

Техники модерации



Что такое модерация?

Moderare – в переводе с латинского означает приводить в равновесие, управлять, регулировать.

Модерация – это: а) совокупность техник и методов по организации взаимодействия в группе с целью принятия решений; б) способ системного, структурированного ведения совещания (семинара) с прозрачными методами в целях эффективной подготовки, проведения и подведения итогов встречи.

Кто руководит процессом?

Руководителя процесса называют **модератором**.

! Кстати, в Ватикане модератор был лицом, который указывал на самые существенные положения в речах папы.

Модератор является проводником коммуникации.

Функция модератора – помочь обучаемому «раскрепоститься», выявить скрытые возможности и нереализованные умения.

Почему модерация – эффективна?

Все просто. Человек усваивает информацию:

10% – при чтении

20% – на слух

30% – визуально

40% – на слух и визуально

60% – при обсуждении вопроса

80 % – при самостоятельном обнаружении и формулировании проблем

90% – при самостоятельной формулировке и решении проблем.

Что необходимо для организации процесса модерации?

- оптимальный численный состав рабочей группы – от 4 до 12 человек;
- нейтральная позиция модератора;
- размеры комнаты должны позволять участникам групповой работы свободно передвигаться, и в то же время хорошо видеть визуализированный материал;
- рабочий процесс должен протекать с использованием базовых процессов, таких как визуализация, вербализация, презентация, обратная связь.
- желание найти оптимальное решение задачи!!!

Какие есть техники модерации и в чем их особенность?

1. Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) – оперативный метод решения проблемы, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Метод основан на допущении, что одним из основных препятствий для рождения новых идей является «боязнь оценки»: люди часто не высказывают вслух интересные неординарные идеи из-за опасения встретиться со скептическим либо даже враждебным к ним отношением со стороны руководителей и коллег. Целью применения мозгового штурма является исключение оценочного компонента на начальных стадиях создания идей. Классическая техника мозгового штурма основывается на двух основных принципах – «отсрочка вынесения приговора идее» и «из количества рождается качество».

Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа. Этапы отличаются организацией и правилами их проведения:

1. Постановка проблемы. Предварительный этап. В начале этого этапа проблема должна быть четко сформулирована. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма.
2. Генерация идей. Основной этап, от которого во многом зависит успех всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа: Главное – количество идей. Не делайте никаких ограничений.
 - Полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.
 - Необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.
 - Комбинируйте и улучшайте любые идеи.
3. Группировка, отбор и оценка идей. Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько «одинаково» участники понимают критерии отбора и оценки идей.

Встречается много разновидностей этого метода: двойной прямой; обратный прямой, круговой, по принципу «635», электронный, письменный, «конференция идей» и т.д.

2. Метод Уолта Диснея – методика креативности, которая проводится в форме ролевой игры, в которой участники рассматривают поставленную задачу с трёх точек зрения: творческой, реалистичной и критической.

Самый известный режиссер, художник и продюсер в области мультипликации Уолт Дисней был человеком, все делающим по-своему, революционером, ломающим стереотипы своего времени. Он сумел построить свой бизнес на креативности, превращении фантазий в реаль-

ный продукт. Секрет преуспевания Уолта Диснея кроется в оригинальном подходе к решению креативных задач, который он выработал еще в те времена, когда был молод и беден, но переполнен идеями. Дисней жил в убогом отеле в маленькой комнатке, платой за которую была уборка дома. В этой комнатке Уолт сам с собой разыгрывал спектакль, воплощаясь по-очередно в разных героях – Мечтателя, Реалиста и Критика.

Место Мечтателя – самый светлый уголок комнаты. Поместившись в него, Дисней предавался фантазиям, давал полную волю воображению, генерировал идеи и мечтал (роль творческого человека, энтузиаста, который предлагает разнообразные, даже нереальные варианты решения проблемы).

Следующая роль – роль Реалиста, чтобы сыграть ее, Уолт Дисней перемещался в другой угол своей каморки. Теперь его задача – отобрать из идей Мечтателя те, которые можно воплотить в жизнь, определить конкретные пути их реализации (человек занимает трезвую и прагматичную позицию и предлагает как структурировать, спланировать работу и определяет какие шаги нужны для реализации решений проблемы).

