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 BITOBE) 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 дозрели 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 BITOBE 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 модерируемого 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 повестки 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,

Наталия 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.

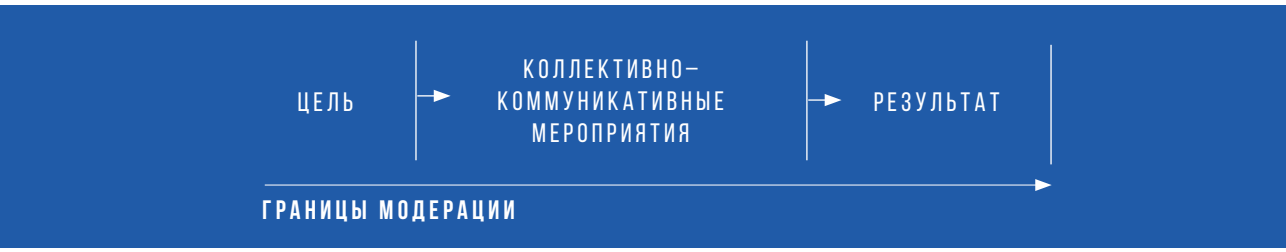
Довольно часто вместо термина «модерация» в качестве синонима используется слово «фасилитация», произошедшее от английского глагола to facilitate — «помогать, облегчать, способствовать».
Изначально фасилитацией назвали процесс повышения группой эффективности своей деятельности без постороннего вмешательства. 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 секундомером. 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	СОБРАНИЯ	ИГРОВЫЕ ОБУЧАЮЩИЕ И РАЗВИВАЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ	СЕМИНАРЫ
КРУГЛЫЕ СТОЛЫ	СОВЕЩАНИЯ	ДИСКУССИИ	СЕССИИ*
	КОНФЕРЕНЦИИ		

* 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 заплатил?» 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 жестикуляцией, 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 высококлассные 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 модерируемое 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 BITOBE 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.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru