

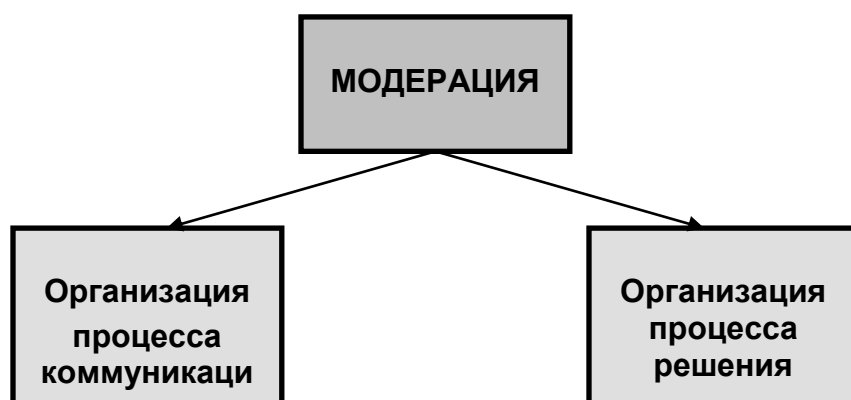
Модерация и модератор

Модерация и модератор: функции и задачи

Полиция в жизни каждого государства есть.
Козьма Прутков

Модерация — целенаправленное управление групповым обсуждением или решением проблемы на основе организации процессов коммуникации и принятия решения в группе.

Модератор — специалист в области организации процесса совместной работы группы при обсуждении или решении некоторой задачи или проблемы. Говоря лапидарно, **модератор — специалист по организации процесса сотрудничества в группе**. При модерации групповой работы он должен организовать два процесса: процесс коммуникации в группе и процесс решения задачи (проблемы).



Модератор не является руководителем группы, который при обсуждении задачи имеет право принимать решения и распределять задания сотрудникам. Он не эксперт в области обсуждаемой проблемы, оценивающий правильность рассматриваемых вариантов решения. Он — нейтральный специалист по организации процессов целенаправленной коммуникации и принятия решения в группе.

Модератор не несет ответственности за содержание обсуждения. За качество содержания и результат обсуждения отвечает модерлируемая группа.

Модератор несет ответственность за качество процесса обсуждения и решения проблемы. Он должен обеспечить процесс и выполнение принятых группой правил обсуждения.

При работе в группе, как уже говорилось, участникам часто не хватает самодисциплины и самоорганизации, что приводит к потере времени, росту негативного напряжения и снижению конструктивности в обсуждении. В этом смысле наличие независимой и сторонней фигуры модератора само по себе обеспечивает

позитивный эффект. Он влияет на группу как объективный внешний фактор, в присутствии которого остальные начинают смотреть на себя со стороны, «глазами объективного наблюдателя» и больше контролировать свое поведение и свои высказывания при обсуждении.

Одновременно с организацией совместного решения проблемы модератор своими действиями инициирует в группе процесс обучения, направленный на освоение методов и закрепление образцов поведения, улучшающих групповую атмосферу, формирующих отношения сотрудничества и повышающих эффективность работы. Хотя в ходе эффективной модерации эффект обучения и имеет место, он скорее вторичен. Обучение не является главной задачей модерации и модератора. Это задача тренинга и тренера.

В ходе модерации может происходить улучшение отношений в модерлируемой группе. Однако перед модератором не стоит задача сформировать отношения. Его задача — довести группу до содержательного результата, которым может быть либо обмен информацией, либо оценка ситуации, либо сбор мнений и предложений, либо принятие решения по проблеме. Если при этом на основе эффективного процесса взаимодействия в группе сформируются доверительные отношения — значит, модерация прошла более чем успешно. Это косвенный и не обязательный продукт модерации, хотя часто весьма желательный. (Однако в случае модерации конфликта улучшение отношений — одна из основных задач модератора.)

Если рассматривать работу модератора в рамках Целевого Цикла (ЦЦ), то следует отметить, что модерация охватывает все его этапы, кроме этапа выполнения. Модерация — это организация сотрудничества в тех ситуациях, когда необходимо согласовать мнения и принять согласованное решение в ходе обсуждения какой-либо проблемы или задачи. Модератор организует взаимодействие в группе лишь в процессе коммуникации и принятия решения. Как только решение принято, планы согласованы, и наступает этап их выполнения, модератор уступает место руководителю. У него нет полномочий организовывать оперативную работу, координировать действия исполнителей, поскольку в этом случае возникает необходимость принятия оперативных решений, на которые у модератора нет ни требуемых компетенций, ни необходимых полномочий. Организация и координация исполнения — это стихия руководителя.

Модерация становится необходимой только в том случае, когда на этапе выполнения ЦЦ предусмотрено обсуждение и принятие решений по какой-либо теме. Этап анализа ЦЦ, если он осуществляется в группе, также представляет собой совместную коммуникацию по оценке результата и процесса работы, а также принятие решений по этим двум аспектам (достигнут ли результат и насколько эффективно проходила работа). Поэтому на этапе анализа модерация тоже необходима.

Наиболее важное правило модерации — соблюдение нейтральности в обсуждении. В идеальном случае модератор не должен высказывать своего мнения по обсуждаемой теме. Однако в некоторых ситуациях, если он компетентен в рассматриваемой тематической области, он волен изложить свою точку зрения по проблеме. Но модератор не должен использовать «свое служебное положение» для ее отстаивания. Чем больше он отстаивает свое мнение, тем меньше группа

признает его в роли модератора, тем труднее ему управлять процессом. Чем больше он концентрируется на содержании, тем больше он теряет контроль над процессом.

В этом случае он перестает быть модератором «по определению», поскольку нарушает главную заповедь — нейтральность, теряет главную свою функцию — управление процессом, и главное свое преимущество — доверие участников.

Таким образом, модератор не координирует действия, он координирует групповую коммуникацию и процесс принятия решений в ходе этой коммуникации.

Функции модератора

В процессе коммуникации модератор должен:

- следить за соблюдением правил обсуждения;
- дать возможность высказаться всем;
- вовлекать в обсуждение пассивных участников;
- обеспечить равноправное рассмотрение всех точек зрения;
- уточнять и пояснять высказывания участников;
- обеспечивать понимание всеми обсуждаемых предложений;
- смягчать негативные высказывания участников;
- обобщать и резюмировать точки зрения и предложения;
- подводить промежуточные и окончательный итоги;
- сохранять нейтральность по отношению к разным точкам зрения;
- ...

В процессе принятия решения модератор должен:

- обеспечить понимание проблемы и задачи;
- согласовать в группе цель взаимодействия;
- соблюдать систематику в процессе поиска решения;
- собрать все аргументы за и против высказанных предложений;
- обсудить и зафиксировать общие критерии оценки вариантов;
- обеспечивать процедуру принятия решения;
- согласовывать точки зрения, искать обобщающие формулировки;
- поощрять и предлагать интегральные решения;
- фиксировать принятые решения;
- проверять понимание участниками принятого решения и согласие с ним;
- ...

Модератор не должен решать проблему, он должен организовать процесс решения. Задача модератора — помочь группе решить проблему, а не решать ее за группу.

Цель модерации — реализовать потенциал каждого участника и добиться эффекта синергии и сотрудничества в группе.