

СОДЕРЖАНИЕ

ОТ АВТОРА	5
ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ МОДЕРАЦИИ	
ОСНОВЫ ТЕОРИИ МОДЕРАЦИИ	9
1.1. Понятие модерации. Терминологическая дискуссия	10
1.2. Уровни модерации и структура книги	12
1.3. Мероприятия с участием модератора	14
1.4. Краткая история модерации	16
1.5. Традиции модерации	17
1.6. Составляющие работы модератора	23
1.7. Типичные ошибки модератора	25
1.8. Ценности и этика фасилитатора (модератора)	27
1.9. Модерация сессионной работы: общая характеристика и виды сессий	31
1.10. Каскад сессий	37
1.11. Двухфазный сценарий сессии	42
1.12. Основные проблемы, возникающие в ходе сессий	44
1.13. Модерируемые сессии в системе управления изменениями	45
1.14. Онлайн-модерация: особенности и организация	48
1.15. Техподдержка работы модератора	52
1.16. Особенности онлайн-модерации	55
1.17. Пятишаговая модель развития группы в онлайн-формате	58
ГЛАВА 2. КЛАССИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ МОДЕРАЦИИ	63
2.1. Мозговой штурм	66
2.2. Мастерская (воркшоп)	77

2.3.	«Открытое пространство»	80
2.4.	«Мировое кафе»	85
2.5.	Метод Уолта Диснея («Стулья Уолта Диснея»)	93
2.6.	«Шесть думающих шляп»	97
2.7.	Синектика	102
2.8.	Кластеризация идей	108
2.9.	«Делфи»	113
2.10.	«Корабельный совет»	118
2.11.	Базовая фасилитация	121
2.12.	Динамическая фасилитация	125
2.13.	«Выход за рамки»	128
2.14.	Конференция «Поиск»	133
2.15.	«Поиск будущего»	137
2.16.	«Саммит позитивных перемен»	141
2.17.	Стратегические изменения в реальном времени	145
2.18.	«Виноградный коктейль»	149
2.19.	«Знаниевый реактор»	152
2.20.	Скоростной форсайт	155
2.21.	«Навязанная альтернатива» («Табуретка»)	161
2.22.	«Разрушение мифов» (разработка ВІТОВЕ)	164
ГЛАВА 3. ИНСТРУМЕНТЫ МОДЕРАЦИИ		169
3.1.	Инструменты для сессий и мастерских	172
3.2.	Техники визуализации	194
3.3.	Инструменты для разрешения сложных ситуаций	215
ГЛАВА 4. ИНСТРУМЕНТЫ МОДЕРАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ		223
4.1.	Этап 1. Организация и подготовка совещания	227
4.2.	Этап 2. Проведение совещания	233
4.3.	Этап 3. Фиксация результатов совещания	237
4.4.	Сводная таблица инструментов модерации	239
БИБЛИОГРАФИЯ		244

ОТ АВТОРА

Предпосылкой для создания этой книги стало усложнение управленческой реальности, в которой мы все оказались в последние несколько лет. Появляется все больше вопросов и задач, требующих совместных обсуждений. И хотя идеологически все уже дозрело до мысли, что люди видят мир по-разному и надо стремиться к тому, чтобы воспринимать другие точки зрения, инструментально многие управленцы все еще не готовы проводить продуктивные совещания.

Команда ВІТОВЕ много лет занимается проведением бизнес-модераций, под которыми мы понимаем целенаправленное управление группой с акцентом на бизнес-контекст и социально-психологическую повестку. Мы верим, что любой руководитель может овладеть достаточным набором компетенций для модерлируемого диалога со своими сотрудниками. Сила и уникальность модераций заключается в том, что независимо от того, занимаемся ли мы регулярной практикой, оказались ли в ситуации кризиса, планируем ли бизнес-трансформацию, именно этот инструмент позволяет максимально продвинуть команду и бизнес к достижению цели. Поэтому книга и называется «Ведущий к цели»: фактически мы передаем руководителю инструменты, которые позволят ему добиваться успеха для себя и своей компании.

В 2020 году мы столкнулись с активным внедрением дистанционного и смешанного форматов взаимодействия и поняли, что этому аспекту необходимо уделить отдельное внимание, чтобы устранить возникшие барьеры в коммуникации внутри организаций. Мы постарались сделать эту книгу максимально

полезной, чтобы каждый мог применить ее как конструктор, сложив из предлагаемых нами компонентов собственную технологию проведения рабочих встреч, учитывая и особенности корпоративной культуры организации, и свой индивидуальный стиль лидерства и управления.

