- oparte na skojarzeniach wymuszonych (delficka, macierz odkrywca itp.),
- o charakterze analitycznym (Altszullera, lista cech, skrzynka morfologiczna itp.).

Twórcze rozwiązywanie problemów pomaga w generowaniu różnorodnych pomysłów, a im jest ich więcej, tym zwiększa się szansa znalezienia optymalnego rozwiązania. Według A. Góralskiego fundamentalnymi wyróżnikami metod heurystycznych są [9, s. 84-86]: stosunkowo rozległy zakres zastosowań, odwoływanie się do doświadczenia jako źródła faktów wiążących się z problemem, stosowanie analogii i indukcji jako podstawowych form rozumowania, wyraźne oddzielenie poszukiwania od oceny rozwiązania, trudność przewidywania efektywności zastosowań.

Metody heurystyczne bazują w znacznej mierze na pracy zespołowej i dotyczą umiejętnego wykorzystania twórczego potencjału grupy (por. tab. 1). Do zalet tego typu pracy zaliczyć można [2, s. 24]: różnicowanie wiedzy, doświadczenia, znaczny potencjał operacyjno-wykonawczy, wzrost skuteczności i efektywności (efekt synergii), wzrost obiektywizacji wyników w grupie, aktywniejszą twórczość, wzrost indywidualnych motywacji, wzajemne motywowanie i zaangażowanie, rozwój współpracy. Ten model rozwiązywania problemów jest tym bardziej skuteczny, im bardziej grupa uczestników jest heterogeniczna, odpowiednio przygotowana, kompetentna, zna zasady heurystyki, umie wytworzyć właściwy klimat emocjonalny, porozumiewać się we właściwy sposób. Z przeprowadzonych badań i doświadczeń w tym zakresie wynika, iż optymalna wielkość zespołu wynosi 12 osób [15, s. 84]. Członkowie grupy nie mogą stwarzać przeszkód dla myślenia twórczego, chociażby przesadnie konkurując ze sobą i onieśmielając innych uczestników.

