

Составитель:  
Алексей Яцына

---

# **Руководство для модератора групповой работы**

На основе опыта КСП  
с 2013 — н. в.

Версия 0.1

(сборка август-декабрь 2017)

Коллектив авторов

**Руководство для модератора  
групповой работы**

«Издательские решения»

2017

## **Коллектив авторов**

Руководство для модератора групповой работы / Коллектив авторов — «Издательские решения», 2017

Модерация это способ повысить пользу коммуникации для всех её участников. Запрос же на коммуникацию растёт, потому что усложняются взаимодействия в бизнесе, в социуме, в обучении, в исследованиях и разработках. Руководство – это фиксация опыта Конструкторов сообществ практики проведения сотен сессий, призванное помочь модератору спланировать и провести обсуждение и достичь полезного для всех участников результата.

# Содержание

Введение	6
Польза	9
Конструирование и подготовка сессии	10
Что такое конструирование сессии?	10
Контекст	11
До и после	12
Проблема	13
Объект, предмет и рамка обсуждения	14
Заказчик	15
Выгодополучатели	16
Подбор участников обсуждения	17
(Бес)Человечность	18
Модели	19
Формы коллективной работы	20
Отдельные элементы коллективной работы	21
Шоу как форма организации обсуждения	23
Норма (формула) высказывания	24
Правила для конструирования сессии	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

**Руководство для модератора  
групповой работы  
На основе опыта КСП с 2013 – н.в.  
Версия 0.1 (сборка август-декабрь 2017)**

*Составитель* Алексей Яцына

*Корректор* Елена Зорина

ISBN 978-5-4490-3352-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Введение

*Модератор – это лоцман тех, кто сел в одну лодку, к берегу, который еще предстоит насыпать из вод.*

Цель составления данного Руководства – фиксация накопленного опыта, ускорение распространения применяемых практик и инструментов.

*Ожидаемые результаты:*

- расширение числа людей, применяющих инструменты модерации в работе;
- упрощение коммуникации в наших проектах за счет общения на одном языке;
- наличие методических основ для школ подготовки модераторов;
- снижение издержек на подготовку и проведение сессий.

Это руководство я составил на основе опыта партнерства «Конструкторы сообществ практики»<sup>1</sup> приобретенного в совместной деятельности с 2013 года. Большая часть нашей практики – это работа в ситуации множественности участников групповой коммуникации, что нашло отражение в структуре и содержании документа. Организационно руководство представляет собой свод и структурирование заметок по модерации, сделанных мною и моими коллегами с 2014 года и по н. в.

Под *модерацией*<sup>2</sup> в данном руководстве понимаются процесс создания и поддержки групповой коммуникации, направленной на решение какой-либо задачи, и помощь участникам в переводе этого решения в действие.

*Модератор* – человек, реализующий *модерацию*. Для нас это означает, что модератор ответственен не только за процесс обсуждения, но и за генерацию содержания, его упаковку и провокацию на дальнейшее действие.

*Что важно в этом определении:*

- текущие деятельности не могут продолжаться привычными способами;
- есть или может быть определен единый контекст, в котором можно рассматривать все эти виды деятельности;
- обсуждение и коллективная работа являются способом преодоления осознанного барьера;
- результатом обсуждения определяется новая деятельность, согласованная между участниками обсуждения.

---

<sup>1</sup> «Конструкторы сообществ практики» – объединение людей, которые развивают и реализуют свои собственные и чужие проекты, организуя коммуникацию между людьми. В частности, КСП развивает модерацию по методике Rapid Foresight, практикоориентированные и игропрактические форматы обучения, работу с коллективными представлениями и действиями по формулированию и воплощению желаемого образа будущего. Страница КСП в социальных сетях <https://www.facebook.com/kspmedia1/>.