Выражаем признательность компаниям «Газпром», «Газпром нефть», «Ростелеком», МТС, «Норникель», банку «Открытие», Мастерской управления «Сенеж» (образовательному центру президентской платформы «Россия — страна возможностей»), а также правительству Ленинградской области за готовность совместно экспериментировать, созидать и реализовывать в бизнесе самые смелые цели. Это дало нам возможность глубоко погружаться в культурный код каждой организации, понимать скрытые посылки и бизнес-вызовы и применять нестандартные подходы для решения бизнес-задач, включая использование психотерапевтических и арт-техник при работе с командами.

Если вас заинтересовала тема модерации сессионной работы, наши специалисты будут рады помочь вам в любых вопросах. Отзывы на книгу и заявки на проведение модерации присылайте по адресу: info@bitobe.ru.

Искренне ваша,

Наталья БОРОВИКОВА,
консалтинговая группа **BITOBE**

01

ВВЕДЕНИЕ
В ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ
МОДЕРАЦИИ

ОСНОВЫ ТЕОРИИ МОДЕРАЦИИ

1.1. ПОНЯТИЕ МОДЕРАЦИИ. ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКАЯ ДИСКУССИЯ

Слово «модерация» в переводе с латыни означает «регулирование, смягчение, сглаживание».

Это понятие применяется в разных областях человеческой деятельности, например в физике — «модерация нейтронов», в электронно-сетевых коммуникациях — «модерация сайтов, социальных сетей», в лингвистике — «модерация знаков».

Раскроем суть модерации в контексте деловых коммуникаций.

Модерация — это профессиональное ведение коллективных коммуникативных мероприятий. Ведущий мероприятия — модератор.

Довольно часто вместо термина «модерация» в качестве синонима используется слово «фасилитация», произошедшее от английского глагола to facilitate — «помогать, облегчать, способствовать».

Изначально фасилитацией называли процесс повышения группой эффективности своей деятельности без постороннего вмешательства. Одно из проявлений фасилитации в 1897 году описал американский психолог Н. Триплетт, изучавший мотивацию велогонщиков к победе. Он обратил внимание на то, что, когда спортсмены соревнуются между собой, они достигают более высоких результатов, чем занимаясь в одиночку с секундометром. В ситуации, описанной Триплеттом, соперники выступали

естественными «фасилитаторами» друг для друга, повышая средние результаты всей спортивной группы.

В англо-американской школе быстро укоренился термин «фасилитация», а в Германии и других немецкоговорящих странах развивалось понятие «модерация». Были попытки развести эти два понятия с точки зрения целей, поставленных перед модератором и фасилитатором. В качестве основного аргумента приводилась разница в значении слов:

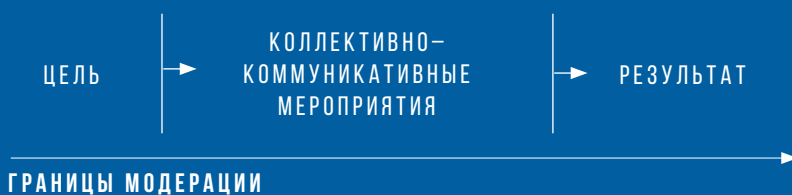
- to facilitate (от лат. *facilis* — легкий, простой) — помогать, облегчать, способствовать;
- to moderate (от лат. *moderari* — председательствовать в споре, дебатах) — сдерживать, умерять, обуздывать.

Однако, надо признать, на сегодняшний день эти попытки нельзя назвать состоятельными. И модератор, и фасилитатор ведут группу к заранее намеченным целям за счет качественно организованного процесса групповой работы (рис. 1).

По мере развития терминологической дискуссии в профессиональном сообществе эксперты начали называть себя и модераторами, и фасилитаторами, обозначая, по сути, один процесс двумя разными словами. Мы используем термин «модерация», так как его содержание намного шире.

Рисунок 1

Процесс групповой работы



1.2. УРОВНИ МОДЕРАЦИИ И СТРУКТУРА КНИГИ

Мы придерживаемся подхода Э. Дэвидсона к выделению основных уровней модерации (Davidson, 2005). В соответствии с этим подходом сформирована и структура самой книги (рис. 2).