Tabela 1. Syntetyczna charakterystyka wybranych metod heurystycznych

Metoda	Opis
1	2
Burza mózgów	Metoda opracowana przez A. Osborna, określana mianem gwałtownego wstrząsu umysłowego, gdyż stanowi przykład pracy zespołowej, której celem jest wygenerowanie jak największej liczby rozwiązań danego problemu. Jest ona niezwykle elastyczna, przez co można ją zastosować niemal we wszystkich dziedzinach wymagających kreatywnego myślenia. W przebiegu procesu burzy mózgów można wyróżnić zasadniczo cztery następujące po sobie fazy: przygotowanie do badania (wybór lidera panelu; określenie problemu; dobór uczestników sesji; wyznaczenie czasu trwania, miejsca sesji), tworzenie pomysłów (przeprowadzenie sesji; uwolnienie uczestników od skrepowania oraz umiejętne zachęcanie i pobudzanie uczestników do dyskusji; odroczenie wartościowania i oceny przedstawianych pomysłów; rezygnacja z autorstwa pomysłów), ocena i weryfikacja zebranych pomysłów (sesja oceniająca z udziałem zespołu eksperckiego), wybór optymalnego rozwiązania. W trakcie sesji twórczej zachodzi tzw. prawo Zipfa, zgodnie z którym zwykle na początku sesji przedstawiane są rozwiązania standardowe i mało kreatywne, a dopiero później, wraz ze zwiększaniem się ich liczby (na tablicy lub arkuszu papieru), zaczynają przeważać rozwiązania twórcze. Na bazie klasycznej burzy mózgów z upływem czasu pojawiły się inne warianty metodyczne, np.: burza mózgów typu: <i>stop-and-go</i> , komputerowa (<i>brain-netting</i>), indywidualna, mieszana, z jednoczesnym ocenianiem, o ustalonej kolejności
Metoda 635 (<i>brainwriting</i>)	Metoda bazuje na pracy sześciuosobowego zespołu mającego wygenerować po trzy pomysły w czasie kolejnych pięciu minut. W ciągu pół godziny grupa jest w stanie sformułować 108 pomysłów. Pomysły zapisywane są na indywidualnych arkuszach papieru każdego z członków zespołu. Po zapisaniu trzech dowolnych pomysłów arkusze z pomysłami trafiają do sąsiedniej osoby. W każdej rundzie członkowie zespołu tworzą coraz to kreatywniejsze rozwiązania, gdyż pomysłów nie wolno powtarzać. Metoda zmusza do generowania rozwiązań problemu, a jednocześnie eliminuje stres związany z ustną prezentacją pomysłów na forum publicznym
<i>Brainwriting pool</i>	Metoda jest odmianą burzy mózgów. W tym przypadku grupa złożona z 6-8 uczestników, siedząc dookoła stołu, zapisuje na kartkach papieru po 4 pomysły odnośnie do danego problemu. Po wygenerowaniu pomysłów każdy uczestnik kładzie swoją kartkę na środku stołu (pula pomysłów). Gdy grupie twórczej zabraknie inspiracji do dalszej pracy, możliwe jest skorzystanie z puli pomysłów
Metoda Phillips 66	Metoda, tzw. brzęcząca sesja, dotyczy 6-osobowych zespołów pracujących w ciągu 6 minut w oddzielnych pomieszczeniach. Tym razem uczestnicy zespołu, poszukując możliwości rozwiązania problemu, mogą się swobodnie komunikować. Po zakończeniu sesji twórczej wyniki prezentowane są podczas sesji zbiorowej integrującej przedstawicieli wszystkich zespołów
Mapa myśli (<i>mind-mapping</i>)	Metoda skonstruowana przez T. Buzana pobudza myślenie przestrzenno-obrazowe, pozwalając zyskać nowy punkt widzenia. W ujęciu autora tej metody istotne jest przestrzeganie 7 podstawowych zasad, tj.: zacznij od kolorowego rysunku na środku kartki, pisz, używając wielkich liter, słowa powinny znajdować się przy liniach, gdzie każda linia powinna łączyć się z innymi, w miarę możliwości przy jednej linii zapisuj jedno pojęcie, dołączaj obrazki i symbole wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, używaj możliwie wielu kolorów, staraj się nie kontrolować swoich myśli
Diagram Ishikawy (rybiej ości, przyczynowo-skutkowy)	Diagram opracowany przez K. Ishikawę w latach 40. jest techniką heurystyczną, którą można stosować w pracy zarówno grupowej, jak i indywidualnej. Generalnie wykorzystywany jest on do analizy złożonych problemów organizacyjnych. Ilustruje zarówno istotę samego problemu, jak i potencjalne kategorie jego przyczyn. Systematyczne identyfikowanie przyczyn problemu w ramach poszczególnych kategorii prowadzi ostatecznie do wyróżnienia tych głównych, bezpośrednio wywołujących dany problem. Przystępując do sporządzenia konkretnego wykresu, warto pamiętać o następujących zaleceniach i przestrożach: dla każdego