И, наконец, перейдя в самый темный закуток своего жилища, Дисней становился Критиком, который отыскивал слабые места и недостатки в полученных идеях и планах (и здесь человек пытается оценить ценность идей, находит ошибки в предложенном и идентифицирует слабые места в предыдущих предложениях).

Таким образом, Мечтатель формирует новые идеи и цели, Реалист преобразует эти идеи в конкретные предложения, Критик является фильтром и стимулом к усовершенствованию. Результат определяется согласованностью действий всех звеньев – Критик без Реалиста не продуктивен, а Реалист без Мечтателя не знает, куда двигаться.

Во время ролевой игры участники могут циклически изменять свои роли и продолжать обсуждение проблемы до тех пор, пока решение не будет найдено.

3. Метод «Шести думающих шляп». Британский врач Эдвард де Боно является автором понятия латеральное мышление, которое отличается от традиционного тем, что ставит под вопрос исходные условия. Одним из примеров латерального мышления является техника шести шляп (белая – аналитическое мышление, красная – эмоциональное мышление, чёрная – критическое мышление, жёлтая – оптимистическое мышление, зелёная – творческое мышление, синяя – мышления в большой перспективе). В метафорическом понимании, одевая каждую из шапок, человек может взглянуть на проблему с нескольких точек зрения.

Хотя коллективное мышление представляет собой в большинстве случаев борьбу различных мнений, метод «Шести думающих шляп» эффективно решает эту проблему, заставляя всех участников думать параллельно. Одевая шляпу определенного цвета, все участники должны смотреть на задачу с соответствующего этой шляпе ракурса.

Функции шляп:

Сначала зачитывается предложение, и затем каждый участник надевает по очереди следующие шляпы:

- Белая шляпа – шляпа информации. Сюда входят факты, числа, потребности в информации и ее дефицит. Одевая белую шляпу, люди могут попросить предоставить им дополнительную информацию или данные, которые помогут им оценить предложение.
- Красная шляпа – шляпа эмоций. Сюда входят интуиция, чувства и эмоции. Люди описывают эмоции, которые у них вызывает данное предложение: страх, угроза, восхищение, желание действовать, и т.д. Очень важно выразить ощущения открыто, поскольку иначе они могут стать скрытой причиной отвержения или поддержки предложения людьми.
- Желтая шляпа – шляпа оптимизма. Люди находят положительные стороны в предложении, почему оно должно работать и приносить выгоду. Каждый по очереди должен сказать, что он видит хорошего в данном предложении. Даже если ты думаешь, что идея плоха, ты должен найти в ней что-то хорошее.
- Черная шляпа – шляпа пессимизма. Она предписывает осуждать и предостерегать. Каждый должен искать недостатки в предложенной идее. Даже если это твоя собственная идея, которой ты очень горд, ты должен найти в ней недостатки и тайные угрозы.
- Зеленая шляпа – шляпа роста и возможностей. Это шляпа творческого мышления, поиска интересных альтернатив, предложения изменений и внесения провокационных идей. Каждый должен предложить способ улучшения или адаптации идеи, чтобы она работала лучше.
- Голубая шляпа – шляпа процесса. Она оценивает не само предложение, а процесс размышления над ним. Она используется для того, чтобы выяснить, эффективен ли в данном случае этот метод оценки предложения. Одевая голубую шляпу, люди обсуждают, используют ли они данный метод оценки наиболее эффективным способом.

4. Метод «Mind-mapping», или метод «корней дерева» – планирование необходимых действий по проекту, где от «ствола дерева» расходятся «корни», или от основной цели идут задачи, а также необходимые ресурсы и действия в виде «ответвлений».

Mind Maps или Карты Ума, Карты Сознания – это кустообразные картинки, изобретенные Тони Бьюзеном как способ представления и связывания мыслей. Рисуются они очень просто:

- Берется лист бумаги и в центре картинкой или одним-двумя словами обозначается основное понятие или концепция, либо анализируемая проблема.
- Обводим это понятие в кружок – из него все будет произрастать.
- Рисуем ветки – основные связанные понятия, свойства, и т.п. Подписываем их одним-двумя словами каждую (получается далеко не всегда, тем более русские слова достаточно длинные).
- Дальше – больше. Каждая ветка делится на несколько более тонких веточек – развитие этих понятий, детализация свойств, направлений работы.
- Лист постепенно заполняется и проблема из страшной-непонятной делается вполне ручной – припилена тоненькими веточками как булавками к листу бумаги.