Рисунок 2

Уровни модерации и структура книги

ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ МОДЕРАЦИИ
УРОВЕНЬ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

ГЛАВА 1

ВТОРОЙ УРОВЕНЬ МОДЕРАЦИИ
УРОВЕНЬ МЕТОДОВ МОДЕРАЦИИ

ГЛАВА 2

ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ МОДЕРАЦИИ
УРОВЕНЬ ТЕХНИК МОДЕРАЦИИ

ГЛАВА 3

ЧЕТВЕРТЫЙ УРОВЕНЬ МОДЕРАЦИИ
УРОВЕНЬ ИНТЕГРАЦИИ ОТДЕЛЬНЫХ ТЕХНИК
В ПРАКТИКУ СОВЕЩАНИЙ И РЕГУЛЯРНЫХ
РАБОЧИХ ВСТРЕЧ

ГЛАВА 4

Первый уровень — это уровень целей и задач модерации. Примерами целей могут служить: формулировка миссии организации, разработка стратегического плана, развитие определенных навыков команды, выработка порядка решения проблем, разрешение конфликтов и т.д. Также на первом уровне дается описание основных принципов и правил модерации и формата мероприятия: будет это дискуссия, сессия или тренинг.

Первому уровню соответствует **первая глава данной книги**.

Второй уровень — это уровень методов модерации. Метод модерации — это тот путь, по которому ведущий направляет группу в ходе достижения цели мероприятия. Среди методов модерации, например, выделяются: мозговой штурм (brainstorm), мастерская (workshop), «открытое пространство» (open space), «мировое кафе» (world café), метод Уолта Диснея и др.

Описанию методов модерации посвящена **вторая глава**.

Третий уровень — уровень инструментов модерации. Это техники, применяемые в работе с группой в ходе модерации для решения частных задач (структурирование информации, выработка решений, обмен мнениями, координация представления результатов групповой работы). К инструментам модерации, например, относятся: создание ментальных и дорожных карт (mind mapping, road mapping), построение диаграмм, применение техник обмена мнениями «Идея-лог», раскадровка (storyboarding), техники формирования решений «Концепция достижения».

Инструменты модерации представлены в **третьей главе**.

Четвертый уровень — уровень базовой модерации совещаний, предполагающий интеграцию отдельных техник и методов в повседневную управленческую деятельность. Эффективность совещания определяется тем, как выстроен весь процесс, включая подготовку, проведение и фиксацию результатов. Этот процесс представлен в виде девяти шагов.

Девятишаговую модель совещания вы найдете в **четвертой главе**.

1.3. МЕРОПРИЯТИЯ С УЧАСТИЕМ МОДЕРАТОРА

Модерация направлена на эмоциональное вовлечение участников, а также на повышение эффективности их взаимодействия, что способствует достижению результатов проводимого мероприятия (рис. 3).

В зависимости от типа мероприятия эти результаты различаются, но в целом их можно разделить на **содержательные и командные**.

Рисунок 3

Типы мероприятий, требующих участия модератора

МОДЕРИРУЕМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

ЛЕКЦИИ

КРУГЛЫЕ СТОЛЫ

СОБРАНИЯ

СОВЕЩАНИЯ

КОНФЕРЕНЦИИ

ИГРОВЫЕ
ОБУЧАЮЩИЕ
И РАЗВИВАЮЩИЕ
МЕРОПРИЯТИЯ

ДИСКУССИИ

СЕМИНАРЫ

СЕССИИ*

* Сессия — посвященное одной теме коллективное мероприятие, на котором происходит взаимодействие между участниками.

Содержательные результаты — это решение деловых задач, поставленных на мероприятии. К содержательным результатам относятся:

- обогащение новой информацией;
- обмен идеями;
- освоение прикладных техник и развитие навыков;
- выявление проблем и их структурированное описание;
- постановка целей и формулирование задач;
- выработка новых креативных идей/предложений/планов;
- отбор наиболее конструктивных идей для последующего применения на практике;
- проверка теоретической ценности и практической применимости предложений («краш-тест»);
- принятие управленческих решений;
- разработка планов и т. д.

Командные результаты — это позитивные изменения в мышлении, поведении и взаимодействии участников. К ним относятся:

- приобретение нового опыта совместной эффективной работы;
- повышение сплоченности коллектива и слаженности командной работы;
- повышение мотивации в работе на общий результат;
- повышение вовлеченности в реализацию идей;
- оптимизация рабочей атмосферы в коллективе, устранение конфликтов;
- обмен информацией и опытом между участниками.

1.4. КРАТКАЯ ИСТОРИЯ МОДЕРАЦИИ

Почему мы используем термин «модерация»? Дело в том, что за ним стоит конкретный стиль, а также формировавшийся десятилетиями набор методов и инструментов ведения мероприятий. Модерация как особый подход к ведению мероприятий зародилась в 1970-х годах в Германии, а в 1980 году там вышла первая обширная публикация о методах модерации — «Идеи модерации». Термин прижился и используется в современной культурной среде вне привязки к первоисточнику — для обозначения профессионального способа ведения мероприятий в целом.

