

Anna Wojciuk

METODY TWÓRCZEJ PRACY GRUPOWEJ W ANALIZIE POLITYKI ZAGRANICZNEJ I DYDAKTYCE STOSUNKÓW MIĘDZYNARODOWYCH

W ostatniej dekadzie grupowe techniki analizowania polityki zagranicznej zrobiły zawrotną karierę w instytucjach akademickich, badawczych, wywiadowczych, a także, jak pokazują omówione w tym tekście doświadczenia, okazują się przydatne w dydaktyce stosunków międzynarodowych. Celem jest omówienie zasad stosowania ustrukturyzowanych technik pracy grupowej w analizie stosunków międzynarodowych, pokazanie możliwości, jakie dają te metody oraz ich ograniczeń. Co szczególnie interesujące z akademickiego punktu widzenia, narzędzia te mają zarówno zastosowanie badawcze, jak i dydaktyczne. Odpowiada to zapotrzebowaniu politologów pracujących na wyższych uczelniach, którzy z jednej strony poszukują nowoczesnych metod analitycznych do prowadzenia własnych badań, a z drugiej – pozostają nauczycielami i w tej roli zainteresowani są rozwijaniem instrumentarium dydaktycznego.

1. Metody heurystyczne

Metodologia pracy grupowej w analizie polityki zagranicznej nie jest niczym nowym, choć dopiero w pierwszej dekadzie XXI w. zyskała szczególną popularność. Subdyscyplina prognozowanie międzynarodowe odnosząc się do omawianych tu technik posługuje się od dawna terminem „metody heurystyczne”¹. Jak pisze Mirosław Sułek, „metody heurystyczne służą do rozwiązywania problemów przez zorganizowany wysiłek grupy osób”². Istotą tej metody nie jest jednak samo zaangażowanie wielu osób, a twórczy charakter pracy, innowacyjność jej efektów. Jako podejście naukowe heurystyka ukształtowała się w latach 60 XX w.³, a przełomowym wydarzeniem okazało

¹ Na temat genezy słowa *heurystyka*: *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa 1995, s. 747.

² M. Sułek, *Prognozowanie i symulacje międzynarodowe*, Warszawa 2010, s. 80.

³ J. Antoszkiewicz, *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, Warszawa 1990, s. 73.

się dla niej wynalezienie przez Alexa Osborna techniki *burzy mózgów*⁴. Metody heurystyczne nakierowane są na rozwiązywanie problemów i kreatywne, śmiałe stawianie hipotez, te drogi bowiem prowadzą do odkrywania nowych prawd. Są to metody skłaniające do wyjścia poza nawykowo stosowane algorytmy myślenia i otwarcia na nieszablonowe rozwiązania.

Metody heurystyczne rozwijają się dynamicznie zarówno w podejściach ilościowych, jak i w analizach nakierowanych humanistycznie. W matematyce oraz informatyce należą do najważniejszych narzędzi w badaniach nad sztuczną inteligencją⁵. Popularne są w biznesie i zarządzaniu, stanowią nieodłączny element kultury organizacyjnej najbardziej kreatywnych firm świata, takich jak Google⁶ czy Apple. Nic dziwnego, odpowiednio ustrukturyzowane metody pracy grupowej rozwijają potencjał ludzki, co psychologowie nazywają *treningiem twórczości*⁷. Od psychologii poznawczej blisko już do dydaktyki – kreatywność, krytyczne myślenie, ukierunkowanie na rozwiązywanie problemów, a także samą zdolność do pracy w grupie oraz komunikację uważa się za najcenniejsze umiejętności w XXI w.⁸ Ustrukturyzowane metody pracy grupowej uczą tych wszystkich umiejętności, podobnie jak wytwarzają poczucie współodpowiedzialności i pozytywnie wpływają na zdolności organizacyjne i przywódcze. Zatem spełniają wiele kryteriów przyszłościowo ukierunkowanej dydaktyki, nakierowanej nie tylko na rozwój wiedzy, ale także kluczowych kompetencji.

W tradycyjnie rozumianych przedsięwzięciach grupowych kluczowym dla współpracy etapem jest faza wstępna. W takim modelu osoby odpowiedzialne za wykonanie zadania spotykają się głównie na początku prac, wspólnie omawiają problem, definiują zagadnienia i budują problemową mapę danego tematu. Następnie rozdzielają między siebie poszczególne elementy składowe, które w zasadniczej części realizują już indywidualnie. Na końcowym etapie uczestnicy znów pracują razem nad złożeniem elementów w całość i uzgodnieniem wypracowanych przez siebie wyników. Umiejętność sprawnego zarządzania takim przedsięwzięciem, szczególnie w znacznej skali, jest dużym osiągnięciem, podobnie zresztą jak zdolność dopasowania się do potrzeb i standardów pracy grupy w przypadku jej szeregowych członków. Mankamentem tradycyjnej metody pracy w grupie jest jednak to, że w kluczowej fazie twórczej analizy i rozwiązywania problemów uczestnicy pracują indywidualnie. W efekcie produkt takiego zbiorowego wysiłku przypomina bardziej koncert z udziałem wielu solistów niż koncert chóru. Nie byłoby to problemem, gdyby nie fakt, że coraz większa liczba

⁴ A.F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, New York 1953.

⁵ M. Sułek, op. cit., s. 81.

⁶ <http://www.google.com/corporate/culture.html>

⁷ E. Nęcka: *Trening twórczości*, Olsztyn, 1992, s. 14.

⁸ Por.: W. Huitt, *Success in the Conceptual Age: Another paradigm shift*. Referat wygłoszony na 32 Annual Meeting of the Georgia Educational Research Association, Savannah, GA, October 26, 2007, http://www.edpsycinteractive.org/papers/conceptual_age.pdf.

zagadnień, którymi zajmują się badacze i praktycy stosunków międzynarodowych zalicza się do zbioru problemów kompleksowych i charakteryzuje się wysokim poziomem niepewności.

2. Praca w grupie a analiza danych wywiadowczych

Jak pokazują badania prowadzone w ramach różnych dziedzin nauki, twórcza praca w grupie jest najskuteczniejszym narzędziem radzenia sobie z kompleksowymi zagadnieniami o niejasnych rozwiązaniach. Raport z 2008 r. na temat przyszłości wywiadu *Vision 2015: A Globally Networked and Integrated Intelligence Enterprise* przewiduje, że w najbliższych latach nastąpi dalsze, zasadnicze przewartościowanie metodologii analizowania stosunków międzynarodowych na potrzeby wywiadowcze. Organizacje bardzo ograniczą ilość zadań powierzanych pojedynczym ekspertom na rzecz przedsięwzięć wymagających współpracy na wszystkich etapach pracy analitycznej i rozwiązywania problemów. Współpraca opierać się będzie już nie na koordynowaniu zbiorowego wysiłku, ale na regularnej dyskusji dotyczącej danych, wskaźników i hipotez we wszystkich fazach prac analitycznych⁹.

