

BRAINSTORMINGUL - TEHNICĂ DE COLECTARE A DOVEZILOR ÎN AUDITUL PERFORMANȚEI

Prof.univ.dr. **Emilia VASILE**
Universitatea „Athenaeum”

Drd. **Ion CROITORU**
Universitatea „Athenaeum”

Abstract

Grupurile de dezbateri sunt printre cele mai răspândite mijloace de cercetare pentru colectarea dovezilor utilizate în auditul performanței, fiind caracterizate prin flexibilitate, deoarece participanții pot oferi răspunsuri proprii, exprima păreri și califica răspunsurile celorlalți membri ai grupului.

Brainstormingul este o variantă a grupurilor de dezbateri, are scopul de a genera idei, abordări sau soluții și se individualizează prin aceea că mediatorul are o implicare minimă. Acesta se concentrează pe recomandarea făcută participanților de a emite sugestii fără a comenta ideile celorlalți participanți.

Brainstormingul promovează creativitatea și găsirea de soluții ale unor probleme, prin obținerea unei palete largi de idei/informații de la participanți, folosind experiența și pregătirea acestora. Toate ideile generate sunt luate în considerație și notate, fără a fi judecate sau criticate.

Cuvinte cheie: grupul de dezbateri, brainstormingul, auditul performanței

Clasificare JEL: M00, M41, M42

Grupurile de dezbateri sunt printre cele mai răspândite mijloace de cercetare calitative pentru colectarea dovezilor de audit, respectiv informații culese prin perspicacitatea auditorului, din evaluările și opiniile persoanelor implicate în procesul sau activitatea auditată, urmare răspunsurilor pe care le oferă cei intervievați, într-un anumit context.

Aceste tehnici utilizate în auditul performanței se caracterizează printr-o flexibilitate considerabilă, deoarece participanții pot oferi răspunsuri proprii îndrăznețe, care nu au fost anticipate anterior de către auditor, sau exprima păreri și califica răspunsurile celorlalți membri ai grupului. Din cauza naturii lor calitative și tehnice, grupurile de dezbateri necesită specializare și experiență considerabilă din partea celor care folosesc această tehnică, mai ales în interpretarea răspunsurilor obținute de la participanți.

În unele situații grupurile de dezbatere sunt criticate pentru că rezultatele obținute sunt ilustrative și nu asigură informații reprezentative. Acest aspect trebuie avut în considerație de către auditor în realizarea misiunilor de audit al performanței, în sensul că el trebuie să decidă momentul și locul, cele mai bune, optime, pentru obținerea unor dovezi de audit fiabile.

Un grup de dezbatere reprezintă o selecție de persoane, în general 8-10 persoane, adunate pentru a dezbate teme și probleme cu caracter specific. Persoanele selectate în cadrul unui grup pot face parte din cadrul structurii auditate, pot fi beneficiari de servicii sau persoane care îndeplinesc o funcție în folosul acesteia și care au ca scop discutarea unor probleme concrete sub îndrumarea unui mediator, care are rolul de a conduce grupul și de a stimula discuția fără, însă, să influențeze sau să încerce să-și exprime direct punctele de vedere sau concluziile și fără să intervină în deciziile sau concluziile la care s-a ajuns. Reacțiile și atitudinile participanților sunt utilizate pentru a explora argumentele care stau în spatele preferințelor grupului.

Punerea în practică a tehnicii grupurilor de dezbatere, în realizarea misiunilor de audit, trebuie să se facă concomitent cu evaluarea costurilor aferente, deoarece acestea pot fi ridicate, în special atunci când este nevoie de angajarea unor specialiști externi.

Costurile folosirii grupurilor de dezbatere în realizarea și atingerea obiectivelor misiunii de audit depind de următorii factori :

- *scopul cercetării* - grupurile de dezbatere pentru un audit intern sunt mai ieftine decât cele folosite pentru un audit extern;
- *mediatorul* - dacă auditorul alege folosirea unui consultant extern ca mediator, acesta va crește în mod semnificativ costurile;
- *complexitatea* – cu cât grupurile de dezbatere, problemele dezbătute, nivelul de cunoștințe solicitate sunt mai complexe, cu atât crește și costul.

Deși grupurile de dezbatere sunt folosite frecvent pentru a ajuta în explicarea și definirea unor probleme de natură cantitativă, nu întodeauna rezultatele obținute sunt reprezentative, oricât de multe grupuri de dezbatere s-ar organiza.

Rezultatele grupurilor de dezbatere sunt constituite de foarte multe ori în *dovezi de audit complementare*, care pot fi ridicate la rangul de dovezi certe numai dacă sunt confirmate și sprijinite pe alte dovezi, obținute din alte surse sau prin alte procedee.

Datorită acestor aspecte este extrem de important ca auditorul să discute folosirea grupurilor de dezbatere cu conducerea structurii auditate și să coroboreze rezultatele cu alte dovezi de audit.

Un grup de dezbateri trebuie să fie bine organizat, deoarece orice insatisfacție sau sentimentul de timp pierdut poate periclita atât rezultatele așteptate de auditor, cât și relațiile acestuia cu structura auditată.

Brainstormingul - tehnică de colectare a dovezilor în auditul performanței

Brainstormingul este o variantă a grupurilor de dezbateri, are scopul de a genera idei, abordări sau soluții și se individualizează prin aceea că mediatorul are o implicare minimă. Acesta se concentrează pe recomandarea făcută participanților de a emite sugestii fără a comenta ideile celorlalți participanți.

Brainstormingul reprezintă o tehnică de audit prin care se obține un număr mare de idei, de la un grup de oameni, într-un interval scurt de timp, explicând, totodată, regulile și modul de derulare al acestuia. De obicei, moderatorul introduce exemple sau propoziții care sunt menite să incite participanții, iar aceștia intră în joc asumându-și fie rolul de manager, fie cel de executant.

Succesul activității de brainstorming depinde în mod considerabil de punerea în practică și de respectarea a patru cerințe:

- *suspendarea oricărui raționament* – toți participanții, inclusiv moderatorul, trebuie să se abțină de la critici, aprecieri sau judecăți de valoare pe întreg parcursul ședinței. *Nu sunt permise evaluarea ideilor generate;*
- *libertatea de gândire* - presupune eliminarea tuturor barierelor sau a inhibițiilor, dând astfel frâu liber imaginației. *Orice idee este acceptată sau notată;*
- *cantitatea informațiilor* - participanții sunt încurajați, în mod deliberat, să emită un număr mare de idei, indiferent de nivelul lor calitativ. *Toate sugestiile sunt considerate acceptabile;*
- *comunicarea încrucișată* - presupune schimbul de idei, discutarea și elaborarea acestora în cadrul grupului, sub conducerea liderului. *Ideile celorlalți sunt respectate și lăsate să se dezvolte singure.*

Organizarea unei ședințe de brainstorming oferă o serie de avantaje, în sensul că participanților li se permite să reacționeze și să dezbate răspunsurile celorlalți, ceea ce generează analize și comentarii, mediatorul poate interacționa direct cu participanții, iar răspunsurile acestora nu sunt limitate de mediator. Informațiile sunt obținute mai ușor, iar discuțiile pot fi organizate pe subiecte mai concise, decât în cazul utilizării altor tehnici de colectare a dovezilor de audit.

Brainstormingul utilizat pentru generarea și dezvoltarea propunerilor privind derularea analizei preliminare a unei misiuni de audit va da rezultate atunci când domeniul auditului este nou și complex. Performanța discuțiilor va fi determinată prin compararea punctelor de vedere și opiniilor formulate de grup cu cele formulate de entitatea auditată.

Utilizarea brainstorming-ului în cadrul intervenției pe teren poate constitui o sursă importantă de informații, deoarece fiind simplu de organizat, prin discuțiile realizate poate ajuta la identificarea de idei care să ajute la depistarea sau explicarea slabei performanțe, la depistarea cauzelor nerealizărilor sau a principiilor care nu sunt conforme cu cele de bună practică.

Constituirea unei ședințe de brainstorming, în etapa de formulare și comunicare a rezultatelor auditului, poate ajuta la identificarea de idei care să asigure îmbunătățirea constatărilor și concluziilor la care s-a ajuns și pe această bază să permită auditorului să formuleze recomandări fiabile pentru îmbunătățirea activităților.

Mediatorul, în cadrul unei ședințe de brainstorming, are un rol important deoarece trebuie să se asigure că toți participanții se simt bine, contribuie activ la discuții și că dezbaterile nu se abat de la problemele cheie. Totodată, mediatorul se va asigura că fiecare participant cunoaște despre ceilalți, de unde provin și ce responsabilități au fiecare, precum și dacă au înțeles bine pentru ce au fost invitați să participe la sesiunea grupului din care fac parte.