Исторически формирование инструментария модерации уходит корнями в далекое прошлое. Одним из первых и ярчайших модераторов в истории был древнегреческий философ Сократ, практиковавший созданный им метод — майевтику: с помощью вопросов он обнажал пробелы в познании, показывая, насколько достоверна информация, на которую опирается человек в своей деятельности.

В Ватикане модератором называли священнослужителя, который указывал на самые важные моменты в выступлениях папы римского. Некоторое отношение к процессу модерации имеет выражение «адвокат дьявола»: при посвящении в сан священнику полагался не только защитник, который рассказывал о его добродетелях, но и «адвокат дьявола» — священник, который приводил аргументы против того, что кандидат достоин нового звания. Модератор координировал этот процесс и давал равное время выступления обеим сторонам, чтобы ни «адвокат дьявола», ни защитник не имели преимущества.

1.5. ТРАДИЦИИ МОДЕРАЦИИ

Каждой группе людей — от коллективов компаний и сообществ до народов и стран — свойственны свои традиции мышления, общения и поведения. Практика модерации как часть коммуникативной культуры базируется на этих традициях.

Тенденция к универсализации методов, родившихся в той или иной культуре, может не только обогащать их, но и обеднять. Последнее происходит, когда модераторы пытаются игнорировать самобытность коллективов. То, что модератор должен иметь дело с проработанным сценарием, не исключает адаптации этого сценария к определенной среде с учетом ее культурных особенностей. Точно так же было бы ошибкой не пытаться переносить позитивный опыт другой культурной традиции на «родные нивы».

Знакомство с традициями модерации разных народов, с одной стороны, дает модератору знания, которые можно применить в коллективах с разными коммуникативными культурами, с другой — расширяет его профессиональный кругозор, позволяя быть более гибким в работе с уже знакомыми группами. Итак, рассмотрим основные сформировавшиеся традиции модерации.

РИМСКАЯ ТРАДИЦИЯ

Римская традиция модерации предполагает ведение мероприятия двумя людьми:

- основным ведущим;
- модератором.

Основной ведущий выступает, а модератор повторяет наиболее значимые моменты речи, расставляя в сказанном смысловые акценты с помощью более лаконичных формулировок (делает смысловую выжимку) и интонации.

Преимущества. Римская модерация — эффективный инструмент проведения мероприятия, где основная цель — донести до участников идеи и суждения, которые в итоге должны как можно лучше запомниться, отпечататься в памяти и «лечь в душу». За это как раз и отвечает модератор. Вот почему такой метод выгоден на обучающих мероприятиях и деловых собраниях с одним главным спикером — как правило, руководителем или ведущим специалистом.

Ограничения. Повторение, пусть даже с подчеркнутым главным смыслом и вовлекающей интонацией, способно навести на аудиторию скуку, создавая ощущение «школьной» атмосферы, где «учитель» постоянно повторяет собственные высказывания.

АВСТРИЙСКАЯ ТРАДИЦИЯ

Австрийская традиция модерации заключается в активном слушании выступающих и мягком, ненавязчивом направлении их выступлений по эффективной траектории с помощью уточняющих вопросов в стиле сократовского диалога. Эмоциональная и ментальная позиция модератора при этом нейтральна, но сохраняет высокую степень деловой вовлеченности.

Главные характеристики австрийской техники модерации:

- эмоциональная поддержка выступающего;
- предоставление возможности высказаться;
- мягкое направление хода выступления по оптимальной траектории.

Преимущества. Австрийская модерация отличается низкой степенью вмешательства модератора в ход мероприятия. Оставаясь в тени, он создает условия для того, чтобы все прошло как надо.

Эта техника оптимальна для сознательной, грамотной и мотивированной аудитории. Кроме того, активное слушание эффективно высвечивает слепые зоны коллектива: неявные убеждения, коммуникативные барьеры, личностные антипатии, — что исключительно полезно в качестве диагностической процедуры. Выявив свою темную сторону, коллектив способен самостоятельно что-то с этим сделать: проработать, обсудить, преобразовать.

Ограничения. Австрийская техника модерации довольно мягкая и по этой причине подходит далеко не для всех коллективов и мероприятий. Так, если требуется контроль дисциплины и эмоционального состояния участников, контроль работы в русле заданной темы, то эта техника, скорее всего, не подойдет — применяющий ее модератор рискует просто-напросто не справиться с группой. Также по причине деликатности подхода в австрийской модерации зачастую не видят работы самого модератора. У заказчика может возникнуть вопрос: «А за что я заплачу?» Практика показывает, что, когда человек выговаривается, у него возникает ощущение, что он все сделал сам.