Filozofii tej odpowiada jeden z bardziej znanych, a zarazem najnowszych podręczników do analizy danych wywiadowczych *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*¹⁰. Praca ta została opublikowana przez badaczy, którzy mają ogromne doświadczenie praktyczne w omawianej tu dziedzinie. Richards Heuer jest weteranem amerykańskiego wywiadu z ponad czterdziestoletnim stażem i zarazem autorem istotnej publikacji naukowej *Psychology of Intelligence Analysis*, gdzie w bardziej teoretyczny i usystematyzowany sposób przedstawia typowe pułapki, w które wpada ludzi umysł wówczas, gdy próbuje analizować tak złożone problemy, jak te, z którymi mamy do czynienia w stosunkach międzynarodowych¹¹. Randolph Pherson, drugi z autorów, może pochwalić się niemal trzydziestoletnią praktyką analityka wywiadu, a zarazem znaczącym dorobkiem w obszarze szkolenia z technik analitycznych, zarówno na potrzeby agencji wywiadowczych, jak i firm prywatnych, w szczególności zaś biznesu¹². Pherson poświęcił dziesięć lat swojej kariery zawodowej wypracowywaniu takich narzędzi analitycznych, które pozwolą zminimalizować ryzyko typowych błędów opisanych przez Heuera, rozbudzą wyobraźnię i kreatyw-

⁹ *Vision 2015: A Globally Networked and Integrated Intelligence Enterprise*, Washington D.C. 2008, s. 13.

¹⁰ R.J. Heuer Jr., R.H. Pherson, *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, Washington D.C. 2010.

¹¹ R.J. Heuer Jr, *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999, książka dostępna na stronie <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/index.html>

¹² Por.: <http://www.pherson.org/>.

ność ludzi, a zarazem usturukturyzują proces analityczny tak, by uniknąć chaosu i rozprężenia. Ducha tej metodologii dobrze oddaje hasło firmy konsultingowej należącej do Phersona: *Break mindsets. Instill rigor. Leverage imagination* (co można przełożyć na polski: *Przełam schemat. Zaprowadź ład. Dźwignij wyobraźnię*)¹³.

Już w pierwszym zdaniu omawianego podręcznika autorzy zwracają uwagę, na fundamentalną transformację myślenia o stosunkach międzynarodowych, które przestaje być współcześnie dziełem znakomitych choćby solistów, a staje się domeną współpracy w grupie ekspertów¹⁴. Wymieniają cztery powody tej zmiany.

Po pierwsze, mówią o omawianej już powyżej rosnącej złożoności problemów i ich coraz bardziej multidyscyplinarnej naturze. Globalny kryzys finansowy, zagadnienie ocieplenia klimatu i rewolucji energetycznej to najbardziej znane przykłady wyzwań międzynarodowych, których nie sposób badać ograniczając się tylko do metodologii z zakresu nauki o stosunkach międzynarodowych. Jednak także rzut oka na mniej skomplikowane aspekty bezpieczeństwa państw, jak proliferacja nuklearna czy terroryzm pokazuje, że dla zrozumienia tej problematyki niezbędna jest wiedza z dziedzin niekiedy bardzo odległych od tradycyjnie pojmowanych stosunków międzynarodowych. Dobrym przykładem średnioterminowej prognozy międzynarodowej, wykorzystującej wiedzę ekspertów z różnych dziedzin jest raport *Global Trends 2025: A Transformed World*¹⁵.

Po drugie, współpraca w zdywersyfikowanych grupach pomaga szybko dzielić się wiedzą poza granicami poszczególnych organizacji i budować zaufanie między ekspertami reprezentującymi różne instytucje. Taka współpraca często okazuje się trudniejsza niż może się to wydawać postronnemu obserwatorowi – organizacje o zbliżonych kompetencjach i zadaniach mają bowiem często tendencję do rywalizowania między sobą i niechętnie dzielą się wiedzą, zwłaszcza jeśli może ona decydować o politycznych wpływach danej instytucji.

Po trzecie, wiedza i doświadczenie stają się coraz bardziej rozproszone i proces analizy stosunków międzynarodowych powinien uwzględniać nie tylko stanowisko ekspertów i analityków, którzy zawodowo zajmują się badaniem danego problemu, ale także osób o innym doświadczeniu zawodowym, decydentów politycznych, dyplomatów i urzędników, dziennikarzy, przedstawicieli organizacji pozarządowych i wszystkich innych interesariuszy, którzy mogą posiadać oryginalny wgląd w analizowane zagadnienie.

Po czwarte wreszcie, metody pracy grupowej w możliwie różnorodnym środowisku ekspertów pozwalają weryfikować tzw. model mentalny, czyli uproszczony szkielet problemu, budowany w umyśle człowieka, a obejmujący jego rozumienie i konceptualizację, części składowe i zagadnienia powiązane oraz relacje między nimi.

¹³ Tłum. Magdalena Krawczyk-Radwan

¹⁴ R.J. Heuer Jr., R.H. Pherson, op. cit., s. 3.

¹⁵ *Global Trends 2025: A Transformed World*, Washington D.C.: National Intelligence Council; US Government Printing Office, 2008, raport dostępny na http://www.dni.gov/nic/NIC_2025_project.html

3. Problemy percepcji

Model mentalny jest głęboko zakorzenionym w umysłach analityków przekonaniem na temat mechanizmu funkcjonowania jakiegoś elementu życia międzynarodowego i jest on zarazem bardzo trudny do zmiany. Jednak, jak pokazują badania, stereotyp ten stanowi najczęstszą przyczynę błędów w analizie i w prognozowaniu stosunków międzynarodowych¹⁶. Ludzie, gdy zabierają się do badania jakiegoś problemu, nigdy nie robią tego z „czystym umysłem”, zawsze mają już pewne „przed-sądy” na dany temat, dysponują jakimś doświadczeniem i wiedzą i na nich budują swoją perspektywę lub punkt widzenia, które nazywamy modelem mentalnym. Model ten często podświadomie podpowiada analitykom, czego poszukiwać, jakie pytania zadawać, co jest istotne oraz jak interpretować to, co się widzi. Ten model, wypracowany w toku edukacji oraz praktyki zawodowej pełni bardzo istotne funkcje, umożliwia bowiem samo funkcjonowanie aparatu poznawczego człowieka oraz pozwala przeprowadzać każdego dnia dziesiątki trafnych rozumowań. Zawodzi on jednak często w przypadku złożonych, wieloaspektowych zagadnień, w których dodatkowo znaczny jest poziom niepewności i niemalą rolę odgrywają zdarzenia o charakterze losowym.