<sup>2</sup> Кроме того, в практике используется ещё несколько слов, описывающих и характеризующих работу с группой: ведение, фасилитация, медиация. В российской практике чаще всего используют термин «модерация» («модератор»), а в зарубежных текстах – «фасилитация» («фасилитатор»). Есть авторы, которые вводят различие между этими понятиями, и те, кто считает это разными словами для одного явления. В данном Руководстве будет использоваться один термин – «модератор». При этом будут подразумеваться все аспекты работы и взаимодействия с участниками до, во время и после сессии (встречи, совещания).

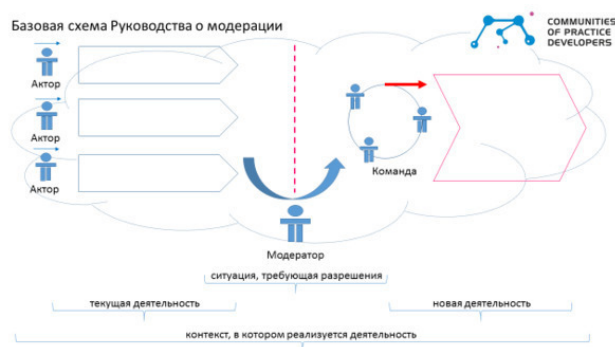


Рисунок 1. Базовая схема модерации

*Поэтому в модерацию кроме проведения собственно сессии входит:*

- проектирование сессии – подготовка тематики обсуждения, определение контекста и ситуации, в которой обсуждение проводится, разработка схемы представлений о предмете обсуждений, форм промежуточного и финального представления результатов обсуждения, подбор участников обсуждения и способа разделения на группы и решение многих других вопросов;
- создание среды обсуждения – организация пространства и условий, максимально способствующих генерации содержания, появлению у людей ощущения сопричастности к решению и необходимости действия;
- сборка результатов обсуждения – фиксация первичных материалов, структурирование информации, упаковка в представления, с которыми участники сессии могут совершать дальнейшие действия, в развитие и реализацию договоренностей, достигнутых в ходе обсуждения.

В этом Руководстве я стараюсь больше внимания уделить именно этим вопросам, что пока мало отражено как в нашей текущей практике подготовки модераторов, так и в доступной литературе по теме.

*В основе нашей работы и, соответственно, подходов, представленных в документе, заложено несколько ценностных предпосылок.*

1. Обсуждение – лучший способ разных людей быстрее и эффективнее достигать своих целей за счет демонстрации друг другу своих картин мира, декларации своих намерений, прояснения противоречий.
2. Заинтересованность – в обсуждении принимают участие только те, кому это действительно надо, а остальные или не пришли, или не находятся в обсуждении ни секунды дольше, чем им необходимо.
3. Взгляд через объективность – формирование безоценочного образа (ситуации) того, что мы обсуждаем, чтобы затем можно было увидеть отношение разных участников к этому образу.
4. Взгляд через будущее – определение преобразований, которые произойдут с обсуждаемым образом (ситуацией) в будущем, как это может повлиять на участников обсуждения, чтобы затем можно было заявить свои интересы.
5. Консенсус – определение такого подхода к решению вопроса, разрешению противоречий между интересами участников, который позволяет всем получить выгоду.
6. Качество – нахождение такого решения, которое позволяет получить максимум выгод при минимуме затрат или в минимальное время, которое не создает новых противоречий на следующем шаге.

7. Коллективность и командность – поиск таких инструментов действия, которые вовлекают максимальное количество участников обсуждения и других людей, так как реализацию получают только идеи, поддержанные максимальным числом людей.

Это также необходимо учитывать, когда вы знакомитесь с этим Руководством.

*Сегодня модерация активно применяется:*

- при генерации идей;
- при проведении совместных обсуждений с участием множества разных участников со своими интересами, проблемами, взглядами, подходами к решениям (это и форсайт-сессии, и сессии обсуждения развития регионов, отраслей/индустрий, и сессии о деятельности сообществ);
- при проведении стратегических сессий компаний и корпораций, общественных объединений и других организаций;
- в проектном управлении;
  - в ведении панельных дискуссий, круглых столов, других коллективных форм обсуждения, где стоит задача целостно осветить проблему;
  - в обучающем процессе, где введены коллективные формы работы.

