

## ПРИМЕНЕНИЕ ГРУППОВЫХ ОЧНЫХ МЕТОДОВ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ В СОЦИАЛЬНО-ПОЛИТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

*Рассматриваются возможности использования методики «мозгового штурма» и метода синектики в политических исследованиях.*

**Ключевые слова:** *групповые очные методы экспертной оценки, метод «мозгового штурма», метод синектики.*

Успех научной деятельности во многом зависит от знания и умения применять совокупность методов, позволяющих раскрыть проблему исследования и достичь поставленной цели.

Актуальность применения групповых очных методов экспертной оценки связана с поиском способов оптимальной организации работы экспертных групп, основанных на личном контакте специалистов друг с другом.

Предметом исследования данной статьи является изучение техники и этапов применения методики мозгового штурма и метода синектики с целью привлечения внимания читателей к правилам их использования при проведении анализа политических институтов и процессов.

Среди исследователей, занимавшихся разработкой и занимающихся практическим применением очных методов групповой экспертной оценки, следует назвать В. Авксентьева, Г. Гриценко, А. Дмитриева [1], Б. Аксюмова, А. Хоца [2], Н. Анохину, Е. Мелешкину [3], Л. Бойко-Бойчук [4], С. Григорьева [6], Г. Кохан [8], А. Мельвиль, И. Тимофеева, А. Мягкова [11], В. Подшивалкину [13], А. Чирикову [15], Д. Швецову [16], W. Gordon, I. Janis, G. Miller, A. Osborn.

«Мозговой штурм» был разработан в 50-е годы XX столетия. Методика предполагает строгое следование определенным правилам: 1) критика не допускается; 2) приветствуются свобода, широта и нестандартность мыслей; 3) чем больше идей, тем лучше; 4) думайте, как улучшить высказываемые идеи или объединить несколько из них в одну [12].

### **Основные этапы «мозгового штурма»:**

1. Группа экспертов предлагает любые, пусть даже самые авантюрные и невероятные варианты решения, разрабатывает

сценарии ситуации, которые на данной стадии не подвергаются критике.

2. Группа аналитиков обсуждает эти идеи и сценарии и формулирует результаты «мозгового штурма» в виде подготовки итогового документа.

Такой подход — одна из основ «мозгового штурма», согласно которой процессы генерации идей и их обсуждения разводятся. Данное положение базируется на «психологическом феномене двойственности человеческого сознания: мы обладаем, с одной стороны, критическим сознанием, а с другой — сознанием созидательным» [12, р. 26]. Кроме того, рассмотрение идей одновременно с их продуцированием не только тормозит творческую активность, но и грозит тем, что хорошие идеи, нуждающиеся лишь в доработке, могут быть не поняты при поверхностном обсуждении. «Нельзя двигаться вперед с нажатыми тормозами», — гласит аксиома «мозговой атаки».

#### **Состав экспертной группы в «мозговом штурме»:**

Прежде всего нужно задать параметры общего числа экспертов, находящихся в группе. В течение длительного периода времени считалось, что эффективно может работать малая группа, состоящая из  $7 \pm 2$  человек. В психологии это называется «магическим числом Миллера», который установил, что в оперативной памяти человека может удерживаться именно такое количество предметов [10]. Слишком большое число членов группы, во-первых, затян timer процесс обсуждения проблемы, во-вторых, приведет к неизбежной потере концентрации внимания участников обсуждения на его предмете и не позволит задействовать психологические механизмы раскрытия творческого потенциала экспертов [14, с. 76].

В группу «мозгового штурма» обычно входят 3-5 постоянных членов, составляющих как бы ее «костяк», 5 новичков, ведущий и секретарь, записывающий вкратце все предложения. «Костяк» группы представляет собой ведущих политических экспертов той структуры, по инициативе которой и проводится «мозговой штурм». Важно, чтобы не было ситуации, когда в процедуре «штурма» будут участвовать одни и те же лица — в этом случае, по мнению психологов, группа может перестать генерировать новые идеи.

Феномен группового мышления был открыт американским психологом И. Янисом при изучении групп, принимавших политические и военные решения: «стиль мышления людей, полностью вовлеченных в единую группу, в которой стремление к

единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий» [7].

Оказалось, что группы с неизменяемым составом через некоторое время начинали принимать настолько непрофессиональные решения, которым бы не отдал предпочтение даже неспециалист (решение, принятое в начале 30-х годов XX века под руководством Великобритании, о полезности для страны укрепления позиций пришедшего в Германии к власти Гитлера; рекомендации экспертов, составлявших ближайшее окружение президента США Г. Трумэна, о необходимости начала военного конфликта в Корее).

#### **Роль ведущего на первом этапе «мозгового штурма»:**

Ведущий должен следить за соблюдением правил метода; четко определить стоящую перед группой проблему; следить за концентрацией внимания экспертов исключительно на предмете обсуждения; поддерживать новичков, которые могут чувствовать определенный психологический дискомфорт. Ведущему рекомендуется начинать дискуссию с весьма простых вопросов. Ответы новичков на эти вопросы ведущему следует встречать с одобрением, что будет особенно важно для них, так как придаст ощущение равноправного партнерства с остальными участниками.

«Нельзя излагать идеи списком: во-первых, это понижает их восприимчивость остальными участниками, а во-вторых, тормозит весь процесс. Обычно устанавливается очередность, и за один круг каждый эксперт может высказать одну идею, а если она пока у него не «созрела», то он пропускает свою очередь» [12].

Существуют различные вариации «мозговой атаки», модифицирующие этот процесс. Например, некоторые западные психологи советуют начинать обсуждение с ланча – он, по их мнению, сближает участников. Во время трапезы может происходить и процесс знакомства основы группы с новичками. Суть другой методики под названием «stop and go», которую разработал Х. Шмидхаузер, заключается в том, что «в течение трех-пяти минут участники набрасывают возможные решения проблемы, затем в течение такого же времени, молча, обдумывают сказанное, стараясь улучшить уже предложенное или придумать что-либо новое. Затем все повторяется» [12, p. 240].

#### **На втором этапе «мозгового штурма»:**

За несколько часов перед началом этапа критики ведущий обзванивает всех членов группы и спрашивает, не появилось ли у них каких-либо новых решений, которые также заносятся в общий список. Ведущий должен также проанализировать все выработанные решения,

отбросив возможные повторы и разбить их на группы по принципу схожести. После этого эксперты собираются вновь: решения, прошедшие критику, идут в актив группы, а явно провальные варианты отвергаются. Результатом становится большое число реализуемых на практике идей, наиболее удачные из которых находят отражения в итоговом документе.

Ряд авторов предлагают поручить критику группе, не принимавшей участия в генерации идей, что должно увеличить объективность оценок, так как в этом случае, критикуя не свои идеи, эксперты будут более беспристрастны и объективны. К такому варианту можно и не прибегать, если существует уверенность в профессионализме участников экспертизы.

Другой достаточно интересной методикой очной экспертной оценки представляется синектика, автором которой является У. Гордон (основатель и руководитель консалтинговой компании Sinectics Incorporated). Первоначально она создавалась в 50-х–60-х годах XX века как методика стимулирования творческой работы при поисках инновационных решений проблем промышленности и управления. Метод синектики основан на применении четырёх типов суждений по аналогии (личностной, прямой, символической, фантастической).

У. Гордон по-особому понимает роль экспертов в процессе обсуждения проблем. Согласно его точке зрения, наиболее верные решения могут предлагать совсем не специалисты, а, скорее, даже наоборот — дилетанты в изучаемых вопросах. «Эксперты-ученые всегда стремятся придерживаться рамок своей науки, не выходя за их пределы, что не позволяет им разглядеть принципиально новые горизонты знания. Наука загоняет их в четко обозначенные границы, они тонут в ее обыденности и уже не могут посмотреть на проблему с неожиданной, нетрадиционной точки зрения» [5, p. 93–96]. Поэтому У. Гордон считает, что группа абсолютно разных с профессиональной точки зрения людей может принимать решения в самых различных областях.

Роль экспертов же сводится У. Гордоном к функции «постового, регулирующего уличное движение» [5, p. 118]. Основной функцией экспертов становится профессиональная оценка предложений, исходящих от других членов дискуссии. «Эксперты должны сделать для членов группы незнакомое понятным, а члены группы — неспециалисты в обсуждаемой проблеме должны сделать для экспертов знакомое непонятным, т.е. попытаться выйти за рамки логики той науки, которую они представляют» [5, p. 33–35].

На начальном этапе происходит выработка как можно большего числа возможных решений, причем зачастую взаимоисключающих (отсюда и название метода: в переводе с греческого «синектика» означает «соединение различных элементов»), для чего используются так называемые синекторы — ведущие дискуссии, управляющие ее ходом.

У. Гордон особенно выделяет психологические приемы (суждения по аналогии), с помощью которых можно качественно обогатить данный процесс. На сегодняшний день применение этих аналогий практикуется при решении политических проблем крайне редко, поэтому их краткое рассмотрение может показаться интересным.

**Личностная аналогия** предполагает идентификацию принимающего решение лица с кем-либо («вхождение в объект» путём представления себя этим объектом). Например, при разработке избирательной кампании можно попробовать поставить себя на место потенциального избирателя и смоделировать его поведение. Ряд экспертов, получивших название «группы противодействия», представляют себя на месте оппонентов решения и пытаются спрогнозировать их возможные действия. Затем на основании выводов может происходить корректировка самого решения и разработка возможных контрмер.