АМЕРИКАНСКАЯ ТРАДИЦИЯ

Американская традиция модерации заключается в использовании широкого спектра методов передачи информации:

- кинестетических — с помощью движений, жестов, мимики;
- визуальных — с помощью образов;
- аудиальных — через устную речь и звуки.

По сути, в американской традиции широкое применение находят все классические инструменты модерационных практик для передачи информации. Выступления ораторов насыщены жестиком, использованием интонации для выделения значимых моментов. А в случае речи-монолога эмоциональные техники выразительности — достаточно частый прием. Таким образом, американская традиция — это скорее формат мероприятия, насыщенного инструментами передачи информации,

нежели какая-то конкретная методика (набор коммуникативных инструментов, техник).

Преимущества. Грамотное сочетание инструментов подачи информации по разным каналам восприятия позволяет повысить качество запоминания и поддерживать общую заинтересованность участников.

Ограничения. Недостаток обнаруживает себя, если подход используется избыточно. В этом случае участники оказываются информационно перегруженными.

И, к сожалению, «страсть к презентациям» — это как раз то, что в России часто копируется из американского опыта неизбирательно, притом что в нашей стране сохранилась явная склонность к усвоению информации преимущественно через аудиальный канал и способность гибко использовать воображение, если даются достаточно яркие образы. В этом наше отличие от американцев: многие российские руководители, обладающие недюжинной, по западным меркам, памятью, считают избыточным для себя что-то записывать или рисовать, так как советская школа среднего и высшего образования развила у наших соотечественников высококласные навыки запоминания, оперирования понятиями и устного счета.

ЕВРОПЕЙСКАЯ ТРАДИЦИЯ

Европейская традиция модерации строится на работе с информацией, ее упорядочении, структуризации и представлении. На сегодняшний день можно выделить несколько наиболее распространенных техник работы с информацией:

- ментальная карта (mind map);
- причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы, или «Рыбий скелет»);
- дорожная карта (road map).

Подробно эти техники рассматриваются в третьей главе.

Подобно американской традиции модерации, которая представляет собой преимущественно формат проведения мероприятий, европейская традиция есть, по сути, подход к работе с информацией.

Преимущества. Аналогично тому, как сочетание различных способов передачи информации в американской традиции позволяет повысить интерес участников и обеспечить качественное запоминание, применение инструментов работы с информацией в европейской традиции дает возможность через упорядочение и структуризацию выработать эффективные решения.

Ограничения. Работа с информацией требует значительного единообразия в способах мышления участников, что ограничивает возможности применения такой техники.

АНГЛИЙСКАЯ ТРАДИЦИЯ

Английская традиция модерации предполагает работу в формате ролевой игры, в которой отрабатывается проблемная ситуация, выносимая на модерлируемое мероприятие. Как правило, таким мероприятием является сессия.

Модератор, работающий в английском стиле, приглашает принять участие в своеобразной театральной импровизации, в ходе которой коллективу и отдельным участникам дается возможность «вытащить наружу» и разрешить свои проблемы, в игровой атмосфере найти оптимальное решение поставленных задач и, наконец, посмотрев на себя со стороны, возможно, что-то поменять в себе самих. Английский модератор должен отличаться высокой концентрацией и переключаемостью, поскольку ему необходимо одновременно охватывать все роли, эмоционально оставаясь над ними.

Преимущества. Этот подход может быть высокоэффективным для решения ряда задач благодаря игровой форме, когда ситуации, явления, процессы и состояния предстают в наиболее сконцентрированной или даже гротескной форме, обнажающей их

суть. Также, приняв на себя некоторую роль, человек входит в погруженное и одновременно отвлеченное от проблемы состояние, когда он вдруг обретает способность зреть в корень тех самых ситуаций, проблем, явлений и т. д.

Ограничения. Опыт Туманного Альбиона хорошо ложится на российские реалии, правда, не на все группы одинаково: многие предпочитают оставаться «в своей шкуре», и смена роли для российского руководителя или специалиста — это подчас в большей степени стресс, нежели опыт вдохновляющего перевоплощения и отдых от рутины трудовых будней.

РОССИЙСКАЯ ТРАДИЦИЯ

Российская традиция модерации как современное культурное явление находится только на стадии формирования, но это не означает, что наша деловая культура не имеет богатого опыта проведения коллективных мероприятий. Российская традиция формируется на основе советской и новой российской культуры проведения деловых совещаний, круглых столов, научных кружков, заседаний исследовательских коллективов, где обсуждались и обсуждаются новые идеи и вырабатываются передовые научно-технические инициативы и управленческие решения.