Под каждую ситуацию необходим свой вид модерации, нужны свои инструменты, подготовка, подготовленность.

Будущее пространство модерации: рабочие совещания в регулярном управлении от собраний советов директоров и правлений до еженедельных текущих планерок (в т. ч. планирование, координация работ, подведение итогов) – только начинает осваиваться модерационным сопровождением. И этот перечень станет шире, так как с каждым днем растет число видов и форм коллективных активностей, подразумевающих обмен мнениями, декларирование позиций, поиск совместного решения, генерацию новых идей и т. д.

В какой-то момент модерация станет одним из навыков, присущих большому количеству профессий. Везде, где возникает необходимость координации усилий или согласование представлений. Например, система бережливого производства. Вот пост, состоящий из бригады работников, четырех-пяти станков, десятка видов обработки. Вот их место регулярных сборов для обсуждения рабочего процесса и его улучшений. Значит, кто-то из них или каждый из бригады должен обладать навыками модерации, чтобы эти обсуждения были и быстрыми, и полезными. Примерно та же ситуация в образовании, в политике, в социуме. Полицейские, работники ЖЭКа в перспективе становятся модераторами. Мы до этого будем идти долго. Но дойдем.

Это Руководство – маленький вклад в этом направлении.



## **Польза**

Любое обсуждение – это время. Чем масштабнее сессия, чем дольше её продолжительность и чем больше вовлечено участников, тем больше времени было израсходовано.

Необходимо сделать так, чтобы это время стало полезной инвестицией, а не пустыми затратами.

Польза может определяться по-разному, но в общем случае выгода каждого участника обсуждения, равно как и совокупная выгода, должна превышать такую же, полученную участниками, если бы они не отвлекались на обсуждение от своей текущей деятельности. Это означает, что любая сессия должна давать участникам новое качество, новый уровень производительности.

## **Конструирование и подготовка сессии**

### **Что такое конструирование сессии?**

*Конструирование сессии* – это определение, что, как, как долго, в каком составе, каким способом, в какой последовательности будет обсуждаться. Фактически при конструировании сессии закладываются условия, которые позволят достичь желаемой пользы.

*Подготовка сессии* – это проведение работ, которые позволяют реализовать условия, заложенные в конструкции сессии.

*Видимым результатом конструирования и подготовки сессии являются:*

- программа сессии;
- организационный райдер;
- требования к составу участников сессии;
- требования к предварительной подготовке участников сессии;
- список команды модераторов;
- список ожидаемых результатов.

Самым важным результатом является постановка для модераторов сессии (устная или письменная): детальное описание, как сессию проводить.

## Контекст

Каждое обсуждение должно проводиться в одном контексте.

Без определения контекста участники не просто не поймут друг друга (формально может показаться, что понимание достигнуто), а предположат самое разное. Значит, и действовать потом будут рассогласованно.

Даже обсуждая вроде бы единую для всех участников тему, во вроде бы однородной по составу группе (например, руководство предприятия обсуждает способы совершенствования процессов), контекст необходимо предварительно обсуждать и задавать. Тем более если участники обсуждения представляют разные заинтересованные стороны, разные виды деятельности (например, при обсуждении перспектив развития региона, отрасли, городской среды, образовательного учреждения).

Самым понятным примером является яблоко. Его можно рассматривать как сельскохозяйственную культуру, а можно как культурный феномен. А обсуждая сельскохозяйственную культуру, можно концентрироваться на агротехнике, можно на организации садов, а можно на производственных цепочках переработки и сбыта.

## До и после

Любое обсуждение может быть полезным, только если оно является элементом деятельности и направлено на его качественное изменение.

*Конструируя обсуждение, необходимо максимально полно представлять себе текущую ситуацию:*

- кто является заинтересованными сторонами;
- как организована текущая деятельность;
- какие проекты реализуются или не были реализованы;
- что в текущей ситуации не позволяет двигаться вперед.

Также следует заранее определить, кто и в какой деятельности будет применять те итоги обсуждения, которые были достигнуты в ходе сессии.