Pentru a asigura o participare activă la discuțiile grupului, mediatorul va urmări realizarea unei atmosfere relaxate, va explica participanților modul de înregistrare a discuțiilor și modul de desfășurare a acestora. Totodată va urmări să identifice orice participant care poate avea o atitudine distructivă și să trateze cu acesta pentru a minimiza efectele negative potențiale asupra grupului ;

Mediatorul va trebui să coordoneze fiecare etapă a sesiunii de dezbateri a grupului, prin formularea problemelor și asigurarea că fiecare participant contribuie și explică punctul său de vedere. Mediatorul poate fi un membru al personalului structurii auditate sau un specialist extern.

Punerea în discuție a temei ce urmează a fi dezbătută, în cadrul ședinței, este hotărâtă de mediator, care se va asigura că sunt puse întrebările potrivite. Întrebările formulate pot fi *întrebări deschise* care generează discuții și permit obținerea unei game mai vaste de răspunsuri, *întrebări direcționate* care încurajează dezbateri și determină pe participant să răspundă într-un anumit fel, precum și *întrebări generale sau specifice*, care încurajează participanții să gândească la problemele esențiale.

Participanții în cadrul ședinței de brainstorming sunt selectați dintre persoane cu cunoștințe de bază în diferite domenii, reprezentanți ai părților interesate, care însă nu fac parte din cadrul personalului cu funcții de decizie.

În cadrul unui grup, participanții pot fi încadrați în următoarele categorii:

- ✓ *participanți reticenți*, aceia care vor să semnaleze că au mai multe de spus asupra subiectului, dar sunt rezervați în exprimare. Mediatorul trebuie să identifice aceste persoane și să le încurajeze să vorbească;
- ✓ *participanți experți*, acele persoane care sunt experte într-o anumită problemă și care pot inhiba discuțiile, existând riscul ca mediatorul să piardă controlul grupului în favoarea acestora. În cazul acestora mediatorul trebuie să aibă un comportament mai ferm solicitând fiecărui expert să-și limiteze timpul în exprimarea propriei opinii. Totuși, experții care își formulează în mod realist propriile opinii trebuie ascultați, deoarece vor asigura cooperarea între participanți;
- ✓ *participanți agresivi*, cei care încep să se contrazică între ei. În aceste cazuri mediatorul nu trebuie să se îngrijoreze, deoarece fiecare grup trece prin această fază, sau poate stopa contrazicerile solicitând participantului să-și exprime punctul său de vedere;
- ✓ *participanți colegi*, care pot monopoliza discuțiile și influența astfel rezultatele. În astfel de cazuri mediatorul se va asigura că și ceilalți participanți sunt așezați între prieteni, sau va solicita ca unul dintre prieteni să părăsească grupul.

Agenda de lucru a ședinței de brainstorming este important a fie proiectată și realizată, deoarece prezintă detaliat problemele și întrebările spre care trebuie canalizate discuțiile în cadrul grupului de dezbateri și se pot evita punctele de vedere preconcepute.

În deschiderea unei sesiunii de brainstorming se prezintă tema și se discută pe marginea ei pentru a obține o înțelegere corespunzătoare a scopului. Este absolut necesar ca toți participanții să cunoască, într-o anumită măsură, problema studiată. Problema este enunțată de persoana care a solicitat organizarea ședinței sau de un participant care cunoaște bine obiectivul ședinței de brainstorming.

În practica ședințelor de brainstorming pot apărea situații care să conducă sau nu la succesul utilizării tehnicii, respectiv o *abordarea eronată* care presupune introducerea participanților direct în ședința de brainstorming, în miezul temei sau problemei discutate, după numai una-două fraze introductive sau o *abordare corectă* a brainstorming-ului prin identificarea și eliminarea barierelor care încătușează gândirea creativă, definirea brainstorming-ului și ilustrarea modului de desfășurare a unei ședințe cu ajutorul unor exemple imaginare sau neutre.

Abordarea eronată are insuccesul asigurat, deoarece participanții nu vor înțelege ce înseamnă cu adevărat brainstorming-ul, se va face uz numai de tehnicile

analitice de gândire, ceea ce va avea ca rezultat încheierea rapidă a ședinței și înregistrarea de rezultate slabe.

Abordarea corectă urmărește definirea gândirii creative și clarificarea noțiunii prin apelarea la exemple, care au rolul de a ilustra efectul unor stereotipuri sau al unor proceduri prea stricte, în formularea unor judecăți asupra unei probleme. Indirect, aceste informații au rolul de a stimula participanții spre acțiune în direcții noi, să se elibereze de tendința de a analiza și evalua orice cuvânt până la absolutizare sau să caute în orice mesaj înțelesuri ascunse.

În cadrul fiecărei profesii există anumite cerințe care pun în evidență limitările la care sunt supuse entitățile în demersul lor de a găsi și exploata capacitatea creativă a oamenilor, sau încercările, conștiente sau nu, ale managerilor de a ocoli barierele care încorsetează gândirea creativă. Este general valabil și unanim recunoscut că, pentru a beneficia de o viziune nouă asupra unei probleme, este nevoie de un consultant din afară.

Pentru depășirea barierelor trebuie să avem în vedere faptul că o persoană nu poate fi tot timpul și în orice context creativ, ideile creative sunt peste tot acolo unde sunt oameni, trebuie doar să fii pregătit să le recunoști și să le exploatezi, potențialul creativ este mult diminuat de problemele fiziologice, iar creativitatea nu este un produs de-a gata, ci este un proces continuu care cere o permanentă preocupare și susținere.

Practica a demonstrat că barierele care încâtușează gândirea creativă apar în etapa de enunțare a problemei sau definire a brainstormingului, coboară odată cu intervențiile moderatorului și urcă din nou în momentul abordării unei probleme reale. Aceste bariere dispar treptat, pe parcursul întregii sesiuni de lucru, ceea ce solicită organizatorilor un efort suplimentar pentru a stăpâni corespunzător inițierea, timpi morți sau nemulțumirile.

Pentru ședințele de brainstorming *la care participanții sunt începători* etapa preliminară este esențială și trebuie urmărit ca parcurgerea acesteia să durează aproximativ o oră și jumătate sau două, după caz, fiind apoi detaliată și exemplificată astfel încât participanții să se familiarizeze cu tema și modul de abordare al acesteia.

În cazul în care ședința de brainstorming *se desfășoară cu aceeași participanți*, cu care s-a mai realizat și anterior se face o scurtă introducere, de maximum zece minute, în cadrul căreia se trec rapid în revistă barierele ce stau în calea gândirii creative, se reamintesc și se afișează tema și regulile ședinței și se creează o atmosferă liberă, antrenantă.

În general, eficiența activității de brainstorming este condiționată atât de modul de organizare și desfășurare a ședinței, precum și de ideile puse în practică.

În continuare cercetarea este axată pe prezentarea unei ședințe de brainstorming, potrivit etapelor și cerințelor cheie, respectiv:

• **Stabilirea temei ședinței** - fixarea unui obiectiv specific orientat asupra problemei. Problema pentru care vom căuta o soluție este „*Elaborarea unui plan de acțiune pentru investigarea gradului de asimilare a calității achizițiilor în sistemul decizional*”. Astfel, vom căuta să identificăm caracteristicile principale pe care trebuie să le dețină bunurile și serviciile care deserveșc buna desfășurare a activităților și care trebuie asimilate în procesul decizional.

În realizarea ședinței sunt implicați oameni din mai multe departamente, pentru a asigura acoperirea cât mai amplă a subiectului. Având în vedere că este vorba de un grup țință diversificat este nevoie ca soluțiile pentru asigurarea calității să ilustreze mai multe puncte de vedere, propuse de persoane care nu sunt implicate în procesul de achiziționare și de decizie, ci sunt utilizatori ai bunurilor și serviciilor asigurate de persoanele implicate.

În finalul acestui proces am decis că obținerea implicării participanților și înțelegerea problematicii propuse se poate rezuma la o simplă întrebare: „*Care este semnificația calității bunurilor și serviciilor pentru dvs. în calitate de utilizatorii ai acestora?*”

• **Selectarea participanților** - s-a urmărit ca aceștia să nu fie în relații apropiate, deoarece își cunosc punctele de vedere, fiind trecuți prin situații similare, ceea ce le-a modelat felul de a vedea problemele în moduri asemănătoare și este posibil să obținem aceleași idei.

