

**Модерация как средство повышения эффективности  
работы на собраниях и заседаниях**  
- Йохен Тепфер -

### ***Введение***

В данной работе я хотел бы рассмотреть модерацию как один из способов построения собраний и заседаний и описать возможности ее применения. В любой сфере, связанной с взаимодействием людей, выбором целей, стратегий и образа действий, использование модерации значительно повышает эффективность работы и стремление достигнуть цель.

Данная методика была разработана в Германии в 70 - ых годах. Это время характеризовалось усилением участия широких слоев населения в процессе принятия решений. С тех пор модерация нашла множество областей применения. Методика модерации успешно опробована на мероприятиях совершенно разного масштаба: от годового собрания акционеров акционерного общества до семинара в университете, собрания в церкви, объединении и даже семейного совета.

Стремительные изменения, происходящие на предприятиях и в обществе в целом требуют более все более гибкого подхода к исполнению задач, а также все более тесного взаимодействия специалистов из различных отраслей. Методика модерации предлагает возможность удовлетворять требования, которые предъявляет динамично изменяющаяся обстановка к структуре и производственному процессу в организациях. С помощью коммуникации, направленной на достижение цели, проблемы решаются эффективнее и быстрее.

В публикации данной работы в специализированном российском журнале я вижу возможность познакомить с этой методикой широкие круги российских специалистов. Мой опыт консультанта российских организаций показывает, что модерация как форма организации групповой работы практически незнакома в России, и я надеюсь с помощью этой статьи пробудить интерес к использованию данной методики в российской практике.

### ***Описание проблемы***

Пожалуй, каждый из нас хотя бы раз присутствовал на таком заседании, когда единственным желанием было поскорее дождаться конца. Бесконечные выступления, не относящиеся к теме, решения не приносящие удовлетворения, неподготовленные участники, полное отсутствие распорядка заседания и т.д. Это только несколько причин, делающих подобные заседания невыносимыми. При этом даже квалификация участников не играет большого значения, так как подобная ситуация наблюдается даже на собраниях университетский профессоров. В основном проблема заключается в построении мероприятия. На этот процесс оказывают влияние два фактора - *люди и ситуации*. Сначала я хотел бы более подробно описать их.

Везде, где люди работают вместе, сталкиваются различные характеры, интересы, стили жизни. Не всегда из этой "смеси" человеческих особенностей получается "взаимодействие", которое может быть использовано в интересах дела. У работающих совместно людей есть симпатии и антипатии, потребность подать себя, пересекающиеся цели, интерес или отсутствие интереса к делу.

Все эти мотивы редко высказываются открыто, но они проявляются в поведении людей. Такими сигналами, доступными нашему восприятию могут быть скачущее выражение лица или затянутое выступление, не относящееся к теме.

Нередко недооценивается влияние ситуации, в которой оказываются люди, чтобы решать проблемы. Часто встречи проводятся в неподходящее время, например, вечером, когда концентрация понижается. Помещение может быть слишком маленьким, плохо проветренным, иногда там может быть даже накурено, стулья бывают неудобными. Не запланировано время для пауз, не предусмотрены прохладительные напитки. Все эти обстоятельства оказывают существенное влияние на результат встречи. Не редко заседания бывают плохо подготовленными, нет повестки дня, до заседания участники не знают о чем пойдет речь, для заседания выделено очень мало времени или его длительность вообще заранее не установлена. Часто однозначно не определяется характер мероприятия: обмен информацией, анализ или принятие решения. Все эти обстоятельства, связанные с ситуацией, также оказывают влияние на результат собрания или заседания и им должно уделяться достаточное внимание.

### ***Основная идея модерации***

В традиционной культуре ведения заседаний как правило имеется руководитель (учитель, председатель, начальник отдела и т.д.), который управляет ходом и содержанием групповой беседы. Он задает тон, определяет темы обсуждения, устанавливает временные рамки. Этот руководитель занимает ведущую позицию, его словам уделяется большее внимание, чем высказываниям остальных участников. И поэтому он имеет большее влияние на результат.

При использовании модерации происходит перераспределение классических ролей. Существует нейтральный ведущий беседы, который управляет коммуникацией. Этот ведущий не обязательно должен занимать самый высокий пост в группе. Он методический помощник и не принимает участия в содержательной части беседы. Он ответственен за протекание дискуссии, соблюдение правил и распорядка. Он следит за тем, чтобы каждый высказался, и чтобы выступления не были затянутыми. Кроме того он визуализирует отдельные моменты обсуждения. Он владеет инструментами, помогающими принять взвешенное решение, которые повышают ориентированность на достижение результата.

Ни одна группа людей не обходится без норм совместной жизни. То, что на государственном уровне регулируется законами, в рабочих группах должно определяться правилами. Я не буду приводить здесь длинный перечень правил, которые можно было бы использовать. В каждой группе есть свои культурные особенности и поэтому должны быть установлены собственные нормы. Я хотел бы назвать только несколько правил, которые оказались очень полезными на практике:

- Каждый говорит только сам за себя (высказывания от первого лица)
- Каждый уважает высказывания других
- Каждый несет ответственность за результат
- Общая ответственность за соблюдение распорядка.

### ***Роль модератора***

Модератор управляет беседой. Он не принимает участия в содержательной части дискуссии и не является руководителем или ведущим. Он несет ответственность за соблюдение правил и поддержание динамического равновесия в группе. Далее будут описаны некоторые признаки модератора<sup>1</sup>.

Модератор:

- отбрасывает собственное мнение, цели и ценности. Он не оценивает ни высказывания участников ни стиль их поведения. Для него во время модерации не существует понятий „правильно“ или „неправильно“;
- спрашивает, а не ведет беседу. С помощью вопросов он активизирует группу, помогает членам группы быть открытыми по отношению друг к другу и к теме;
- отдает отчет в своем собственном отношении к людям и темам обсуждения, в своих сильных сторонах и слабостях и берет на себя ответственность. С помощью этого он помогает участникам реагировать, осознавая свою ответственность;
- воспринимает все высказывания группы как сигналы, помогающие ему понять процесс группы и пытается помочь участникам осознать собственное поведение, чтобы помехи и конфликты могли устраняться без призывов к этому;
- не ведет дискуссий о методике, а применяет ее;

При выполнении этих правил модератор поддерживает свой авторитет в группе, не будучи при этом авторитарным.

### ***Визуализация***

Важным элементом модерации является визуализация, которая помогает участникам следить за ходом беседы, составить представление о результатах. Человек располагает пятью каналами восприятия. В обычных разговорных ситуациях мы используем только уши. С помощью дополнительного визуального представления повышается внимательность, легче понимаются сложные взаимосвязи, информация дольше сохраняется в памяти, участники имеют возможность активного сотворчества. Это только некоторые преимущества, которые дает визуализация, производимая в ходе беседы.

На практике для визуализации необходимо нескольких больших листов бумаги, фломастеры и бумажные карточки (формат А5). В использовании визуализации не существует никаких границ. Визуализация должна всегда служить лучшему пониманию и дополнять сказанное.

### ***3 вспомогательных средства для достижения лучших результатов работы на заседаниях***

Из широкого спектра вспомогательных средств, предлагаемых методикой модерации, я хотел бы представить 3 простых средства которые успешно применяются в групповой работе.

---

<sup>1</sup> К. Klebert, E. Schrader, Walter G. Straub: KurzModeration, Hamburg 1987

### *Распорядок*

До начала заседания участниками сообща определяется круг вопросов. На стене закрепляется большой лист бумаги со следующей таблицей.

#### **Повестка дня**

<b>Тема</b>	<b>Кто</b>	<b>Время</b>	<b>Замечания</b>
1.			
2.			
3.			

Модератор, опрашивая участников, собирает темы обсуждения и заносит их в таблицу вместе с сопутствующей информацией (кто, время, замечания). В колонку "кто" вносится имя участника который предложил тему или того, кто подготовлен к выступлению по ней. Необходимо следить за тем, чтобы время, выделенное для заседания, не было превышено. Затем участники совместно с модератором устанавливают очередность выступлений. Должно быть выделено время для пауз. Заполненная таблица остается висеть на стене, так, чтобы каждый мог ее видеть. Таким образом участники могут контролировать соблюдение распорядка и в случае необходимости вмешиваться в ход заседания.

### *Профиль преимуществ и недостатков*

Этот инструмент предназначен для анализа определенного решения, стратегии или альтернативы. Когда в ходе обсуждения проблемы обозначается определенное решение, модератор должен попросить участников записать на маленьких бумажных карточках преимущества и недостатки решения. Участникам выделяется для этого некоторое время (ок. 10 мин). Особое внимание следует обратить на то, чтобы рассматриваемая стратегия была четко сформулирована письменно и все участники поняли ее суть. Затем бумажные карточки закрепляются с помощью клейкой ленты в колонках следующей таблицы (также нарисованной на большом листе бумаги)

<b>Преимущества +</b>	<b>Недостатки -</b>

Каждый участник сам закрепляет свою карточку в таблице и комментирует свое мнение. Такой подход обеспечивает то, что все участники выскажут свое мнение и никто не будет пропущен. Затем проводится дискуссия о том, как использовать преимущества и устранять недостатки при решении проблемы.

### *План действий*

В ходе заседаний как правило достигаются договоренности о том, какие задачи и кем должны быть выполнены в ближайшем будущем. Как раз на долгих заседаниях эти задания нередко забываются или могут быть неправильно поняты. Избежать этого помогает применение плана действий, в котором фиксируются задачи. Он может быть использован как инструмент контроля в промежутке времени до следующего заседания. Он также оформляется в виде таблицы на большом листе бумаги и закрепляется на стене.

### **План действий**

<b>Задача</b>	<b>Кто</b>	<b>Время</b>	<b>Примечания</b>
1.			
2.			
3.			

В эту таблицу во время общего заседания заносятся задачи, которые должны быть выполнены. Нужно следить за тем, чтобы задачи были сформулированы четко. В колонку "кто" должны заноситься имена присутствующих людей, которые дали согласие на выполнение соответствующей задачи. В колонку "время" должна быть занесена дата, к которой должен быть достигнут результат. План действий обязательно должен быть доступным каждому участнику после собрания, поскольку он является инструментом контроля. Каждый участник может проверить исполнение достигнутых договоренностей и потребовать результат от человека, имя которого занесено в колонку "кто".

Этот небольшой список инструментов модерации показывает насколько многообразна сфера их применения и показывает универсальность методики модерации. Она применяется практически везде, где люди сотрудничают и заинтересованы в достижении общего результата.

### ***Вывод***

С 70-ых годов модерация все интенсивнее используется как инструмент улучшения работы в группах. Проводится множество тренингов и мастерских, на которых обучаются модераторы для работы в различных отраслях (от работы с молодежью до промышленности). Современные программы развивающего менеджмента больших предприятий нельзя представить без курсов модераторов. По моему, модерация предлагает способы для того, чтобы успешно преодолевать сложные ситуации в деятельности организации и управлять групповой работой.

Я надеюсь, что эта статья заинтересует готовых к экспериментам российских специалистов и побудит их к применению данной методики .

**Список литературы:**

K. Klebert, E. Schrader, W. G. Straub: KurzModeration, Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen, Windmühle-Verlag Hamburg 1987