## Проблема

*Проблема* – это ситуация, которая не имеет решения при имеющихся и доступных компетенциях и ресурсах, в рамках текущих представлений.

Следовательно, решение проблемы требует изменения границ рассматриваемого объекта, или способа его описания, или нового технологического, организационного или какого-либо иного подхода.

В конструкцию сессии необходимо заложить условия, которые спровоцируют «иной взгляд» у участников. Например, в методике Rapid Foresight одним из универсальных способов является вынесение объекта обсуждения вперед, в будущее, рассмотрение его в динамике, что и позволяет самым разным людям не критиковать мнения друг друга, а договариваться о будущем состоянии объекта.

### *Дополнение*

*Для сессии, в ходе которой требовалось сформулировать перспективные темы для курсов по прорывным технологическим разработкам, технологический барьер, который необходимо выявить и преодолеть, формулировался через вопросы:*

- Мотивация – какую значимую задачу решает? (Пользовательскую, государственную?)
- Какие «закритичные» режимы работы становятся «нормальными» при преодолении барьера? (Что меняется на порядок?)
- Что решит (изменит) преодоление барьера? Что произойдет, если барьер не будет преодолен?
- Какие возможности открываются при преодолении барьера?
- Наличие квалификации и компетенций для преодоления барьера?
- Кто потребитель результата? Востребованность?
- Цена разработки? (Порядок.)
- Готовность финансировать разработки частными компаниями?
- Как решение (по преодолению барьера) ускоряет развитие класса/кластера технологий?
- Соответствие принципам Национальной технологической инициативы: сетевость, b2c, гигантский мировой рынок и т. д.

## Объект, предмет и рамка обсуждения

*Объект* – то, что мы обсуждаем.

*Предмет* – фокус внимания.

*Рамка обсуждения* – то, что мы определяем как внешние условия и ограничения нашего обсуждения.

Определить эти характеристики предстоящего обсуждения далеко не просто. Например, в ходе форсайт-навигации «ядерные группы» организаторов значительную часть времени подготовки своих флотов и кэмпов занимались именно определением повестки как всего мероприятия, так и отдельных тематических групп.

*Для определения объекта, предмета, рамок обсуждения могут помочь следующие вопросы:*

- Можем ли мы обозреть то, что обсуждаем (описать, охарактеризовать, охватить взглядом)?
- Можем ли мы определить или описать состояния объекта (до изменений, текущее и желаемое, «идеальное»)?
- Можем ли мы этим управлять, то есть изменять характеристики, границы, свойства того, что обсуждаем (хотя бы потенциально)?
- Что нам дает такой или другой фокус внимания? Что является наиболее важным для дальнейших действий?
- Какие внешние условия для нас являются критичными? Можем ли мы выдвигать встречные требования или эти ограничения не поддаются влиянию?

## **Заказчик**

У каждой сессии есть заказчик.

О взаимодействии с заказчиком подробно описано в любой книге об оказании услуг.

## **Выгодополучатели**

Модератор должен стремиться к тому, чтобы выгодополучателей было как можно больше. В пределе каждый участник обсуждения (сессии) должен получить свою выгоду.

Более того, есть обсуждения (сессии), в которых выгодополучателем может стать любой субъект определенного типа. Например, при обсуждении перспектив развития региона выгодополучателем становится каждый житель.

Модератор при конструировании сессии должен определить круг потенциальных выгодополучателей и тот способ представления результатов обсуждения, которым они смогут воспользоваться.



## Подбор участников обсуждения

Для большинства сессий, которые мы проводим, состав участников является самым сложным и важным вопросом. Качество результата во многом зависит от глубины знаний участников по обсуждаемому вопросу, широты подходов к нему, мотивации на разрешение вопроса. Важны все три составляющие. Не уговаривайте человека избыточно, если понимаете, что хотя бы одной из трех характеристик не хватает.