Având în vedere că prin brainstorming ne-am propus să aducem împreună mai multe idei, astfel încât să generăm un mod nou de a privi calitatea achizițiilor, am selectat zece persoane – din diferite domenii, respectiv: achiziții, contabilitate, juridic, resurse umane, administrativ, informatică – un moderator și un asistent. Persoanele selectate nu sunt implicate în procesul de achiziționare și de decizie, dar fac parte din grupul țință al decidenților de la achiziții. La selecția lor s-a ținut cont de trăsăturilor individuale ale acestora, respectiv: să fie inteligenți, să aibă imaginație, să fie entuziași, etc.

Am considerat acest număr ca fiind optim, întrucât este suficient de mic pentru a facilita relațiile față în față și a oferi posibilitatea de a se face auziți, dar este suficient de mare pentru a genera senzația de grup.

Moderatorul are calitatea de lider, reprezintă compartimentul de audit intern și are ca rol să enunțe obiectivul, să organizeze și să conducă ședința. Alături de acesta, asistentul are rolul de a asigura buna desfășurare a ședinței, transmiterea invitațiilor, asigurarea materialelor necesare, și consemnarea ideilor generate în cadrul ședinței.

• **Stabilirea termenilor și tehnicilor** - s-a realizat înainte într-o mini-sesiune de brainstorming unde am căutat cele mai bune soluții pentru a înțelege problematica propusă. În urma mini-brainstormingului au fost propuși 5 termeni și posibilele căi de a-i lega de temă, care nu trebuiau neapărat urmate, dar care inspira alte conexiuni:

- *Estetic*: Persoanele care au un aspect plăcut sunt mai căutate;
- *Ieftin*: Produsele ieftine sunt mai accesibile;
- *Marcă*: Produsele de marcă sunt mai de calitate;
- *Satisfacție*: Dacă plătești mai puțin ești mai satisfăcut;
- *Tehnologie și progres*: Arta care desăvârșește calitatea.

Pentru buna desfășurare a ședinței s-a ales ca locație sala de ședințe a departamentului „X” dotată cu mobilier modern, un retroproiector, flipchart-uri etc.

• **Desfășurarea ședinței** - a avut ca scop găsirea celor mai bune trei idei, precum și a unor parametri de clasificare a acestora, elaborarea unui rezumat al ședinței și asigurarea participanților că ideile lor vor fi valorificate și folosite.

Așteptând începutul brainstorming-ului, toți cei veniți erau îngrijorați, temători să înceapă să discute asupra temei. A fost nevoie de o sesiune clasică de încălzire prin aplicarea tehnicilor de destindere a atmosferei, înainte de trecerea la brainstorming-ul propriu-zis.

Pentru început moderatorul a dorit să reamintească participanților motivul pentru care s-au întrunit astăzi, repetând verbal și înscriind cu caractere cât se poate de mari posibil pe tabla de pe perete scopul pentru care ne-am întrunit astăzi – să răspundem la întrebarea „Se poate îmbunătăți calitatea achizițiilor?”, astfel încât să poată fi văzut de oricine în timpul ședinței.

Pentru a răspunde la această întrebare fiecare participant trebuie să-și dea cu părerea asupra a ceea ce semnifică calitatea bunurilor și serviciilor pe care le utilizăm sau le-am dori să le utilizăm.

Regulile care vor governa desfășurarea întrunirii au fost expuse și explicate, respectiv:

- ✓ toate persoanele sunt egale și la fel de importante;
- ✓ nu se vor judeca ideile celorlalți;
- ✓ toate ideile sunt foarte bune;
- ✓ contează cantitatea nu calitatea;
- ✓ fiecare idee expusă poate fi dezvoltată de ceilalți;
- ✓ se admit idei exagerate și nonconformiste.

Brainstormingul s-a desfășurat pe parcursul a 2 ore, cu pauză după prima oră, timp în care toți participanții au avut cel puțin o contribuție, înregistrându-se peste 90 de idei.

Participanților li s-a propus, pe parcursul dezbaterii, să se gândească la ce criterii ar trebui să răspundă un bun pentru a fi util și eficient atunci când trebuie să îl utilizeze în munca lor, dacă bunul sau serviciul respectiv poate fi cel pe care îl folosesc sau cel pe care și l-ar dori să-l aibă, adică nu este obligatoriu să fi fost beneficiarul sau utilizatorul acestora.

Ideea 12: Să primește ceva bun, ceva superior

Moderatorul: Ceva bun, superior ... utilizând un ton insinuant ... De ce superior? ...Calitatea există doar pentru bunurile superioare? ...pauză ... Vorbim oare ...de lux?