- Вот теперь берем цветные ручки и внимательно смотрим на получившуюся картинку. И видим, что пришпилена проблема к листу кривовато, надо бы исправить. Обычно рекомендуется рисовать карандашами и чуть что – сразу стирать – исправлять. Каждый цвет – своя связь. При некоторой тренировке очень легко на одной картинке видеть две схемы – на одной связи обозначены иерархией веток, на другой – одинаковой раскраской.
- Теперь, если картинка получилась красивой и достаточно запутанной, повесьте ее на стену. И проблема вся как на ладони.
- Если карта изображает некий проект (план действий), то цветом можно обводить выполненные задачи. Конечно, лучше бы приглушать их цвет, чтобы прежде всего видны были задачи к исполнению, но что поделаешь – зато карта живет.

5. Метод «Синектика». Методика творчества под названием синектика была разработана Уильямом Гордоном и Джорджем Принсом в компании Arthur D. Little Invention Design Unit в 1950 гг. В методике участники пытаются «сделать известное странным, а странное – известным». Методика состоит из десяти шагов:

1. анализ и определение проблемы,
2. предложения спонтанных решений проблемы,
3. новая формулировка проблемы,
4. построение прямых аналогий,
5. построение личных аналогий,
6. построение символических аналогий,
7. снова построение прямых аналогий,
8. анализ прямых аналогий,
9. перенос аналогий на проблему
10. разработка подходов к решению.

Синектика (англ. Synectics – совмещение разнородных элементов) – методика исследования, основанная на социально-психологической мотивации коллективной интеллектуальной деятельности, является развитием и усовершенствованием метода мозгового штурма.

При синектическом штурме допустима критика, которая позволяет развивать и видоизменять высказанные идеи. Этот штурм ведет постоянная группа. Её члены постепенно привыкают к совместной работе, перестают бояться критики, не обижаются, когда кто-то отвергает их предложения.

Виды аналогий:

В методе применены четыре вида аналогий – прямая, символическая, фантастическая, личная.

1. При прямой аналогии рассматриваемый объект сравнивается с более или менее похожим аналогичным объектом в природе или технике. Например, для усовершенствования процесса окраски мебели применение прямой аналогии состоит в том, чтобы рассмотреть, как окрашены минералы, цветы, птицы и т. п. или как окрашивают бумагу, киноплёнки и т. п.

2. Символическая аналогия требует в парадоксальной форме сформулировать фразу, буквально в двух словах отражающую суть явления. Например, при решении задачи, связанной с мрамором, найдено словосочетание «радужное постоянство», так как отшлифованный мрамор (кроме белого) – весь в ярких узорах, напоминающих радугу, но все эти узоры постоянны.
3. При фантастической аналогии необходимо представить фантастические средства или персонажи, выполняющие то, что требуется по условиям задачи. Например, хотелось бы, чтобы дорога существовала там, где её касаются колёса автомобиля.
4. Личная аналогия (эмпатия) позволяет представить себя тем предметом или частью предмета, о котором идёт речь в задаче. В примере с окраской мебели можно вообразить себя белой вороной, которая хочет окраситься. Или, если совершенствуется зубчатая передача, то представить себя шестерней, которая крутится вокруг своей оси, подставляя бока соседней шестерне. Нужно в буквальном смысле входить «в образ» этой шестерни, чтобы на себе почувствовать всё, что достаётся ей, и какие она испытывает неудобства или перегрузки. Что даёт такое перевоплощение? Оно значительно уменьшает инерцию мышления и позволяет рассматривать задачу с новой точки зрения.

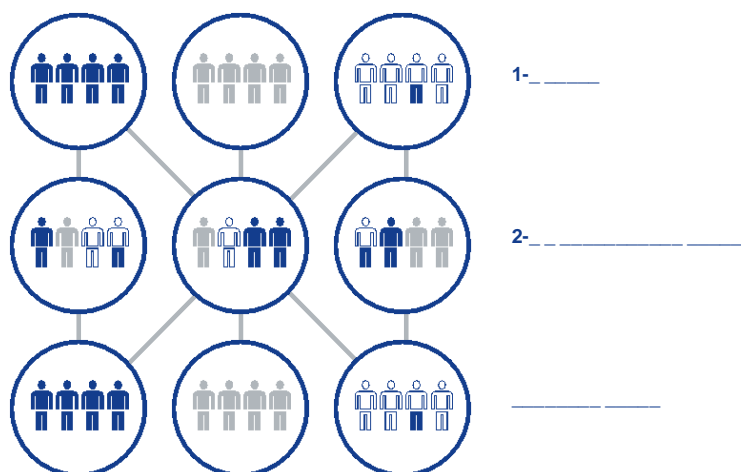
6. Метод WorldCafe. Метод идеально подходит, когда необходимо собрать информацию, организовать обмен мнениями большого количества людей по важным для организации или сообщества вопросам и проблемам; изучить возможности для дальнейших действий и принятия решений.

Мероприятие проводится по следующей схеме:

Начало. Разделение участников на группы, формулирование обсуждаемых вопросов, объяснение правил работы кафе, назначение «хозяина стола».

Основная часть. Несколько (минимум 3-4) раундов бесед с переходом за разные столики. Распределение участников показано на рисунке. «Хозяева» остаются за своим столиком. Остальные участники переходят за другие столики. Задача «хозяев стола» – знакомить новых участников обсуждения с результатами предыдущей работы группы и фиксировать новые идеи.

Завершение. Возвращение участников за свой столик, обобщение идей «хозяевами стола»; создание галереи идей, консолидация основных идей, кластеризация основных идей.



Уникальность данного формата перед другими деловыми форматами состоит в следующих аспектах:

1. Круг, который представляет собой единую рабочую площадку, создает атмосферу взаимодействия и участия ВСЕХ присутствующих. К сожалению, сегодня ни одно рабочее совещание не может создать подобную атмосферу – руководитель (топ-менеджер) ведущий совещания, всегда выделяется над остальными. Под ВСЕМИ присутствующими в кругу понимаются не только менеджеры, но и сами руководители компаний, что делает мероприятие эффективным с точки зрения обмена мнениями и принятия решения.
2. Группа, которая работает над той или иной задачей, всегда будет генерировать ОБЩИЕ решения, которые могут устроить ВСЕХ без исключения участников. Если кто-то не согласен – обсуждение продолжается (опять же по кругу).
3. Решения рождаются В КРУГУ, а не ЗА его пределами. Осознание этой парадигмы очень многое дает компании. Бытует мнение, что данный формат очень хорошая форма корпоративного диалога.

Основная цель формата WorldCafe – выработать решение, зафиксировать его документально и начать реализовывать!

7. Технология открытого пространства (Open Space Technology).

В основе метода 4 простых принципа и 1 закон. Принципы:

1. Кто бы ни пришел – это те люди, которые нужны.
2. Что бы ни случилось – это единственное, что может произойти.
3. Когда бы это ни началось – это правильное время.
4. Когда это закончится – тогда и закончится.

Закон: если вы обнаружите, что оказались в ситуациях, где вы не можете чему-либо научиться или сделать какой-либо вклад, вы ответственны за то, чтобы перейти в другое место, например, в другую группу.

Эти принципы и закон позволяют людям участвовать в процессе таким образом, чтобы это было наиболее значимо для них.

Объяснив, как проходит процесс работы, Модератор открывает встречу и дает возможность группе разработать план работы, определив вопросы, которые важны для участников при обсуждении темы встречи. Участники пишут свои вопросы на листе бумаги, объявляют их всем участникам и затем наклеивают на стену с планом работы.

Они также добавляют место и время для проведения встречи, которые заранее определяются. Когда все вопросы размещены, участники подходят к «базару» и подписываются под теми вопросами, предложенными для дискуссии, которые их интересуют. Модератор уходит со сцены, группы самостоятельно регулируют свои дискуссии и делают отчет по принятым решениям, которые в конце дискуссии предоставляются для чтения всем.