Robert Jervis w znakomitej pracy *Perception and Misperception in International Politics* szczegółowo omawia, jak działa opisywany model mentalny i dobrze pokazuje próg zawodności algorytmicznego myślenia, nawet w sytuacji, gdy analizy dokonuje najznakomitszy ekspert-solista¹⁷. Praca Jervisa na licznych przykładach dowodzi, jak trudno jest podważać założenia rozumowań, którymi się operuje oraz dokonywać korekt w percepcji. Analitycy i decydenci polityczni mają skłonność do niedostrzegania lub pomniejszania znaczenia tych faktów, które nie pasują do modelu mentalnego, w ramach którego operują. Wykazują natomiast tendencję do wychwytywania przede wszystkim tych informacji, które pasują do tego, co już wiedzą o danym problemie. Ta słabość kognitywna jest najczęstszym powodem błędnych analiz stosunków międzynarodowych w przełomowych dla świata momentach. Metody analityczne proponowane przez Heura i Phersona mają na celu ułatwienie wystawienia na próbę dominujących założeń, pozwalają na każdym etapie procesu analitycznego wrócić do fundamentalnego poziomu przesłanek i zadać pytanie o ich słuszność.

Ustrukturyzowane techniki analityczne ułatwiają z jednej strony spotkanie ludzi o odmiennych doświadczeniach, pomagają im w swobodnej wymianie myśli, a także budują atmosferę twórczego, nieskrępowanego myślenia o zagadnieniach międzynarodowych. Z drugiej jednak strony zapewniają dostatecznie silny fundament współpracy, dzięki któremu wytrącenie z poznawczego *status quo*, które jest niezbędnym elementem kreatywnego myślenia, nie osiąga nadmiernego poziomu. Zbyt duża

¹⁶ Por. J. Davis, *Why Bad Things Happen to Good Analysts*, w: R.Z. George, J.B. Bruce (red.), *Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles, and Innovations*, Washington D.C. 2008.

¹⁷ Por. R. Jervis, *Perception and Misperception in International Politics*, Princeton, 1976, s. 117–202.

nierównowaga poznawcza doprowadzić może bowiem do rozpadu całego procesu grupowego. „Przepis” postępowania w pracy grupowej jest bardzo istotny i precyzyjny, tak by zapewnić stabilność i efektywność współpracy. Instrukcje postępowania w pracy grupowej bywają nawet porównywane do standardowych procedur operacyjnych w wojsku (ang.: SOP – *standard operating procedure*). Książka Heuera i Phersona uczy ponad sześćdziesięciu szczegółowych technik analitycznych dla wszystkich faz badawczych, począwszy od formułowania samego problemu, a skończywszy na implementacji i ewaluacji efektów procesu analitycznego z perspektywy czasu. W tym miejscu chodzi jednak nie tylko o przedstawienie poszczególnych narzędzi, ile o zaprezentowanie ogólnych zasad badania problematyki międzynarodowej metodą pracy zespołowej.

Filozofia ustrukturyzowanych technik analitycznych mówi, że nawet jeśli jakieś narzędzie może zostać zastosowane przez indywidualnego badacza, każdy etap pracy nad danym zagadnieniem powinien być w systematyczny i transparentny sposób uzewewnętrzniany w formie, dzięki której grupa może łatwo wymieniać się spostrzeżeniami, budować na ustaleniach innych członków oraz w nieskrępowany sposób poddawać krytyce poszczególne fragmenty analizy¹⁸. Dzięki takiej metodzie pracy analityk nieustannie konfrontuje się z odmiennymi perspektywami i konkurencyjnymi interpretacjami, polemika jest czymś instytucjonalnie wbudowanym w proces, oddzielając już za pomocą samej metodologii krytykę zaproponowanej analizy od krytyki osoby eksperta. Narzędzia strukturyzują zatem zarówno indywidualne myślenie, jak i interakcje między analitykami w zespole lub w większej grupie. Proces dochodzenia do poszczególnych konkluzji cząstkowych jest przejrzysty, a każdy kolejny krok może stać się przedmiotem dyskusji w grupie. Nowe informacje i pomysły pojawiające się w trakcie badania mogą swobodnie inspirować innych uczestników, a kolejne idee mają szansę stać się mnożnikiem pomysłowości całej grupy. Jest to, zdaniem autorów, optymalna organizacja pracy, jeśli chce się stymulować twórcze, innowacyjne myślenie. Wspólne rozwiązywanie problemu jest podejściem zasadniczo odmiennym niż opisana wyżej tradycyjna praca w grupie, w ramach której każdy dostaje fragment większego zadania i samodzielnie pracuje nad nim, w minimalnym zakresie konsultując się w trakcie z innymi członkami zespołu. W sytuacji, gdy ludzie badają złożone zagadnienie, synergia wielu umysłów daje dużo lepsze efekty niż namysł samotnego analityka¹⁹.

Narzędzia pracy grupowej w analizie stosunków międzynarodowych mają też swoje słabości. Członkowie zespołu mogą wpaść w pułapki myślenia grupowego lub poddać się wpływowi dominujących w danej zbiorowości jednostek. Ustrukturyzowane techniki analityczne zawierają wiele „wentyli bezpieczeństwa”, mających ochronić grupę przed dominacją najsilniejszych jej uczestników i wydobyć perspektywy reprezentowane przez członków o mniejszej sile przebiccia, którzy mogą wnieść do dyskusji odmienne, istotne punkty widzenia, o ile zapewni się im możliwość i bezpie-

¹⁸ R.J. Heuer Jr., R.H. Pherson, op.cit., s. 4.

¹⁹ Ibidem, s. 6–7.

czeństwo wypowiedzi. Metody te zapewniają też efektywną komunikację w grupie osób posługujących się niekiedy odmiennymi językami profesjonalnymi oraz uczą trafnej dekompozycji problemu na części składowe. Podpowiadają, jak radzić sobie w dużymi ilościami danych, by nie stracić z oczu tego, co jest zasadniczym problemem do rozwiązania. Niebagatelne znaczenie dla twórczej pracy w grupie ma także rozwój technologii komunikacyjnych i informatycznych oraz niewielki koszt ich zastosowania. Bezprecedensowym ułatwieniem jest na przykład możliwość wspólnej edycji dokumentów za pośrednictwem Internetu, wprowadzania na bieżąco poprawek, a także dzielenia się komentarzami z zachowaniem oryginalnego tekstu. Coraz popularniejsze są także narzędzia do wizualizacji problemu, ułatwiające prezentację w formie graficznej złożonego zagadnienia po jego dekompozycji na czynniki pierwsze. Narzędzia to oczywiście nie wszystko, nawet najlepsze nie pomogą, jeśli analitykom brakować będzie wiedzy, doświadczenia lub wyobraźni²⁰.

Podstawowym zarzutem wobec technik pracy grupowej w analizie stosunków międzynarodowych jest czasochłonność procesu. Zdaniem entuzjastów jednak, jest to głównie problem właściwej organizacji pracy i wyrobienia u członków grupy optymalnej równowagi między twórczą swobodą wypowiedzania swoich myśli oraz samodyscypliną i świadomością tego, co jest przedmiotem i celem procesu analitycznego. W praktyce wiele z technik nie należy do czasochłonnych, a gdy członkowie grupy opanują zasady pracy, procedury te pozwalają wręcz na znaczącą oszczędność czasu. Dzielenie się nawzajem wiedzą i doświadczeniami oraz uczenie się ludzi od siebie pozwala indywidualnemu analitykowi zaoszczędzić wiele godzin, które w tradycyjnym modelu pracy musi on poświęcić na zgłębienie różnych wątków zagadnienia, które ostatecznie mają marginalne znaczenie dla wykonywanego zadania. Poza tym dzielenie się wiedzą na każdym etapie ogranicza ryzyko przeoczenia jakichś istotnych czynników przez część grupy.

4. Praca w grupie a kreatywne rozwiązywanie problemów

Być może jednak techniki te są do tego stopnia wyspecjalizowane i wymagające, że o ile zaciekawić mogą analityków pracujących dla instytucji wywiadowczych, o tyle nie okażą się przydatne w pracy badacza stosunków międzynarodowych, nie wspominając już o dydaktyce. Jak dowodzi przykład podręcznika Heuera i Phersona, opisywane tu narzędzia cieszą się dużym zainteresowaniem w administracji publicznej, na uniwersytetach, w ośrodkach analitycznych, biznesie, finansach i medycynie²¹. Nie tylko zresztą w dziedzinie stosunków międzynarodowych stosuje się twórcze metody pracy w grupie do rozwiązywania złożonych problemów. Znaczenie współpracy

²⁰ Ibidem, s. 6.

²¹ Ibidem, s. 7.

w nowoczesnym biznesie zostało przekonująco pokazane w bestsellerze z 2006 r. *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*²². W swojej najnowszej książce *Macrowikinomics: Rebooting Business and the World*, Don Tapscott i Anthony Williams przekonują, że powyższy model w zawrotnym tempie upowszechnił się w ciągu kilku ostatnich lat i innowacyjność grupy ludzi znajduje liczne i ważne zastosowania już nie tylko w biznesie, ale w nauce, administracji i edukacji²³. Zdaniem autorów, w XXI w. najlepiej poradzą sobie te organizacje i grupy ludzi, które cechować będzie pięć fundamentalnych zasad: współpraca, otwartość, kultura dzielenia się wiedzą, moralne reguły gry oraz współzależności. Do podobnych wniosków dochodzą badacze analizujący źródła sukcesu najlepszych firm doradczych zajmujących się zarówno zleceniami z sektora prywatnego, jak i publicznego²⁴. Paul Friga przedstawia metody zespołowego rozwiązywania problemów stosowane w wiodących firmach konsultingowych. Zauważa on, że wszystkie strategiczne decyzje są tam podejmowane w wyniku pracy grupy osób, nigdy zaś indywidualnie²⁵. Zbieżność pomysłów jest nieprzypadkowa, zarówno narzędzia analizy danych wywiadowczych w stosunkach międzynarodowych, prezentowane przez Heura i Phersona, jak i nowoczesne techniki stosowane w administracji, konsultingu i biznesie wywodzą się z metodologii tzw. procesu kreatywnego rozwiązywania problemów²⁶, opracowanej w latach 50. XX w. przez Alexa Osborna i Sidneya Parnesa.

Ronald Heifetz nazywa wieloaspektowe, skomplikowane zagadnienia, wymagające kreatywnych rozwiązań wyzwaniem adaptacyjnym, w przeciwieństwie do wyzwań technicznych, gdzie algorytmiczne metody pracy przynoszą zadowalające rozwiązania²⁷. Heifetz to jeden z najlepiej ocenianych przez studentów profesorów Harvard Kennedy School of Government, a zarazem autor znanej książki *Leadership Without Easy Answers*, która w ciągu niemal dwudziestu lat doczekała się kilkunastu wydań w Stanach Zjednoczonych i tłumaczeń na ponad dwadzieścia języków. Praca ta przekonuje, że wyzwania adaptacyjne wymagające kreatywnego myślenia w grupie osób dotyczą w zasadzie wszystkich dziedzin życia ludzkiego, w tym podaje liczne przykłady z dziedziny stosunków międzynarodowych²⁸.

²² D. Tapscott, A. Williams, *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Penguin Books, London 2006.

²³ D. Tapscott, A. Williams, *Macrowikinomics: Rebooting Business and the World*, New York 2010.

²⁴ Por. P. Friga, *The McKinsey Engagement: A Powerful Toolkit For More Efficient and Effective Team Problem Solving*, 2008; E. Rasiel, *The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm*, 2001; E. Rasiel, *The McKinsey Way*, 1999; C. Stern, *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*, 2006.

²⁵ P. Friga, op. cit.

²⁶ Ang. Creative Problem Solving Process

²⁷ R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership*, Cambridge M.A. 2009, s. 19–22.

²⁸ Por. R. Heifetz, *Leadership Without Easy Answers*, Cambridge M.A., 1995.