Polemici/Dezbateri:

Dl. X: Nu este adevărat, bun sau superior nu înseamnă lux, ci mai degrabă îți permite să-ți faci mai bine treaba. De ce să utilizez o dischetă pentru stocarea sau transferul informației, în loc să utilizez o memorie stick?

D-na Y: Dacă comparăm prețurile, stick-ul este un produs de lux ...

D-na A: Cu toate acestea, comparația celor 2 produse sub aspectul acoperirii funcțiilor, stick-ul este cel care asigură cel mai bun raport cost-eficacitate

Dl. X: Sunt complet de acord ... gradul de excelență este cel care face distincția între produse

D-na A: Desigur, nu putem vorbi de calitate în absența implicării tuturor factorilor de decizie... iar asta solicită un demers sistematic către excelență.

Moderatorul: Ok ... am consemnat

Ideea 13 (generată de intervenție): Un demers sistematic către excelență

Atunci pe parcursul ședinței inventivitatea a scăzut la limită și participanții se simt oboseți și la capătul puterilor mentale, ședința se încheie prin alegerea „cele mai fanteziste idei”, care este răsucesce pe toate fațetele, astfel încât să poată da naștere altor câteva soluții utile. Prelucrarea celei mai bune idei are uneori capacitatea de a deschide drumul unor soluții noi, neidentificate încă până în acel moment.

Lista de idei generate în timpul ședinței de brainstorming, alcătuită inițial din 93 de propuneri, a fost supusă unei analize în urma căreia soluțiile care repetau anumite elemente/caracteristici (pondere majoritară) sau care erau exagerate (pondere minoritară), au fost îndepărtate.

Închiderea ședinței de brainstorming - a fost precedată de o revedere a tematicii ședinței, stabilind în final rezultatele activității și punctând ideile care sunt definiții pentru dimensiunea calității bunurilor și serviciilor și au un impact imediat asupra proceselor de achiziții. De asemenea, s-a punctat faptul că ședința a fost de un real folos și cu adevărat o reușită, susținută de faptul că fiecare participant și-a adus o contribuție importantă și că ideile obținute ne oferă o perspectivă nouă asupra calității, pe de o parte datorită faptului că ne permite să facem o analiză pertinentă, iar pe de altă parte ne permite să identificăm și să semnalăm cauzele unor probleme legate de calitate.

Concluzii

În urma brainstorming-ului a fost obținut un număr foarte mare de idei, din care unele au fost eliminate în urma procesului de analiză, restul fiind clasificate funcție de gradul de utilitate al acestora pentru utilizatori.

În categoria soluțiilor excelente au fost selectate *ideile* cu impact foarte bun în problematica calității achizițiilor și care vor fi exploatate în realizarea obiectivelor misiunii de audit. Aceste idei vor fi testate în cadrul procesului de evaluare, urmărind pentru fiecare caracteristică menționată de utilizatori gradul de asigurare al calității prin punerea în aplicare a instrumentelor de management.

De asemenea, au fost selectate și *ideile* care pot fi asimilate în estimările entității privind direcțiile de acțiune în domeniul achizițiilor publice. Însă, pentru a asigura operativitatea acestora, în practică trebuie să fie modificate, adaptate și integrate în procesul de elaborare și implementare a politicilor și strategiilor entității.

Brainstormingul reprezintă o metodă de lucru în echipă, unde fiecare membru al echipei are aceeași libertate de exprimare, este încurajat să abordeze problema din oricare unghi dorește, poate spune orice, fie că este relaționat sau nu cu subiectul în cauză. Scopul este unul singur, găsirea unei idei originale, care-i face pe membrii echipei să lupte pentru același lucru.

În cazul cercetării noastre, rezultatele brainstorming-ului ne permit să afirmăm că, deși participanții nu au fost implicați în procesul de achiziționare sau de decizie, prin contribuția în cadrul ședinței au demonstrat un real interes pentru dorința noastră de a propune conducerii elaborarea unui plan de acțiune care să vizeze asigurarea calității așteptate a beneficiarilor bunurilor și serviciilor contractante.

BIBLIOGRAFIE

1. Mullen, B., Johnson, C., & Salas, E., *Pierderi de productivitate în grupuri de brainstorming: o integrare meta-analitic. De bază și Psihologie Aplicată Social*, 2008
2. Macdonald, Henry, *Brainstorming*, 2008
3. Rotariu, Iluț, *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*, Polirom, Iași 2000
4. www.brainstorming.co.uk