Затем проводится заключительный круг, определяющий обязательства участников в процессе решения вопросов в будущем.

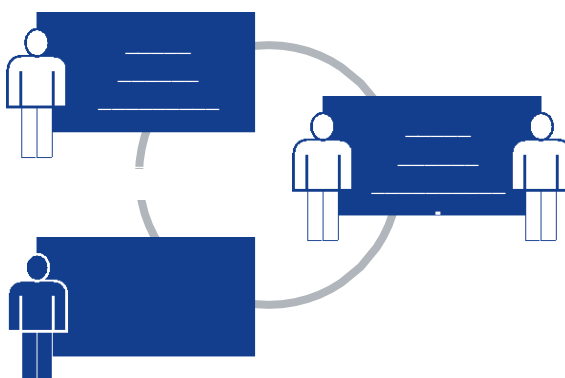
8. Технология Workshop (дословно: цех, мастерская) – это некий микс теоретических презентаций, практических занятий и дискуссии по предложенным вопросам. Workshop – это:

- Учебная группа, помогающая всем участникам стать по окончании обучения более компетентными, чем в начале.
- Учебный процесс, в котором каждый принимает активное участие.
- Учебный процесс, во время которого участники много узнают друг от друга.
- Тренинг, результаты которого зависят, прежде всего, от вклада участников и в меньшей степени – от знаний ведущего.
- Учебный процесс, на котором в центре внимания – переживания участников, а не компетентность ведущего.
- Возможность открыть для себя, что знаешь и умеешь больше, чем думал до сих пор, и научиться чему-то от людей, от которых этого не ожидал.

Продолжительность воркшопов различна. Есть мини-воркшопы, длящиеся только 1 час, но время проведения большинства из них колеблется от половины дня до недели. Их важнейшая характеристика – многообразие. Любой хорошо организованный воркшоп предполагает совокупность различных методов, которые активизируют участников, делая их не просто слушателями. Можно сказать, что на воркшопе учатся посредством получения актуального опыта и личного переживания, что гораздо легче достигается в групповом, чем в индивидуальном обучении.

9. Метод интеллектуальной мобильности

Гибкость мышления подразумевает умение рассматривать ситуацию с различных точек зрения, порой довольно необычных или далеких от исходной. Данная модель дает возможность занимать различные позиции для всестороннего рассмотрения ситуации.



Столкнувшийся с проблемой: его точка зрения представляет собой взгляд на проблему изнутри, обычно довольно узкий вследствие погруженности во множество мелких деталей.

Заинтересованные стороны: их точки зрения обычно более разнородны и не так однозначны; акцент делается на успешном разрешении проблемы или использовании возможностей.

Сторонний наблюдатель: не проявляет личной заинтересованности в решении проблемы или использовании возможностей; придает объективность анализу проблемы.

10. Метод «Контрольная таблица Осборна» – это известная креативная методика, используемая во многих областях и профессиях. Техника модификации задачи. Ответив на ее 10 пунктов, вы можете получить обобщенный и нетривиальный вариант решения задачи или выхода из ситуации. Смысл очень прост: есть сущность. И есть десять действий, которые с ней можно совершить.

Действие	Искомый предмет
1.Использовать иначе	Можно ли по-другому использовать, применять это?
2. Привести аналогии	На что это похоже? Есть ли аналогии?
3. Изменить признаки	Какие признаки можно изменить? Цвет, форму, звучание?
4. Увеличить	Можно ли увеличить размер, скорость, количество
5. Уменьшить	Можно ли это уменьшить? Что-нибудь убрать? Разделить? Сделать легче, светлее, тоньше
6. Заменить	Какие свойства можно заменить? Иначе организовать процесс или расположение?
7. Передвинуть	Можно ли поменять местами отдельные фрагменты? Причину и следствие?
8. Сделать наоборот	Как будет выглядеть противоположная идея? А если поменять роли?
9. Комбинировать	Можете ли Вы совместить эту идею с другими? Разложить на отдельные элементы?
10. Трансформировать	Можно ли это продырявить, сжать, растянуть? Сделать твердым, жидким, прозрачным?

11. Метод «Анализ слов – раздражителей».

Техника основана на активизации творческого мышления с помощью случайных входящих сигналов, никак логически не связанных с темой обсуждения или исследования. Наиболее эффективна для разработки новых продуктов, мероприятий, рекламы.

В случайном порядке необходимо выбрать из словаря, газеты или заранее заготовленных карточек пять понятий. Необходимо сконцентрироваться по очереди на каждом из них и описать его основные свойства, функции, признаки, смысл. Затем каждое из них необходимо соединить с задачей, решаемой Вами.

Необходимо найти аналогию, сходства или противопоставление. Не ищите прямых коротких путей. Правильное решение придет окольными путями и не сразу.

12. Метод «Разрыва».

Метод предложил рекламист Жан-Мари Дрю. Она основана на понятии о трех зонах – стереотипа, разрыва и видения. На первом этапе осуществляется диагностика существующих стереотипов относительно поставленной задачи, то есть стандартные подходы к ее решению, представления потребителей и заказчиков. На втором – разрыв, «слом» этих стереотипов. Но не изменение всех свойств на полную противоположность, а замена опровержимых деталей. На этапе видения Вы мысленно перемещаетесь в будущее и представляете, каким будет найденное решение по прошествии некоторого времени. Может оказаться, что изменить нужно намного больше, чем Вы предположили.

13. Метод «Морфологический ящик»

Для проведения морфологического анализа необходима точная формулировка проблемы для рассматриваемой системы. В итоге даётся ответ на более общий вопрос посредством поиска всевозможных вариантов частных решений, независимо от того, что в исходной задаче речь шла только об одной конкретной системе.

Основные этапы применения метода:

1. Выясняется цель задачи – поиск вариантов функциональных схем, либо принципов действия, либо структурных схем, либо конструктивных разновидностей разрабатываемой системы. Возможно исследование одновременно по нескольким признакам.
2. Выделяют узловые точки (оси, отдельные части задачи), которые характеризуют разрабатываемую систему с позиции ранее сформулированной цели. Это могут быть частные функции подсистем, принципы их работы, их форма, расположение, характеристики и свойства (состояние вещества и энергии, вид совершаемого движения, физические, химические, биологические, психологические, потребительские свойства и т. д.). Удобно предварительно (допустим, из анализа аналогичной системы) построить соответствующую блок-схему (функционирования, принципа действия, структурную схему), элементы которой и образуют узлы.

Количество узлов обычно выбирается из условия обозримости и реальности анализа получаемых впоследствии вариантов: при ручной обработке – 4...7 узлов, при работе на компьютере – в пределах физической возможности вычислительной техники и отведенного на решение задачи времени. Удобно задачу решать в ряд этапов: сначала по ограниченному числу наиболее важных узловых точек, а затем – для дополнительных, восторщенных или выявленных в ходе анализа и представляющих интерес новых узлов.

3. Для каждой узловой точки предлагаются варианты решений: либо исходя из личного опыта (зависит от эрудиции), либо беря их из справочников и банков (баз) данных (то есть на каждую ось нанизываются возможные решения, по аналогии со счетами).

Варианты должны охватывать всю область возможных решений для данной узловой точки. Но чтобы задача была обозримой, рекомендуется сначала выделять укрупненно-обобщенные группы вариантов, которые при необходимости впоследствии конкретизируются. Варианты могут быть не только реальные, но и фантастические.

4. Проводят полный перебор всех вариантов решений (каждый раз берут по одному варианту для каждой оси) с проверкой комбинаций на соответствие условиям задачи, на несовместимость отдельных вариантов в предлагаемой их общей группе, на реализуемость и иные условия.

При необходимости для выбранных решений можно повторить морфологический анализ, конкретизируя узлы (оси) и варианты. Морфологический анализ удобнее и нагляднее проводить с применением морфологических таблиц (ящичков).

14. Метод «Clustern» – специальный термин модераторской практики характеризующей процесс систематизации рабочего материала по принципу частного к общему.

Техника:

Построение «рабочих» стен – пикбот.

Определение проблемы, требующей решения.