1	2
	<p>problemu należy sporządzić osobny wykres, wykres powinien być przejrzysty i czytelny, nie należy przeładowywać wykresu szczegółami, należy unikać niejasnych sformułowań, należy hierarchizować przyczyny i ich kategorie oraz wyróżnić te najważniejsze</p>
Metoda kruszenia	<p>Fundamentem tej metody jest opracowanie listy pytań lub sugestii odnośnie do danego obiektu, które muszą być dobierane oraz modyfikowane odpowiednio do potrzeb. Ich celem jest po pierwsze rozkładanie przeszłości dotyczącej np. wyrobów, procesów, technologii, tradycji, konwenansów, przyzwyczajzeń na części składowe, a po drugie projektowanie zmian. Obrany zestaw pytań „kruszących” obiekt wyjściowy ma służyć rozbudzeniu wyobraźni i sprzyjać znalezieniu nowej oryginalnej idei</p>
Sześciu służących	<p>Metoda polega na analizie danego problemu zarówno z pozytywnej, jak i negatywnej strony, opierającej się na pytaniach: dlaczego, kiedy, co, jak, gdzie, kto. Uczestnicy grupy twórczej na arkuszach papieru zapisują własne odpowiedzi. Poprzez wielokrotne zadawanie pytań odnośnie do danego problemu i poprzez wymuszenie na uczestnikach podawania wciąż nowych odpowiedzi i opinii ćwiczenie to umożliwi stworzenie szerokiego obrazu danego zagadnienia i jego podstawowych czynników</p>
Metoda Walta Disneya	<p>Praca z wykorzystaniem tej metody przebiega kilkietapowo. Rozpoczynamy od marzeń w stosunku do danego problemu, następnie przechodzimy do myślenia realnego, rozpatrując, w jaki sposób można urealnić marzenia. Trzecim etapem pracy jest krytyka stworzonych pomysłów. Gdy liczba negatywnych uwag odnośnie do potencjalnych rozwiązań jest znaczna, powtarzamy sekwencję: marzyciel – realista – krytyk.</p>
Synektyka	<p>Metoda opracowana przez W. Gordona jest skutecznym narzędziem poszukiwania nowatorskich, oryginalnych rozwiązań. Aby znaleźć te rozwiązania, niezbędne jest wyróżnienie i zaakcentowanie w procesie twórczym dwóch wzajemnie sprzężonych procesów: oswojania się z problemem poprzez dogłębne zapoznanie się z jego różnymi aspektami czy ze znanymi rozwiązaniami oraz wyobcowania problemu, tj. odchodzenia od rzeczy znanych, typowych skojarzeń i rozwiązań. Ważnym narzędziem tej metody jest analogia osobista, przykładowa, fantastyczna, symboliczna</p>
Disruption	<p>Metoda opracowana w południowo-afrykańskiej agencji reklamowej TBWA na potrzeby kampanii promocyjnych. Okazuje się niezwykle skuteczna, gdy poszukujemy przełomowych rozwiązań. Po ustaleniu wszelkich elementów myślenia, działania i dotychczasowego rozwiązania tradycyjnego przystępujemy do określenia, których z tych elementów bezwzględnie nie możemy zmienić, a które trzeba istotnie zmodyfikować. Nowe rozwiązanie powstaje zasadniczo na bazie modyfikacji czy zburzenia elementów konwencji</p>
Sześć myślowych kapeluszy	<p>Metoda opracowana przez E. de Bono bazuje na sześciu stylach myślenia. Uczestnicy grupy twórczej przyjmują dany styl myślenia określony kolorem kapelusza; i tak: biały skupia się na danych, czerwony – na uczuciach i emocjach, czarny – myśleniu rozważnym, pesymizmie, krytyce, poszukiwaniu zagrożeń, żółty – pozytywnym nastawieniu, poszukiwaniu korzyści z różnych wariantów rozwiązań problemu, zielony – myśleniu twórczym, modyfikacjach, innowacjach, niebieski – porządkowaniu i podsumowaniu zebranych informacji</p>
Bodźce wymuszonego dopasowania	<p>Metoda opiera się na próbie zmuszenia umysłu do zaprzestania korzystania ze sprawdzonych wzorców poprzez rozwiązywanie problemu na bazie niezwiązanych z nim skojarzeń. Praca z wykorzystaniem tej metody przebiega etapowo: przygotowanie bodźców (wyzwalaczy) determinujących rodzaje skojarzenia, opracowywanie listy skojarzeń związanych z danym wyzwalaczem, poszukiwanie rozwiązań problemu na bazie skojarzeń</p>
Pro-kontra	<p>Metoda skłania do poszerzenia sposobu myślenia o rozpatrywanych problemach. Pozwala na odejście od zajmowanego przez siebie uprzednio stanowiska odnośnie do danego problemu. W pierwszym etapie pracy tą metodą identyfikujemy, kto jest za danym rozwiązaniem, a kto jest mu przeciwny. Następnie zwolennicy tego rozwiązania mają zgromadzić argumenty przeciw rozwiązaniu, a przeciwnicy – argumenty za tym rozwiązaniem. Każda z grup po ponownej wnikliwej analizie problemu prezentuje zebrane argumenty. Dzięki temu każdy uczestnik sesji ma możliwość pełnego oglądu sytuacji</p>