Rozwiązywanie problemu o charakterze adaptacyjnym ma największe szanse powodzenia wówczas, gdy zaangażowane zostaną w proces osoby reprezentujące możliwie szerokie spektrum interesariuszy, a w ramach danej organizacji – ludzie zajmujący różne pozycje, legitymujący się odmiennymi doświadczeniami oraz statusem w ramach instytucji. Jak pisze Heifetz, najbardziej owocna jest współpraca w grupie, która łączy ludzi przełamując formalne i nieformalne bariery, zdolnością tworzenia takich grup charakteryzują najbardziej twórcze, innowacyjne i dynamiczne organizacje²⁹. Ważne jest także utrzymywanie napięcia pomiędzy różnymi, acz komplementarnymi umiejętnościami i punktami widzenia. Napięcie to powinno być jednak kontrolowane tak, aby nie przekroczyło granicy, poza którą konflikt przestaje być zdrowy i produktywny, a zaczyna przytłaczać i obezwładniać uczestników grupy³⁰. Osoby uczestniczące w procesie rozwiązywania problemu powinny być nieustannie nastawione na uczenie się od siebie nawzajem, a warunki ich współpracy pozwalają powinny na eksperymenty, a nawet dopuszczać błędy³¹. Heifetz przekonuje, że w takiej atmosferze ludzie stają się bardziej pomysłowi i twórczy³². Podobnie jak Heuer i Pherson, także Heifetz wiele pisze o konieczności ochrony i zapewnienia poczucia bezpieczeństwa tym członkom grupy, którzy mają odmienne zdanie niż większość, chronić należy też niesfornych uczestników, tzw. *troublemakers*. Jednostki o takim profilu mają bowiem zdolność stawiania trudnych pytań, kwestionowania przesłanek i rzucania niezależnych sądów, zmuszając grupę do przemyślenia zawczasu najslabszych punktów rozumowania³³.

Podobne wnioski nasuwają się podczas lektury prac Petera Senge, profesora MIT, który jest specjalistą z zakresu myślenia systemowego oraz autorem przełomowej teorii „organizacji uczącej się”. Senge podkreśla, że grupa uczy się dzięki jednostkom, które się uczą. I o ile to, że jednostki się uczą nie gwarantuje jeszcze, że uczyć się będzie cała grupa, o tyle uczenie się członków grupy jest niezbędnym warunkiem twórczego procesu w ramach zbiorowości³⁴. Doskonalenie się jednostek definiuje się tu jako nieustanną ciekawość świata oraz gotowość zdobywania nowej wiedzy i umiejętności, a nawet znacznego, stopniowego przewartościowywania swoich poglądów. Wyćwiczenie nawyku kreatywnego, a nie reaktywnego działania oraz gotowość na konfrontację wyobrażeń o rzeczywistości z rzeczywistością taką, jaka ona rzeczywistość jest, warunkuje pomysłowość oraz nieschematyczne myślenie. Uczenie się grupy

²⁹ R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky, op.cit., s. 103.

³⁰ L. Hirshhorn, T. Gilmore, *The New Boundaries of the 'Boundaryless' Company*, "Harvard Business Review" maj-czerwiec 1992 r., s. 5.

³¹ Więcej na temat procesu uczenia się por. Ch. Argyris, D.A. Schon A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Mass. 1978 oraz inne prace Chrisa Argyrisa.

³² R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky, op.cit., s. 103.

³³ Ibidem, s. 169–175.

³⁴ P. Senge, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, New York 1990, s. 139.

to proces budowania wspólnej wizji tego, co chce się osiągnąć, stopniowego zbliżania się do siebie różnorodnych przekonań co do celu pracy, jakie zwykle pojawiają się w zbiorowości. W dobrze działającej grupie ludzie są nie tylko utalentowani oraz posiadają wspólną wizję celu, ale także umieją współpracować – osiągają synergie porównywalną do chóru.

Praca w grupie ma zdaniem Petera Senge dwa krytyczne wymiary. Po pierwsze, konieczne jest zyskanie wglądu w kompleksowe zagadnienie, które jest przedmiotem zainteresowania grupy, nabycie umiejętności wykorzystania potencjału wielu umysłów i ich przewagi nad jednym tylko rozumem. Po drugie, trzeba rozwijać innowacyjne, skoordynowane działania. W sprawnie funkcjonującej grupie tak, jak w dobrej drużynie sportowej, każdy członek zespołu ma świadomość innych zawodników i działa tak, że inni mogą polegać na nim, a działania poszczególnych osób są komplementarne³⁵.

Nauka w grupie wymaga opanowania sztuki dialogu i dyskusji. Dialog polega na wolnym i twórczym odkrywaniu złożonych problemów, patrzeniu na nie z różnych stron, na „głębokim” słuchaniu się nawzajem i powstrzymywaniu od kategoriycznych sądów. Celem dialogu jest wyjście ponad indywidualny poziom rozumienia danego zagadnienia i w bezpiecznych warunkach ujawnienie niespójności i słabości przekonań. Aby dialog był możliwy, zdaniem Senge, muszą być spełnione trzy warunki, uczestnicy muszą umieć „zawiesić” swoje założenia, muszą mieć przekonanie, że istnieje między nimi koleżeńska płaszczyzna dialogu oraz musi być w grupie osoba dbająca o zachowanie odpowiedniego kontekstu dialogu. Dyskusja natomiast jest bardziej dynamiczna, przypomina grę w ping-ponga, pozwala prezentować różnorodne poglądy, konfrontować je i bronić. W dyskusji chodzi raczej o przekonywanie innych niż o wspólne zgłębianie problemu³⁶. Dialog i dyskusja są potencjalnie komplementarne, jednak należy rozróżniać między nimi i dbać o właściwą równowagę. Dialog ma bowiem tendencję do przekształcania się niepostrzeżenie w dyskusję.

Umiejętność pracy w grupie to także zdolność radzenia sobie z mechanizmami obronnymi członków, które sprowadzają niekiedy zbiorowy wysiłek na manowce i czynią współpracę mało produktywną. Mechanizmy obronne chronią zwykle członków grupy przed kłopotliwymi, niewygodnymi sytuacjami. Jak dowodzi w swoich badaniach Chris Argyris, professor Harvard Business School, znany z zastosowania wiedzy naukowej do rozwiązywania praktycznych problemów w organizacjach, ludzie przede wszystkim obawiają się wystawienia na krytykę i ujawnienia słabości rozumowania, które stoi za ich poglądami, a mniej chodzi im o samo ocalenie poglądów, czy o pozycję w grupie³⁷. W kontekście konfliktu ma niekiedy miejsce sztuczne zacieranie różnic lub zastosowanie zasady, że „zwycięzca bierze wszystko”. Grupie trudno jest

³⁵ Ibidem, s. 236.

³⁶ Ibidem, s. 241–243.

³⁷ Ch. Argyris, *Strategy, Change and Defensive Routines*, Boston 1985.

uczyć się, gdy na lukę poznawczą odpowiada się redukowaniem poczucia potrzeby uczenia się zamiast poszukiwania nowych rozwiązań.