Карточный опрос, предполагающий выражение индивидуального мнения по поводу той или иной стороны проблемы.

Карточки поступают к модератору и спонтанно развешиваются на первой «рабочей стене» или складываются и перемешиваются на столе.

Систематизация. На второй «рабочей стене» происходит комбинация близких карточек-идей по общим признакам явления, связанного с проблемой или ее решением. Модераторская группа систематизирует работу предварительного карточного опроса. Для этого один из модераторов берет карточку, зачитывает ее вслух, обращаясь к участникам группы.

Второй модератор крепит ее ко второй «рабочей стене» в соответствии с мнением группы и обоснованными критериями.

Когда все карточки нашли свое место, можно переходить к их объединению.

Близкие по значению карточки объединяются в одно большое или маленькое семейство – «проблемное облако».

В дальнейшей работе «облака» можно пронумеровать и выстроить своеобразную сеть с ее элементами и взаимосвязями.

Последовательность систематизации рабочего материала:

- а) определение «проблемных облаков»; б) последовательная нумерация.

Титулирование. Вместе с модераторами группа определяет центральное понятие в каждой проблемной области. Окончательную формулировку той или иной проблемной области модераторы вывешивают над колонкой как заглавие. Таким образом, порядковые номера «облаков» заменяются названиями и вписываются на отдельные карточки определенных цветов.

Пунктуация. На этом этапе определяются приоритеты с помощью ранжирования тем по проблеме.

15. Метод Дельфи

Суть этого метода в том, чтобы с помощью серии последовательных действий – опросов, интервью, мозговых штурмов – добиться максимального консенсуса при определении правильного решения. Анализ с помощью дельфийского метода проводится в несколько этапов, результаты обрабатываются статистическими методами.

Базовым принципом метода является то, что некоторое количество независимых экспертов (часто несвязанных и не знающих друг о друге) лучше оценивает и предсказывает результат, чем структурированная группа (коллектив) личностей. Позволяет избежать открытых столкновений между носителями противоположенных позиций т.к. исключает непосредственный контакт экспертов между собой и, следовательно, групповое влияние, возникающее при совместной работе и состоящее в приспособлении к мнению большинства. Даёт возможность проводить опрос экстерриториально, не собирая экспертов в одном месте (например, посредством электронной почты).

Субъекты:

- группы исследователей, каждый из которых отвечает индивидуально в письменной форме.
- организационная группа – сводит мнения экспертов воедино.

Этапы:

Предварительный: подбор группы экспертов – чем больше, тем дольше – до 20.

Основной: постановка проблемы – экспертам рассылается вопрос и предлагается его разбить на подвопросы. Организационная группа отбирает наиболее часто встречающиеся. Появляется общий опросник. Этот опросник рассылается экспертам. Их спрашивают – можно ли добавить ещё что-то; достаточно ли информации; есть ли дополнительная информация по вопросу? В итоге – 20 вариантов ответов, где есть дополнительные аспекты, запрос информации, предоставленная информация. На этой основе составляется следующий опросник. Улучшенный опросник вновь рассылается экспертам, которым теперь надо дать свой вариант решения, а также рассмотреть наиболее крайние точки зрения, высказанные другими экспертами. Эксперты должны оценить проблему по аспектам: эффективность, обеспеченность ресурсами, в какой степени соответствует изначальной постановке задачи. Таким образом, выявляются преобладающие суждения экспертов, сближаются их точки зрения. Всех экспертов знакомят с доводами тех, чьи суждения сильно выбиваются из общего русла. После этого все эксперты могут менять мнение, а процедура повторяется.

Итерации повторяются, пока не будет достигнута согласованность между экспертами, или не будет установлено отсутствие единого мнения по проблеме. Изучение причин расхождений в оценках экспертов позволяет выявить незамеченные ранее аспекты проблемы и зафиксировать внимание на вероятных последствиях развития анализируемой проблемы или ситуации. В соответствии с этим и вырабатывается окончательная оценка и практические рекомендации. Обычно проводится три этапа, но если мнения сильно разнятся – то больше.

Аналитический: проверка согласованности мнений экспертов, анализ полученных выводов и разработка конечных рекомендаций.