Tabela 1, cd.

1	2
Dialog sokratejski	Metoda zakłada inwencję uczestników dialogu oraz uwzględnia możliwość, a nawet konieczność modyfikacji przebiegu dialogu, zależnie od rozpatrywanego przedmiotu oraz indywidualnych cech partnerów w dyskusji. Kolejnymi etapami dialogu są: nawiązanie dialogu, ujawnienie założeń głoszonego poglądu, wykazanie absurdałnych konsekwencji tych poglądów, przyjęcie nowych założeń, analiza faktów w nowym świetle, krytyka osiągniętego rezultatu, uogólnienie wyników analizy
Skrzynka morfologiczna	Metodę, której autorem jest F. Zwicky, możemy zastosować w przypadkach, kiedy pojawia się potrzeba stworzenia nowej wersji produktu lub modyfikacji już istniejącego. Praca z wykorzystaniem tej metody przebiega etapowo: ustalanie kategorii, określanie cech, stworzenie matrycy, ustalanie kombinacji, wybór optymalnego rozwiązania. Jest to przykład metody o charakterze analitycznym
Metoda delficka	Metoda opracowana w 1963 r. przez zespół pod kierunkiem G. Gordona i O. Helmera. Służy prognozowaniu przyszłości na podstawie ocen i wiedzy ekspertów. W tej metodzie bezpośrednie dyskusje ekspertów zostały zastąpione anonimowością wypowiadanych sądów w oparciu na kwestionariuszu delfickim złożonym z pytań wymagających odpowiedzi ujętych liczbowo. Następnie odpowiedzi te poddawane są weryfikacji i analizie statystycznej. Procedura zastosowania tej metody składa się z kilku faz badawczych: przygotowanie do badania, rozesłanie ankiety I, analiza ankiety I, rozesłanie kwestionariusza II, analiza kwestionariusza II, rozesłanie ankiety III, analiza ankiety III, rozesłanie ankiety IV, ostateczne opracowanie wyników. To, ile razy i jak długo zmuszeni będziemy wysyłać kwestionariusze do ekspertów (najczęściej drogą pocztową – tradycyjną i elektroniczną), uzależnione jest od spójności opinii badanych. Im mniej ekstremistów i im bardziej zbieżne są odpowiedzi pozyskane z ankiet, tym większe prawdopodobieństwo trafności prognozy. Oczywiście nie bez znaczenia jest w tym przypadku jakość składu eksperckiego (interdyscyplinarny zespół 50-100 osób). Właściwy dobór ekspertów, niezależnych w swoich sądach i opiniach, rzutuje na poprawność przebiegu procesu badawczego
Metoda QUEST (<i>Quick Environmental Scanning Technique</i>)	Metoda jest modyfikacją metody delfickiej, pozwala na szybkie uzyskanie pierwszego przybliżenia tych zdarzeń i tendencji w otoczeniu, które mają znaczenie dla decyzji strategicznych. Również w tym przypadku bazuje się na opiniach ekspertów, z tą różnicą, iż do badania zaprasza się 15 ekspertów, którzy w trakcie 3 sesji metodą kolejnych przybliżeń określają tendencje do zmian w otoczeniu, czynniki krytyczne i prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Celowo dobranym zespołem ekspertów kieruje lider, który wyznacza zadania, jak również opracowuje raport końcowy z przeprowadzonych dyskusji
Lista kontrolna	To kolejna metoda stworzona przez A. Osborna, która pozwala opracować nowe rozwiązania na bazie dotychczasowych pomysłów. Nowe koncepcje powstają na podstawie analizy następujących zagadnień: inaczej wykorzystać, dopasować, zmienić, powiększyć, zmniejszyć, zastąpić, przestawić, odwrócić, kombinować, transformować
Prowokacja mentalna	Metoda ta uważana jest za najbardziej spektakularną i najpopularniejszą metodę kreatywności E. de Bono. Nie opiera się na przypadku, lecz rozmyślnie tworzy pozornie sprzeczne twierdzenia, które wytrącają z równowagi, by osiągnąć nową równowagę
ZWI (PMI)	Metoda „zalety, wady i to, co interesujące” lub „plusy, minusy i to, co interesujące” służy szerokiemu spojrzeniu na rozpatrywany problem i poprawniejszej ocenie pomysłów. Po określeniu zalet (5 min.), wad (5 min.) zastanawiamy się nad tym, co jest interesujące i intrygujące w rozpatrywanym rozwiązaniu

Źródło: opracowanie na podstawie [5, s. 157-161; 16, s. 57; 17, s. 55-58; 3, s. 113-114; 18, s. 170-171; 12, s. 187; 7, s. 64; 11, s. 86; 9, s. 43-45; 19, s. 199-200].

Ze względu na charakter niniejszego opracowania w tab. 1 zaprezentowano jedynie wybrane metody heurystyczne. Dorobek heurystyki w tym zakresie jest bowiem

znacznie bogatszy. Jednak z badań własnych wynika, iż ze względu na brak czy niedostatek wiedzy przedsiębiorcy wykorzystują głównie klasyczne metody twórczego myślenia, np. burzę mózgów czy metodę delficką.

Metody twórczego rozwiązywania problemów wydają się niekiedy tak proste, że odrzucamy sens poddania się zawartemu w nich sposobowi pracy [11, s. 76]. Przełamanie takiej postawy i wykształcenie postawy aktywnego implementowania tych metod daje szansę tworzenia niestandardowych pomysłów.

Twórcze rozwiązania pożądane są nie tylko w tradycyjnie kreatywnych dziedzinach (np. marketing), lecz także w innych (organizacja, technologia, finanse, produkcja, logistyka). Rzeczywiste włączenie się wszystkich partnerów w proces identyfikowania i rozwiązywania problemów o nieokreślonej strukturze na podstawie metod heurystycznych decyduje o sprawności organizacyjnego uczenia się w strukturze partnerstwa, osiągnięciu pierwszych wspólnych sukcesów partnerstwa, co rozbudza aspiracje, wzmacnia poczucie wartości i możliwości członków. Umiejętność prawidłowego wykorzystania potencjału kreatywności partnerów może stanowić podstawę do opracowania innowacyjnej strategii działania partnerstwa. Warto jednak pamiętać, iż kreatywność można wspierać, ale nie da się jej wymusić.

5. Podsumowanie

Profesjonalne zarządzanie w strukturze partnerstwa nie powinno sprowadzać się tylko do rozwiązywania bieżących problemów, lecz powinno być w permanentny sposób zorientowane na poszukiwanie i podejmowanie wyzwań, jakie niesie turbulentne otoczenie. Winno charakteryzować się ciągłym doskonaleniem w zakresie planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Tym samym, będąc przejawem strategicznego myślenia, musi wykreować własną, indywidualną zdolność do twórczego rozwiązywania pojawiających się problemów.