Produktywne podejście do problemu zakłada patrzeć na zagadnienie z wielu różnych perspektyw i poszukiwanie licznych, alternatywnych rozwiązań. W takiej atmosferze można wymienić się wieloma ideami i dojść do niekonwencjonalnych, niebanalnych wariantów. Celem produktywnego myślenia jest wygenerowanie dużej liczby alternatywnych rozwiązań, spośród których najmniej oczywistym poświęca się tyle samo uwagi, co najbardziej prawdopodobnym. Kreatywne myślenie prowadzi do odkrycia perspektyw, których nikt wcześniej nie opisał. Pierwszym krokiem jest przeformułowanie problemu na wiele odmiennych sposobów, tak aby wyjść poza schematyczną, typową jego percepcję. Zdolność odnajdywania połączeń i związków między pozornie odległymi od siebie zagadnieniami pozwala zauważyć zagadnienia, których inni badacze nie dostrzegli. Twórcze myślenie wymaga również zdolności cierpliwego znoszenia ambiwalencji między konkurencyjnymi interpretacjami rzeczywistości oraz utrzymywania zainteresowania kilkoma, pozornie niekompatybilnymi dziedzinami wiedzy. Cechy, które warto ćwiczyć i wspierać to zdolność rzucania wyzwania *status quo*, umiejętność kwestionowania przesłanek, ciekawość, zamiłowanie do poszukiwania alternatywnych pomysłów, chęć podejmowania inicjatywy, wyobraźnia i nakierowanie na przyszłość, adaptacyjność do różnych okoliczności i zadań zawodowych³⁸.

Inną zasadą ustrukturyzowanych technik jest powracanie do wcześniejszych etapów procesu rozwiązywania problemu i umożliwienie uczestnikom zakwestionowania przesłanek oraz wszystkich faz rozumowania. Podobnie o analizach politycznych i procesie planowania polityk publicznych pisze m.in. Eugene Bardach. Zwraca on uwagę, że proces rozwiązywania problemów oparty jest na próbach i błędach, dlatego zwykle trzeba powtarzać poszczególne kroki i wracać do wcześniejszych etapów pracy ze świadomością dalszych wniosków, do których założenia i rozumowania prowadzą³⁹. Rozwiązywanie problemu często wymaga redefinicji całego zagadnienia w trakcie pracy, rewizji spektrum możliwych wariantów oraz kryteriów oceny efektów. Proces ten bywa frustrujący, jednak, gdy właściwie poprowadzony, daje dużą satysfakcję poznawczą.

Uczenie się od innych ludzi i praca w grupie mają szczególne znaczenie w nauce. Werner Heisenberg, znany fizyk i twórca prawa nieoznaczoności pisał, że „nauka jest zakorzeniona w rozmowie. Współpraca różnych ludzi może zaowocować efektami o największym znaczeniu”⁴⁰. W podobnym świetle Eugene Bardach przedstawia proces analiz i projektowania polityk publicznych, w tym polityki zagranicznej, jeśli ma on owocować rozwiązywaniem problemów, a nie wnioskami o charakterze

³⁸ Por. T. Proctor, *Creative Problem Solving for Managers: Developing skills for decision making and innovation*, 2010.

³⁹ Por. E. Bardach, *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*, 2008.

⁴⁰ W. Heisenberg, *Physics and Beyond: Encounters and Conversations*, 1971.

algorytmicznym⁴¹. Badając dorobek innych dyscyplin w dziedzinie twórczego myślenia i rozwiązywania problemów, można spodziewać się, że ustrukturyzowane metody analityczne zaprezentowane przez Heuera i Phersona nie są pomysłem całkowicie autorskim. Stanowią one udaną adaptację kreatywnych metod współpracy stosowanych w naukach ścisłych i biznesie do potrzeb badań nad stosunkami międzynarodowymi.

Prace poświęcone twórczemu myśleniu ukazywały się już w latach 40. XX w., jednak prawdziwa moda na tego typu literaturę pojawiła się pół wieku później. Najwięcej opublikowano oczywiście w obszarze biznesu, duży rozgłos zyskała m.in. książka Tonyego Proctora, *Creative Problem Solving for Managers: Developing Skills for Decision Making and Innovation*⁴². Co ciekawe, zaprezentowane w niej narzędzia pracy twórczej bardzo przypominają propozycje Heuera i Phersona. Obydwa podejścia uznają, że kreatywność nie jest tym samym, co inteligencja. Jednostka może być znacznie inteligentniejsza niż jest kreatywna i znacznie bardziej kreatywna niż inteligentna. Ludzie zwykle myślą w sposób reprodukcyjny i algorytmiczny, opierają się na doświadczeniu, które nabyli mierząc się z podobnymi zagadnieniami w przeszłości. Taka ścieżka może prowadzić do utrwalania modeli mentalnych oraz do nadmiernej pewności co do trafności swoich sądów. Jednak, jak przekonuje Tim Hurson, kreatywności i twórczego myślenia można się nauczyć, nie jest to zdolność z góry dana lub nie dana jednostce⁴³.

5. Techniki ustrukturyzowanej burzy mózgów

Praca w grupie nad zagadnieniem z obszaru stosunków międzynarodowych powinna, zdaniem Heuera i Phersona, zaczynać się od zbudowania taksonomii problemu oraz jego dekompozycji, a zatem ustalenia struktury zagadnienia, elementów składowych, zastanowienia się, na jakie kluczowe pytania należy odpowiedzieć. W fazie tej można też postawić pytanie, czy w ogóle sam problem jest dobrze sformułowany, często pierwotna konceptualizacja jest zbyt wąska lub zbyt szeroka, niekiedy nie dostrzega jakichś fundamentalnych kwestii. Ponieważ umysł ludzki słabo radzi sobie z zapamiętywaniem i operacjonalizacją dużej ilości danych, po ustaleniu struktury problemu, warto przedstawić ją w formie graficznej, zaznaczając odpowiednio np. strzałkami uwarunkowania, korelacje etc.

Choć wszystkie etapy analizy opierają się na technice burzy mózgów, w szczególności faza druga – czyli generowanie pomysłów wymaga nawet kilkukrotnego przeprowadzenia ustrukturyzowanego *brainstorming*. Czas ten służy swobodnemu rzucaniu idei, skojarzeń, szczególnie cenne są te łączące znane dotychczas idee w nowy sposób. Burza mózgów nie odnosi się do grupy znajomych siedzących razem

⁴¹ E. Bardach, op. cit., 2008.

⁴² T. Proctor, op. cit., 2010.