Компания VITOVE с 2000 года успешно развивает формат модерации, и наши специалисты отмечают особенности, присущие этому типу группового взаимодействия в России.

В групповой работе коллектива важную роль играют эмоции. Будут они использованы во благо или во вред общему делу — в значительной степени зависит от профессионализма модератора.

Другой момент, требующий внимания и тонкой настройки: нередко вместе с участниками на сессию приходят отношения. Однако при правильной работе модератора участники способны отбросить условности, «снять погоны» и достичь потрясающих командных результатов!

Россиянину свойственна тяга к изобретательству. Мы смело используем новые технологии, не боимся экспериментировать, подчас «изобретая велосипед» и в том, что касается групповой работы.

1.6. СОСТАВЛЯЮЩИЕ РАБОТЫ МОДЕРАТОРА

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ МОДЕРАТОРА:

- **контроль** за порядком проведения мероприятия (временным регламентом, распределением ролей, корректностью исполнения ролей, соблюдением правил и этикета делового общения);
- **мотивация** участников на включенную добросовестную работу на протяжении всего мероприятия и раскрытие творческих возможностей для достижения обозначенных целей;
- **координация** групповой работы:
 - уточнение основной проблемы, решаемой на мероприятии, или главного вопроса мероприятия;
 - отслеживание рассуждений участников на предмет смысловых нестыковок, противоречий, сбоев в понимании и их устранение;
 - согласование различных позиций, поиск и предложение компромиссных суждений и решений в группе;
 - фиксация высказываемых идей/предложений/планов;
 - координация процесса принятия решений;
 - обсуждение плана практической реализации выработанных совместных действий.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА МОДЕРАТОРА:

- **эмоциональная нейтральность** — способность работать с группой эмоционально отстраненно и одновременно адекватно ситуации, рационально, с деловым подходом, включенно;
- **проблемная ориентированность мышления** — способность отслеживать и фиксировать несогласованность в различных

ситуациях, формулировать продуктивные противоречия (противоречия, стимулирующие развитие);

- **динамичность мышления** — способность работать с разноплановыми интеллектуальными и практическими задачами при высокой скорости и точности, быстро переключаться с решения одной проблемы на решение другой;
- **креативность** — готовность и способность творчески подходить к решению задач в ходе групповой работы, вырабатывать множество альтернативных решений для проблемных ситуаций;
- **оптимизм** — способность видеть возможности развития в противоречиях и проблемных ситуациях, а также желание вносить упорядоченность и гармонию в деятельность других людей.

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕРАЦИИ:

1. **Выбор корректного метода.** Подбор метода модерации, соответствующего численному составу группы.
2. **Профессионализм модератора.** Беспристрастность и владение техникой модерации.
3. **Мотивированность группы.** Желание участников взаимодействовать и искать лучшие решения коллективных задач.
4. **Правильное использование инструментов.** Адекватное и технически грамотное применение инструментов передачи информации и взаимодействия (визуализации, презентации, обратной связи).
5. **Удобство площадки.** Достаточная полезная площадь и удобная конфигурация помещения, в котором проводится модерация, что дает возможность полноценного обзора и свободного перемещения.

СТАНДАРТНЫЙ НАБОР МОДЕРАТОРА:

- флипчарт;
- набор маркеров;
- бумага для записей и ручки по числу участников;
- стикеры разных цветов и визитки;
- бумажный скотч (при необходимости);
- модерационные кружки (если предусмотрено голосование).

1.7. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ МОДЕРАТОРА

Типичные ошибки, которые допускают модераторы, и последствия этого представлены в табл. 1.

Таблица 1

Ошибки модератора

Ошибки	Последствия
Недостаточно доходчивое объяснение участникам целей мероприятия	Наблюдаются рассогласованность в работе группы и снижение полезной отдачи в процессах группового взаимодействия
Отсутствие проработанного, подробного плана мероприятия, стихийность встречи	Группа не достигает поставленных целей или достигает их фрагментарно и на поверхностном, ненадлежащем уровне
Ориентация лишь на отдельных участников, например самых авторитетных или инициативных	В группе не формируется единое информационное и понятийное поле, группа не реализует весь свой потенциал
Переход с делового уровня коммуникации на эмоциональный, личный	Снижается объективность суждений и, как следствие, их деловая ценность

Окончание табл. 1

Ошибки	Последствия
Использование ограниченного инструментария для фиксации результатов, например обсуждение без средств визуализации, только в аудиальном плане	Наработанные результаты забываются и, как следствие, утрачиваются
Избыточное или неадекватное целям применение техник обсуждения и фиксации результатов	Фиксация результатов отвлекает от обсуждения, его глубина и качество снижаются. Неадекватность применяемых инструментов (например, техника обсуждения идей вместо необходимой по ситуации техники их генерирования с нуля) снижает эффективность достижения целей