Problemy twórcze (innowacyjne), które łączą się z koniecznością nie tylko przeżycia, ale i rozwoju organizacji, wymagają stworzenia czegoś nowego i różnego od tego, co już istnieje [17, s. 14]. W rozwiązywaniu twórczych, nieustrukturalizowanych problemów pierwszoplanową rolę ma nie analiza, lecz synteza, nie logiczne myślenie, lecz intuicja, nie świadomość, lecz podświadomość [15, s. 7]. O pełnym sukcesie decyduje to, w jakim stopniu myślenie lateralne, pomagające w poszukiwaniu pomysłów, jest kompatybilne z myśleniem linearnym, które może się okazać szczególnie pomocne w selekcjonowaniu i we wdrażaniu wygenerowanych pomysłów.

Kreatywność w strukturze partnerstwa wywołuje zmianę trybu myślenia i daje liderom i wszystkim zaangażowanym członkom dodatkową siłę, aby struktura ta mogła przewyżczać ewentualne trudności, na nowo się odradzać i umacniać w zmieniających się warunkach otoczenia. Stanowi fundament kultury partnerstwa. Holistyczne spojrzenie na partnerstwo jak na system otwarty, złożony z wielu składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki, i w którym każdy składnik

połączony jest z każdym innym w bezpośredni lub pośredni sposób, zarówno formalny, jak i nieformalny, umożliwia bardziej sprawne wykorzystanie własnych, kreatywnych możliwości. Ciągłe doskonalenie w obszarze praktycznego zastosowania metod twórczego myślenia w strukturze partnerstwa sprzyja umiejętnemu identyfikowaniu szans i aktywnemu stawianiu czoła pojawiającym się zagrożeniom, często tym zaskakującym, burzącym bieżący stan równowagi. Pozwala zdynamizować rozwój partnerstwa oraz skutecznie przeciwdziałać prawu entropii.

Literatura

- [1] Antoszkiewicz J., *Firma wobec zagrożeń*, Poltext, Warszawa 1998.
- [2] Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne*, PWE, Warszawa 1982.
- [3] Antoszkiewicz J., *Rozwiązywanie problemów firmy*, Poltext, Warszawa 1998.
- [4] Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [5] Brzozowski M., Kopczyński T., Przeniczka J., *Metody organizacji i zarządzania*, AE, Poznań 2001.
- [6] Davies Ph., *Eureka. Jak rodzą się błyskotliwe pomysły*, Amber, Warszawa 2004.
- [7] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- [8] Góralski A., *Twórcze rozwiązywanie zadań*, PWN, Warszawa 1989.
- [9] Góralski A. (red.), *Zadanie, metoda, rozwiązanie*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1977.
- [10] Hawkins B., *Bądź kreatywny i pomysłowy*, Helion, Gliwice 2004.
- [11] Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, AE, Poznań 2004.
- [12] Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- [13] Klepka M., Opieczyński M., *Przywództwo, współpraca i doskonalenie, czyli co świadczy o sukcesie wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji*, PARP, Warszawa 2009.
- [14] Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- [15] Martyniak Z., *Wstęp do inwentyki*, AE, Kraków 1997.
- [16] Nöllke M., *Techniki kreatywności*, Flashbook.pl, Warszawa 2008.
- [17] Skalik J. (red.), *Metody i techniki organizatorskie*, Wyd. AE, Wrocław 2001.
- [18] Sloane P., *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, GWP, Gdańsk 2005.
- [19] Szmidt K., *Trening kreatywności*, Helion, Gliwice 2008.
- [20] Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.

ROLE OF HEURISTIC METHODS IN MANAGEMENT OF PARTNERSHIP

Summary: The leading concept of this paper is to emphasize the role of heuristic methods for the management of partnership. The author of this work assumes that the conscious application of heuristic heritage by contemporary managers when identifying and solving current problems facilitates permanent development. Continues improvement in the area of practical application of methods and techniques for creative thinking within the structure of partnership allows to actively utilize the opportunities and counteract threats which are very often surprising and which shutter the previous state of balance.