⁴³ T. Hurson, *Think Better: An Innovator's Guide to Productive Thinking*, 2007.

i rozmawiających o problemie. Burza mózgów to proces grupowy, rządzący się ścisłymi zasadami i procedurami, zapewniającymi maksymalną produktywność. Po pierwsze, zapraszając uczestników grupy należy z wyprzedzeniem precyzyjnie określić cel i temat pracy oraz poprosić ich o przygotowanie się do spotkania. Po drugie, nowe pomysły są zawsze mile widziane i na tym etapie nie należy ich krytykować, nawet jeśli wydają się bardzo dziwne lub niekonwencjonalne, ludzie muszą zwykle wygłosić kilka słabszych koncepcji, by wpaść na naprawdę twórczą ideę. Po trzecie, należy zapewnić, że odbywa się tylko jedna rozmowa na sali i że każdy ma szansę się wypowiedzieć. Po czwarte, na burzę mózgów powinno się przeznaczyć dostatecznie dużo czasu tak, aby członkowie grupy mieli szansę wejść w kreatywną fazę pracy. Po piąte, aby uniknąć ryzyka myślenia grupowego, warto włączyć w proces kogoś spoza środowiska, dysponującego odmiennym doświadczeniem, kto zapewne nie będzie się zgadzał z większością. Po szóste, rozwój burzy mózgów dobrze jest śledzić, najlepiej w sposób widoczny dla uczestników, na przykład rysując mapę pomysłów na tablicy. Na koniec należy podsumować pracę i poprosić uczestników, aby niezależnie od siebie zapisali na kartkach kilka najważniejszych pomysłów, które pojawiły się w trakcie spotkania. Następnie należy wnioski te zgromadzić i podzielić się nimi z uczestnikami burzy mózgów, a jeśli to możliwe także osobami spoza tego grona. W grupie powinna być osoba czuwająca nad przestrzeganiem reguł i w razie potrzeby umiejąca wyjaśnić je uczestnikom. Najbardziej produktywne burze mózgów odbywają się w grupach liczących między cztery a dwanaście osób⁴⁴.

Szczególne zasady należy zastosować wówczas, gdy status osób biorących udział w procesie jest tak różny, iż istnieje obawa, że niektórzy nie będą w stanie swobodnie wypowiedzieć swojego zdania lub też, że poddadzą się sugestii dominujących w grupie jednostek. Podobne środki bezpieczeństwa warto stosować także wówczas, gdy sam temat jest bardzo kontrowersyjny. W takich sytuacjach zaleca się wprowadzenie tzw. imiennej techniki grupowej. Podobnie jak w klasycznej burzy mózgów, także tutaj występuje osoba czuwająca nad procesem. Na wstępie zadaje ona uczestnikom otwarte pytania, w rodzaju „Jakie czynniki wpłyną na...?“, „Jak możemy stwierdzić, że...?“, „Co powinno/nie powinno znaleźć się w tym projekcie badawczym...?“ itd. Następnie członkowie zespołu dostają czas na zastanowienie i odpowiadają na pytania na kartkach, każdy osobno. Idee są następnie odczytywane przez prowadzącego spotkanie i zapisywane na tablicy. Dyskusja nie następuje dopóty, dopóki wszystkie pomysły nie zostaną odczytane, a ich znaczenie wyjaśnione. W następnej fazie zebrani dyskutują o pomysłach w kolejności, można je łączyć, ale nie można zmienić żadnego pomysłu, o ile nie zgodzi się na to jego autor. Wybór najistotniejszych pomysłów nie jest zwykle konieczny, jeśli jednak tak się zdarzy, zwykle dokonuje się go w tajnym głosowaniu, np. wybierając cztery najlepsze pomysły i przyznając im punkty, np. od 4 do 1⁴⁵.

⁴⁴ R.J. Heuer Jr., R.H. Pherson, op. cit., s. 93.

⁴⁵ Ibidem, s. 100.

W trakcie burzy mózgów poszukuje się zwykle listy założeń, zmiennych, sił decydujących o rozwoju sytuacji, hipotez, kluczowych graczy i interesariuszy, scenariuszy, identyfikuje się istniejące dane lub źródła informacji, potencjalne rozwiązania problemu i możliwe efekty⁴⁶. Istnieją szczegółowe procedury dla budowania scenariuszy, określania dla nich wskaźników oraz zasad monitorowania tychże. Istotną częścią pracy twórczej jest generowanie hipotez, a następnie podejmowanie prób ich falsyfikacji. Co interesujące, Heuer i Pherson przekonują, że najbardziej liczyć się trzeba nie z tymi hipotezami, na rzecz których przemawia największa ilość danych, ale z tymi, przeciw którym świadczy najmniejsza ilość dowodów⁴⁷. Zaawansowany element badania dotyczy poszukiwania korelacji między zmiennymi, a następnie przyczyn i skutków. Jak w każdej dziedzinie nauki, także w stosunkach międzynarodowych silne metodologicznie dowiedzenie związków przyczynowo-skutkowych jest bardzo trudnym zadaniem. Warto ponownie podkreślić, że kolejne etapy procesu badawczego nie są domknięte i na każdym etapie można wrócić do wcześniejszych faz. Co ciekawe, często na dalszych etapach zaawansowania skłania się grupę do powrotu na poziom samej definicji problemu lub założeń, o ponowne ich zidentyfikowanie, a także wskazanie ewentualnych słabych punktów. Wszystkie etapy prac rządzą się zasadami swobodnej współpracy w ramach ustalonych reguł, czyli swoją filozofią przypominają ustrukturyzowaną burzę mózgów.

6. Zastosowania dydaktyczne

Grupowe techniki analityczne w stosunkach międzynarodowych stanowią nie tylko ciekawe instrumentarium dla badaczy, ale także potencjalnie przydatne narzędzie dydaktyczne. Wiele umiejętności, których uczy praca w grupie zgodna z zasadami burzy mózgów jest bowiem zbieżna z tzw. kluczowymi kompetencjami, które uznaje się za niezbędne dla sukcesu zawodowego w XXI w. Idea kluczowych kompetencji ma na świecie i w Europie długą tradycję (trzy filary edukacji Delorsa, raport DeSeCo OECD, Strategia Lizbońska, a obecnie „Europa 2020“). Punktem odniesienia dla państw członkowskich UE (i nie tylko), stała się rekomendacja Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z 2006 roku, która zawiera listę i definicje 8 kompetencji kluczowych⁴⁸. Spośród tychże opisywane techniki doskonałą - po pierwsze - zaawansowane porozumiewanie się w języku ojczystym, w tym w szczególności uczestniczenie w dyskusjach, słuchanie, wypowiedzanie się, czytanie i kojarzenie

⁴⁶ Ibidem, s. 89.

⁴⁷ Ibidem, s. 148.

⁴⁸ Do kompetencji tych zaliczają się: (1) Porozumiewanie się w języku ojczystym, (2) Porozumiewanie się w językach obcych, (3) Kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, (4) Kompetencje informatyczne, (5) Umiejętność uczenia się, (6) Kompetencje społeczne i obywatelskie, (7) Inicjatywa i przedsiębiorczość, (8) Świadomość i ekspresja kulturalna.

informacji oraz dyspozycję do krytycznego i konstruktywnego dialogu, a także gotowość do wymiany myśli z innymi. Po drugie, wyrabiają znajomość i obycie z podstawową formą rozumowania w działalności naukowej, niezbędną do rozumienia współczesnego świata i towarzyszących mu przekazów. Po trzecie, rozwijają zdolność uczenia się, w tym poczucie zaufania do własnych możliwości, motywację do pogłębiania umiejętności oraz kojarzenie ze sobą różnych dziedzin wiedzy. Po czwarte, budują umiejętności społeczne, polegające na współpracy z innymi, uczą zasad pracy w grupie, rozwiązywania konfliktów i osiągania konsensusu, dają rozumienie potrzeby uczestniczenia w większych formach współpracy. Po piąte wreszcie, wzmacniają inicjatywę i przedsiębiorczość rozumiane bardzo szeroko, jako umiejętność przekuwania pomysłów w czyny, twórczego podejścia do otaczającej rzeczywistości oraz planowania i kierowania różnego kalibru przedsięwzięciami.

Zachęcającym czynnikiem jest zapal studentów do brania udziału w tego typu przedsięwzięciach. W Instytucie Stosunków Międzynarodowych UW od wielu lat stosuje się metodę pracy grupowej w nauczaniu przedmiotu „negocjacje międzynarodowe“. Coroczne relacje studentów wskazują na wysoką aprobatę tego rodzaju metodologii nauczania. W tym samym Instytucie z bardzo dobrymi skutkami uczono też za pomocą pracy zespołowej przedmiotu „decyzje polityczne“. Najdokładniejsze dane odnoszące się już precyzyjnie do nauczania za pomocą opisanych w niniejszym tekście grupowych, ustrukturyzowanych technik analitycznych zebrano w ramach przedmiotu „prognozowanie i symulacje międzynarodowe“. Badanie wykonano na próbie 122 studentów I roku II stopnia stosunków międzynarodowych, w tym 96 osób kształciło się na studiach dziennych, a 26 na wieczorowych. Wszyscy mieli za sobą dwukrotne doświadczenie twórczej pracy w grupie przy okazji dwóch zadań wymagających rozwiązywania problemów, w tym jednego większego i jednego drobnego. Obserwując późniejsze postępy i biorąc pod uwagę komunikaty płynące od studentów, można spodziewać się, że w kolejnych etapach współpracy grupy dopracowały metody, czerpiąc większą korzyść i satysfakcję z działania. W ankiecie ewaluacyjnej po zaledwie półtora miesiąca kursu studenci oceniali przydatność pięciu elementów dydaktyki, wykorzystywanych w jego trakcie: lektur, dyskusji na zajęciach, studium przypadku, pracy w grupie oraz wykładowcy.

Mimo krótkiego czasu nauki i początkowych trudności, a nawet zagubienia związanego z koniecznością wdrożenia się w zupełnie nową metodologię, praca w grupie otrzymała zaskakująco wysokie oceny. W skali 1–5 pracę w grupie oceniono średnio na 4.2 (podobnie na studiach dziennych i na wieczorowych), około połowy osób oceniło pracę w grupie na 5. W części jakościowej ankiety studenci wskazywali na konkretne wrażenia w korzystaniu z tej metody. Wśród mankamentów wymieniano głównie problem gapowicza, chaos organizacyjny i czasochłonność. Stwierdzenie o występowaniu gapowiczów dotyczyło około 30% ankiet i wiązało się z zasadniczo niższą oceną całej metody. Pojawiło się jednak zaskakująco wiele wypowiedzi entuzjastycznych, np.: „praca w grupie jest bardzo efektywna, wyzwala twórcze myślenie i pozwala

rozstrzygnąć problem w nowy, bardzo ciekawy sposób“, „bywa trudno, ale można się od innych bardzo dużo nauczyć i przestawić nieco swoje myślenie“, „współodpowiedzialność za zadanie uczy dyscypliny“, „pozytywne zaskoczenie“, „super“, „spotkania w grupie to cenne doświadczenie, gdyż jestem indywidualistą“, „nikt nie jest zakrzyzczany, działamy demokratycznie“, „w mojej grupie wszyscy pracują dzielnie, każdy wkłada w swoje zadanie maksymalną ilość pracy“, „możemy się lepiej poznać i przedstawić wiele rozwiązań jednego problemu“.

* * *

Ustrukturyzowane techniki analityczne stosunków międzynarodowych stosowane w toku pracy grupowej stanowić mogą interesującą propozycję dla pracowników ośrodków analitycznych oraz przedstawicieli administracji publicznej coraz częściej zmuszonych reagować na złożone problemy i oferować twórcze rozwiązania. Zainteresować mogą one badaczy stosunków międzynarodowych, których codziennym doświadczeniem jest praca nad zagadnieniami wymagającymi wiedzy z wielu dyscyplin naukowych. Stosunki międzynarodowe agregują bowiem wiedzę z zakresu samej nauki o stosunkach międzynarodowych, ale również politologii, ekonomii, prawa, socjologii, demografii, historii, demografii, kulturoznawstwa, religioznawstwa, a niekiedy także nauk ścisłych. Dlatego dziedzina zainteresowana i inspirowana właściwie wszystkimi aspektami życia ludzkiego, ma szansę szczególnie twórczo odkrywać pogranicza nauk, na których działa. Przydatnych do tego narzędzi dostarczać mogą między innymi ustrukturyzowane techniki analityczne. Omówione tu metody zawierają znaczny potencjał dydaktyczny, a dotychczasowe, skromne doświadczenia w ich stosowaniu zachęcają do dalszych eksperymentów. Bogata, międzynarodowa praktyka ostatnich lat pokazuje, że powyższych kontekstach dotyczących stosunków międzynarodowych narzędzia te sprawdziły się w wielu krajach i w wielu rządowych i pozarządowych organizacjach międzynarodowych.