1.8. ЦЕННОСТИ И ЭТИКА ФАСИЛИТАТОРА (МОДЕРАТОРА)¹

Как указывают Д. Хантер и С. Торп (Hunter, Thorpe, 2005), роль фасилитатора заключается в беспристрастной помощи группе в ее стремлении к большей эффективности. Результативность работы фасилитатора основывается на его честности и том доверии, которое устанавливается между ним и теми, кому он помогает. Ниже дано описание ценностей и этический кодекс, принятый в IAF.

ЦЕННОСТИ

Как фасилитаторы, мы верим в присущую личности ценность и в коллективную мудрость группы. Мы стремимся помочь каждому члену группы внести наибольший вклад в групповое взаимодействие. Мы забываем о наших личных мнениях и поддерживаем право группы делать собственный выбор. Мы верим, что взаимодействие, основанное на сотрудничестве, ведет к консенсусу и дает значимые результаты. Мы ценим профессиональное сотрудничество как способ совершенствования в деятельности.

¹ Согласно правилам и стандартам Международной ассоциации фасилитаторов (International Association of Facilitators — IAF).

ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ФАСИЛИТАТОРА

1. **Работа с клиентами.** Мы предоставляем услуги, используя свои компетенции, чтобы повысить эффективность групповой работы клиентов. В число наших клиентов входят как группы, с которыми мы работаем как фасилитаторы, так и те, кто заключает с нами контракт от их имени. Мы тесно сотрудничаем с клиентами, чтобы понять их ожидания и обеспечить группе достижение желаемого результата. Мы обязаны гарантировать свою компетентность в проведении интервенций. Если группа решает, что она должна изменить первоначально запланированное направление, роль фасилитатора заключается в том, чтобы помочь группе двигаться вперед.
2. **Конфликт интересов.** Мы открыто признаем любой потенциальный конфликт интересов. До начала работы с группой мы открыто и честно обсуждаем любой возможный конфликт интересов, а также возможную личную предвзятость, предшествующий опыт организации и любые другие вопросы, которые потенциально могут помешать нам эффективно работать с интересами всех членов группы. Мы делаем это вместе с клиентом в целях предотвращения возможных недоразумений, которые могли бы отрицательно повлиять на успех или доверительные с ним отношения. Мы не используем сложившиеся отношения с клиентами для получения несправедливых привилегий, прибыли или выгоды.
3. **Групповая автономия.** Мы уважаем культуру, права и автономию группы. Мы стремимся к тому, чтобы группа сознательно участвовала в процессе и брала на себя соответствующие обязательства. Мы не навязываем ничего, что угрожало бы благополучию и достоинству участников, свободе выбора группы или надежности ее работы.
4. **Процессы, методы и техники.** Мы с ответственностью относимся к выбору процессов, методов и способов фасилитации. Совместно с группой или ее представителями мы разрабатываем процессы, которые приведут к достижению групповых целей, а также выбираем и адаптируем наиболее подходящие методы и техники. Мы не используем

процессы, методы или техники, в которых мы недостаточно квалифицированы и которые не соответствуют потребностям группы.

5. **Уважение, безопасность, беспристрастность и доверие.** Мы стремимся создавать атмосферу уважения и безопасности, где у всех участников есть возможность говорить свободно и открыто и где уважаются индивидуальные границы. Мы используем свой опыт, свои знания, техники и мудрость, чтобы выявить и учесть перспективы всех участников. Мы стремимся к тому, чтобы в процессе были представлены и участвовали все заинтересованные стороны. Мы содействуем беспристрастным отношениям между участниками и фасилитатором и гарантируем всем участникам возможность высказывать свои мысли и чувства. Мы используем различные методы для того, чтобы группа использовала способности, таланты и жизненный опыт каждого участника. При разработке сессий мы учитываем особенности участников, их способы самовыражения и разнообразие стилей взаимодействия. Мы понимаем, что любые предпринимаемые нами действия могут повлиять на процесс.
6. **Управление процессом.** Мы управляем процессом, но не содержанием. В то время как участники обладают знаниями и опытом относительно содержания ситуации, мы владеем знаниями и опытом в процессах группового взаимодействия. Мы стремимся оказывать минимальное влияние на групповые результаты. Если у нас есть полезные знания, касающиеся содержания вопроса, но неизвестные группе, мы делимся ими, объяснив изменение нашей роли (переход из роли фасилитатора в роль эксперта).
7. **Конфиденциальность.** Мы сохраняем конфиденциальность информации. Мы соблюдаем конфиденциальность всей информации о клиентах. Мы не распространяем ее без согласия клиента в пределах или за пределами его организации, не разглашаем содержание сессий, персональные мнения и информацию о поведении членов группы.
8. **Профессиональное развитие.** Мы несем ответственность за постоянное совершенствование своих знаний и навыков

фасилитации. Мы постоянно учимся и растем. Мы ищем любую возможность, чтобы улучшить свои знания и навыки для оказания более эффективной помощи группам в их работе. Наш практический опыт групповой работы и непрерывное личностное развитие позволяют нам поддерживать современный профессиональный уровень в области фасилитации. Мы делимся опытом с другими в целях повышения профессиональных знаний и навыков.

1.9.

МОДЕРАЦИЯ СЕССИОННОЙ РАБОТЫ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ВИДЫ СЕССИЙ

Методы и инструменты модерации, по сути, есть те способы, которые использует ведущий для достижения целей мероприятия. Различия между ними в том, что метод используется на протяжении всей групповой работы, а инструмент — лишь на каком-то ее этапе.

Сессия — коллективное мероприятие, которое посвящено одной теме и на котором происходит коммуникативное взаимодействие между участниками. На сессии полноценно реализуется потенциал всесторонних коммуникаций и задействован обширный арсенал средств делового общения. Вот почему именно сессия является одним из основных объектов модерации.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ СЕССИЙ

- **Стратегическая сессия** — форма групповой работы управленческой команды по выработке стратегии. Оптимальное число участников — от 3 до 15 человек.
Цели:
 1. Корректировка миссии и ценностей компании в соответствии с новой/скорректированной стратегией компании.
 2. Формирование единой позиции у руководителей компании и ключевых сотрудников относительно стратегических целей и задач.

3. Анализ внешней среды и приоритетных направлений развития, выработка плана мероприятий для реализации стратегии.
 4. Распределение обязанностей по исполнению стратегических задач и регламентация сроков их реализации.
 5. Формирование из участников сессии команды единомышленников, «проводников изменений», разделяющих общие ценности и видение ориентиров развития компании.
- **Коммуникационная сессия** — форма групповой работы, направленной на обмен опытом и лучшими практиками, формирование и каскадирование общего видения, а также на взаимодействие. Оптимальное число участников — от 15 до 100 человек.
Цели:
 1. Каскадирование стратегии / ценностей / образа будущего компании.
 2. Формирование дорожной карты.
 3. Обсуждение и закрепление обновленного целевого образа/стратегии и др.
 4. Выстраивание диалога между представителями подразделений/блоков/дирекции компании.
 - **Командообразующая сессия** — форма групповой работы по выработке единой согласованной позиции относительно ключевых вопросов развития и стратегии командной работы. Оптимальное число участников — от 15 до 100 человек.
Цели:
 1. Отработка навыков взаимодействия в кроссфункциональной команде.
 2. Формирование правил взаимодействия / общности / командной работанности.
 3. Формирование образа будущего.
 4. Усиление взаимодействия в команде.
 5. Формирование роли и ценности функции/подразделения/дирекции в компании.

- **Стартовая сессия** — форма групповой работы на этапе старта проекта. Оптимальное число участников — от 5 до 25 человек.
 Цели:
 1. Обсуждение структуры и логики предстоящих работ.
 2. Определение ролей и порядка взаимодействия.

- **Стартап-сессия** — форма групповой работы команды, направленной на поиск бизнес-инициативы с целью формирования конкурентного преимущества. Оптимальное число участников — от 3 до 15 человек.
 Цели:
 1. Анализ передовых приемов и практических методов успешных компаний.
 2. Разработка плана мероприятий на основе опыта успешных компаний.
 3. Анализ и выбор новых возможностей, соответствующих обозначенным целям.

- **Дизайн-сессия** — форма групповой работы по проектированию ключевых договоренностей/моделей внутри консалтинговых проектов. Оптимальное число участников — от 10 до 50 человек.
 Цели:
 1. Анализ основных потребностей ключевых пользователей.
 2. Формирование образа желаемого результата.
 3. Создание дорожной карты проекта.
 4. Формулирование требований к техническому заданию.

- **Проблемно-ориентированная сессия** — форма групповой работы, направленной на решение конкретной проблемы группы и на выработку способов самостоятельного преодоления проблемных ситуаций. Оптимальное число участников — от 15 до 30 человек.
 Цели:
 1. Формирование общего видения процессов изменений.
 2. Управление организационными изменениями.
 3. Анализ узких мест.