*При определении круга участников мы пользуемся следующими приемами:*

- описание категорий людей, которых мы хотим видеть среди участников обсуждения. Желательно, чтобы они представляли все заинтересованные стороны;
- указание на требования и ограничения к участникам, чтобы не только отсеять тех, кто, по мнению организаторов сессии, не принесет пользы, но и показать приглашаемым серьезность намерений;
- «снежный ком», когда уже приглашенные или те, кого мы знаем как экспертов в обсуждаемой теме, называют других возможных участников;
- аналогии, когда списки участников составляются на основе данных похожих и смежных обсуждений (докладчики, специально приглашенные лица и т. д.);
- индекс цитирования, когда потенциальных участников выявляют по их популярности или числу ссылок на их работы у других участников.

Составив список потенциальных участников, необходимо правильно составить для них текст приглашения. Не важно, будет ли это персональная устная беседа, или письменная рассылка, или публикация. Текст должен четко показывать, в чем возможный интерес и выгода для участников. Подробности – в многочисленных книгах и статьях по коммуникации. Здесь только одна рекомендация: после каждой встречи и беседы разбирайте реакцию собеседника и обновляйте свой текст.

Чем заблаговременнее приглашение, тем лучше. Для многих приглашение за месяц – уже слишком поздно. Не стесняйтесь приглашать заранее, даже если все ваши организационные вопросы: место, время начала и т. д. – еще до конца не определены.

Вместе с тем в ходе самого мероприятия (сессии) мы руководствуемся принципом: кто здесь собрался, те самые нужные люди и есть.

## **(Бес)Человечность**

*Есть два типа сессий:*

- те, в которых первично само достижение договоренности между участниками;
- те, в которых принципиально важно получить новое содержание.

В соответствии с этим планируйте время на отдельные элементы сессии: знакомство, договоренности по терминам и т. п.

## Модели

*Модели помогают структурировать обсуждение. Их достоинство в том, что для многих объектов/предметов можно легко подобрать подходящую модель, в рамках которой участникам легко обсуждать ситуацию и искать решение:*

- модель жизненного цикла для продуктов или для сообществ;
- модель системы разделения труда для индустрии;
- различные матрицы для анализа рынка, бенчмаркинга и сопоставления стратегий;
- оптимизационная задача для бизнес-процессов и другие.

Недостаток моделей в том, что их применение может подтолкнуть участников в сторону заранее запрограммированного решения вместо поиска нового.

## Формы коллективной работы

*Сессия собирается (конструируется) из небольшого числа форм коллективной работы:*

- доклад;
- обсуждение в малой или большой группе;
- общее обсуждение;
- игропрактика.

*Само обсуждение может быть структурированным или неструктурированным.*

- Первое предполагает поиск ответов на заранее заготовленный набор вопросов, работу с шаблонами и пустографками для заполнения, жесткие формулы (нормы) высказываний.
- Второе предполагает свободную дискуссию по предложенной теме без четкого определения границ обсуждения и способа представления его результатов.

А вот модификаций построения обсуждений может быть множество.

*Например, презентация результатов обсуждения в группах может быть без вопросов из зала или с вопросами:*

- от любого участника обсуждения;
- от представителей других групп;
- от приглашенных экспертов;
- от людей, выбранных из числа участников в качестве представителей позиций заинтересованных сторон.

Вопросы могут быть на уточнение и прояснение, а могут быть на критику предложений. Кроме того, само время, выделенное на вопросы, может быть регламентировано или нет.

Обсуждение может быть организовано как представление и защита разных позиций.

## Отдельные элементы коллективной работы

Это приблизительное время на основные элементы, из которых собирают сессию.