**Прямая аналогия:** человек ищет в окружающем мире ситуацию, схожую с проблемной, но относящуюся совершенно к другой предметной области. Осуществляется попытка экстраполировать принцип действия наблюдаемого объекта на объект своего исследования (попытка перенести систему муравейника или пчелиного улья на человеческое сообщество или типы политических деятелей по Н. Макиавелли (львы и лисы)).

**Аналогия символическая** — похожа на прямую аналогию, но теперь в качестве образца берутся объекты, принцип действия которых эксперт объяснить не может. Такая аналогия сводится к краткой, из двух-трёх слов, фразе, выражающей в образной форме суть проблемы или конкретную функцию объекта. Такие фразы представляют собой сочетания контрастных понятий. Например, физическая проблема, связанная с применением тепловых процессов для охлаждения, может быть обозначена как «горящий лёд». При обсуждении политических проблем аналогии такого типа трудноприменимы: «железный занавес», «холодная война».

**Фантастическая аналогия** — смысл заключается в том, что вы даете волю своим самым бурным фантазиям, затем постепенно «приземляя» их и приспособлявая к решаемой проблеме. Эта аналогия

построена на идее З. Фрейда о том, что вся наша созидательная работа есть претворение в жизнь наших желаний. У. Гордон был убежден, что фантастические, на первый взгляд, проекты могут плавно перерасти в вполне здравые и наиболее оптимальные решения. Подобные идеи ранее выдвигали Платон («Идеальное государство») и М. Вебер, утопические представления Т. Мора и Т. Кампанеллы, произведение В. Войновича «Москва 2025». «В сфере управления Р. Акофф, разработал стратегию идеального планирования, суть которого близка к фантастической аналогии: группа экспертов решает, как в идеале должно выглядеть решение проблемы, а затем происходит попытка выработать план действий, наиболее соответствующий идеалу» [14, с. 83].

Пример применения методики «мозгового штурма» в исследовательском проекте МГИМО совместно с общественно-образовательным фондом «ИНО-Центр» (г. Москва) в 2006 году.

Методика реализуется в 3 этапа:

- Разработка экспертами сценария ситуации (вводная часть; ключевые проблемы, определяющие основные тенденции развития рассматриваемой экспертами ситуации; возможные сценарии развития событий).

- Получение разноплановых мнений, которые были представлены в вербальной форме.

- Подготовка итогового документа с аналитическими выводами.

В состав экспертной группы вошли помимо учёных МГИМО представители Российского государственного университета им. И. Канта, Дальневосточного, Томского, Уральского, Иркутского, Воронежского, Саратовского университетов (общее число 12 человек).

Перед ними была поставлена задача — разработать 4 альтернативных сценария будущего России в 2020 году, опирающихся на конкретные проблемы сегодняшнего дня, и вызовы, исторически свойственные стране.

К подобным проблемам-вызовам относятся: влияние на Россию внешней среды, её социально-экономическая и политическая модернизация, качество и характеристики политического режима страны и её территориальная структура (уровень централизации и логика отношений центра и регионов).

В результате проведённой экспертной работы, на основе вышеуказанных переменных были сформулированы такие сценарии, как:

- «Кремлёвский гамбит» — ограничение политической и экономической конкуренции в стране ради стратегической цели модернизации России [9, с. 66–86].

- «Крепость-Россия» — сплочение страны, чтобы противостоять внешним угрозам, даже если это ограничивает некоторые индивидуальные права и свободы. Россия балансирует между мировыми центрами силы, возвышаясь как «крепость» над опасным «океаном хаоса» [9, с. 73].

- «Российская мозаика» — децентрализация России. Это вполне устраивает как внешний мир, так и наиболее активные и успешные регионы, которые могут максимально воспользоваться своими преимуществами [9, с. 74].

- «Новая мечта» — заинтересованность нового активного поколения России в открытой политической и экономической конкуренции. Это её «новая мечта», которая постепенно становится реальностью [9, с. 74].

Интерпретация результатов:

1. Все 4 сценария будущего России в 2020 году, сформированные на основе экспертных разработок, являются возможными траекториями развития страны и мира. Сценарий «Кремлёвский гамбит» воспринимается как наиболее вероятная проекция стратегического плана нынешней власти на ближайшие 12 лет.

2. Патриотизм «Крепость» и демократия «Новая мечта» не воспринимаются как противопоставленные альтернативы. Демократия в России должна «вырасти» самостоятельно без подсказок из-за рубежа, а её ценой не может быть подчинение интересов России зарубежным контрагентам.

3. Подозрительное отношение к внешнему миру, несмотря на явное неприятие идеи нового «железного занавеса».

4. Траектории развития страны в логике «Мозаики» и «Крепости» представляются экспертам нелегитимными. Нет необходимости жертвовать гражданскими правами и политической конкуренцией ради ускоренной модернизации и статуса великой державы. Или наоборот — ущемлять национальные интересы ради политической и экономической конкуренции.

5. Принимая вариант «Гамбита», эксперты хотят большего — стратегии прорыва и интенсивного развития, свежих идей, нового видения будущего, новых технологий, свободной конкуренции в политике и экономике, возможности влиять на принятие решений.

В целом, эксперты рассматривают будущее России в прагматическом ключе.

Таким образом, групповые очные методы экспертной оценки незаменимы в процессе генерации новых и незаурядных идей. Использование методики «мозгового штурма» позволяет: во-первых, увеличить результативность анализа; во-вторых, облегчить радикальную критическую переработку ранее подготовленных проектов; в-третьих, предоставляет возможность разработать заключения, опирающиеся на согласованные мнения.

Метод синектики является одним из важных методов, применяемых в политической науке в таких сферах, как политическое прогнозирование и моделирование.

### Литература

1. Авксентьев В. А. Динамика регионального конфликтного процесса на юге России (экспертная оценка) / В. А. Авксентьев, Г. Д. Гриценко, А. В. Дмитриев // Социс. — 2007. — № 9. — С. 70–78.
2. Авксентьев В. А. Конфликт цивилизаций: PRO ET CONTRA (мнение экспертов) / Авксентьев В. А., Аксюмов Б. В., Хоц А. Ю. // Социс. — 2009. — № 4. — С. 73–81.
3. Анохина Н. В. Эволюция структуры партийного спектра России накануне парламентских выборов 2007 года / Н. В. Анохина, Е. Ю. Мелешкина // Полис. — 2008. — № 2. — С. 105–121.
4. Бойко-Бойчук Л. Метод аналогій у соціально-політичних дослідженнях / Л. Бойко-Бойчук // Політичний менеджмент. — 2007. — № 4. — С. 74–81.
5. Gordon W. Synectic: the Developing of Creative Capacity / W. Gordon. — N.Y., 1962. — 180 p.
6. Григорьев С. И. Эксперты о причинах торможения интеграции России и Беларуси / С. И. Григорьев // Социс. — 2007. — № 9. — С. 67–69.
7. Janis I. Victims of Groupthink / I. Janis. — Boston: Houghton Mifflin, 1972. — 154 p.
8. Кохан Г. Метод оцінювання в політичній науці / Г. Кохан // Політичний менеджмент. — 2008. — № 2. — С. 33–41.
9. Мельвиль А. Ю. Россия 2020: альтернативные сценарии и общественные предпочтения / А. Ю. Мельвиль, И. Н. Тимофеев // Полис. — 2008. — № 4. — С. 66–86.
10. Miller G. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on or Capacity for Processing Information / G. Miller // Psychological Review. — 1956. — Vol. 6, № 2. — P. 81–97.
11. Мягков А. Ю. Использование экспертных оценок при диагностике неискренних ответов респондентов / А. Ю. Мягков // Социологический журнал. — 2002. — № 3. — С. 98–111.
12. Osborn A. Applied Imagination – Principles and Procedures of Creative Thinking / A. Osborn. — N.Y., 1957. — 256 p.
13. Подшивалкина В. К вопросу о применении качественных методов в социологии, или какой опыт мы изучаем / В. Подшивалкина // Социология: теория, методы, маркетинг. — 2008. — № 4. — С. 197–206.
14. Симонов К. В. Политический анализ: Учебное пособие / К. В. Симонов. — М.: Логос, 2002. — 152 с.
15. Чирикова А. Е. Вертикаль власти в оценках региональных элит: динамика перемен / А. Е. Чирикова // Полис. — 2008. — № 6. — С. 99–112.
16. Швецова Д. С. Политические риски в государствах Центральной Азии / Д. С. Швецова // Полис. — 2008. — № 2. — С. 147–156.



*Розглядаються можливості застосування методики мозкового штурму та методу синектики у соціально-політичних дослідженнях.*

**Ключові слова:** *групові очні методи експертної оцінки, метод «мозкового штурму», метод синектики.*

*Possibilities of application method of «brainstorming» and method of synectic are considered in the article.*

**Key words:** *internal methods of group expert estimation, method of «brainstorming», method of synectic.*

**Ломко Ірина Григорівна** — доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін Кримського інженерно-педагогічного університету, кандидат політичних наук.

Рецензент: проф. Токовенко О. С.