Элемент	Время мин, час	Время тах, час	Комментарий
Стартовый пленар	0,5	1	Мотивирующая информация. Организационная информация (включая технику безопасности, «пространство без галстуков» и т. п.) Технологическая информация (включая «пространство доверия»)
Знакомство	0,25	0,5	Краткое представление модератора Краткое представление участников группы, в т. ч. ответы на вопросы о смысле участия
Микродоклады по теме	0,25	1	Заранее подготовленные информационные или проблематизирующие доклады от отдельных участников группы. Не более 15 минут на одно выступление. Не более 3—4 выступлений
Генерация идей	1	1,5	Выдвижение гипотез Предложение способов решения проблем Ранжирование идей
Поиск проблем	0,5	1,5	Выявление «разрывов» между текущим и желаемым состоянием Определение существа проблем Ранжирование значимости проблем
Промежуточные пленары — доклады от участников групп (обмен информацией между участниками группы о содержании)	1	3	Обмен информацией о содержании. Взаимная проблематизация и критика
Игровые формы обсуждения: - дебаты - баттл - мультелекция и т. п.	1	2	Обмен информацией о содержании. Взаимная проблематизация и критика
Игропрактика	1	5	Общая или по группам работа - раскачка и настройка на работу - быстрая проблематизация содержания - быстрая проверка идей

Элемент	Время мин, час	Время тах, час	Комментарий
Специальные лекции	1	3	<p>Подбор тематических вступлений (и выступающих), которые могут:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширить представления участников о предмете обсуждения;</li> <li>- позволить взглянуть на предмет обсуждения с другой стороны;</li> <li>- проблематизировать выдвигаемые участниками образ будущего, проектные идеи;</li> <li>- показать новые варианты взаимодействия и побудить коммуникацию.</li> </ul> <p>Лекции могут быть для всех участников, для отдельных категорий или по желанию.</p> <p>Лекции могут строиться в формате монолога или диалога, включать интерактивность</p>
Проектная работа	1	5	<p>Работа в малых группах над разработкой и детализацией проектов.</p> <p>Как правило, ведется по шаблону, содержащему основные параметры проекта</p>
Рефлексия	0,5	1	<p>Разбор текущей ситуации, анализ с иных точек зрения.</p> <p>Выявление неудовлетворенности участников группы текущей картой, проектами (их «несерьезностью»)</p> <p>Рефлексия не может проводиться без общих пленаров, или игропрактик, или взаимных обменов картами с другими группами, или экспертных высказываний — то есть ситуаций, в которых содержательный материал группы может быть подвергнут критике с других позиций, дополненной информацией</p>

## Шоу как форма организации обсуждения

*В шоу, в частности в телевизионных, накоплен огромный опыт:*

- вовлечения;
- анализа информации;
- поиска неожиданных способов решений.

*Вот лишь несколько примеров:*

- «сто к одному» – проводится предварительный опрос участников по тематике обсуждения, а потом сравниваются их ответы с ответами экспертов;
- булшит бинго<sup>3</sup> – побуждает участников внимательнее слушать докладчиков и фиксировать ключевые тезисы;
- «битва быков» («дуэль», «баттл») – эксперты выступают в качестве оппонентов вокруг какого-либо тезиса.

И так далее.

---

<sup>3</sup> <http://bullshit-bingo.ru/>

## **Норма (формула) высказывания**

Структурированное обсуждение предполагает, что модераторы предлагают участникам использовать определенные словесные формулы для выражения своих мыслей.

Во-первых, это резко повышает качество содержания.

Во-вторых, помогает убрать из общения лишние слова и фразы. Не секрет, что человек тратит довольно много времени и слов, чтобы подобраться к сути того, что хочет выразить. Норма высказывания помогает сразу перейти к передаче смысла.

В-третьих, использование формул высказывания позволяет участникам быстрее перейти на единый язык общения. Важно, что это язык, предложенный модераторами, то есть нейтральный для всех участников.

Самое сложное – это предложить такую формулу высказывания, которая будет пониматься однозначно.

При этом и сам модератор должен строго придерживаться заданной им нормы.



## **Правила для конструирования сессии**

*Эти правила не являются жестким требованием, скорее рекомендациями, проверенными опытным путем.*

- В обсуждении должны быть представлены все заинтересованные стороны, но не должно быть «лишних» людей, тех, кто не добавит в ход обсуждения ни информации, ни нового взгляда, а также не будет пользователем результатов обсуждения. Правило «необходимого и достаточного» позволяет определить число участников сессии.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.