

The background features a complex network of white lines connecting several circular nodes. The nodes are represented by white circles, some of which are double-lined. The lines form a web-like structure across the blue background, which has a subtle gradient from light to dark blue.

Евгений Нилов

Беседы о модерации

Часть 1

Евгений Нилов

Беседы о модерации. Часть 1

«Издательские решения»

Нилов Е.

Беседы о модерации. Часть 1 / Е. Нилов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-909387-5

Способы организации коллективного труда, подходы к организации коллективной коммуникации — становятся всё более технологизированы. Тем не менее они до сих пор немыслимы без работы профессионального модератора. Что значит быть модератором? Что надо знать, уметь? Здесь вы сможете найти мысли тех людей, которым есть что сказать по этому поводу. Этот сборник будет полезен всем, кому приходится сопровождать работу групп, а также тем, кто использует разные форматы модерации в своей деятельности.

ISBN 978-5-44-909387-5

© Нилов Е.
© Издательские решения

Содержание

Вступительное слово автора сборника Евгения Нилова	6
Денис Коричин	7
Ксения Балицкая	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Беседы о модерации

Часть 1

Евгений Нилов

Редактор Юлия Гудач

Иллюстратор Олеся Полагута

© Евгений Нилов, 2018

© Олеся Полагута, иллюстрации, 2018

ISBN 978-5-4490-9387-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вступительное слово автора сборника Евгения Нилова



Модерация групповой коммуникации становится всё более востребованной практикой. Это живая и, во многом, неописанная деятельность.

Идея создать сборник текстов о модерации возникла от необходимости выработки общего языка, общих оснований – как для эффективного обучения модерационной функции, так и для совместных действий в общих проектах с разными людьми. Задача, которую я ставил перед собой – ответить на вопрос: «Какими компетенциями должен обладать модератор, чтобы успешно делать свою работу»

Этот первый сборник бесед. Здесь собраны представления профессионалов с абсолютно разным опытом и, зачастую, с разными взглядами. Их объединяет лишь то, что все они модераторы-практики. В основу текстов была взята прямая речь, серия интервью, которую автор сборника провел в 2016—2017 годах. Поэтому, порой, самые сложные вещи описаны простыми словами. В каждой из бесед можно увидеть версию того, что есть модерация сейчас, какова позиция модератора, как она описывается. Завершающим текстом является модель того, какими компетенциями должен обладать человек, претендующих на эту позицию, попытка суммирования противоречивых мнений в единую схему.

Каждая представленная точка зрения дополнять другие. А чтение возможно – с любого места. Предполагается, что этот сборник будет хорошим подспорьем для тех, кто хочет выработать собственные представления о модерации, а также кому важно развитие в данной области.

Денис Коричин **Руководитель партнерства** **«Конструкторы сообществ практики»**



Один из авторов методики Rapid Foresight, по которой за 5 лет провел более 100 форсайт-сессий. Автор многочисленных игровых и коммуникационных форматов, форматов проектной работы.

Программный директор «форсайт-школы», форсайт-флота разных лет.

С 2012 года – модератор и ведущий интегрированных образовательных программ МШУ Сколково.

В 2015 – программный директор тренировочного лагеря Национальной сборной по России по рабочим профессиям WorldSkillsRussia.

Имеет благодарность Президента РФ за активное участие в работе по улучшению инвестиционного климата в РФ.

Модератор и руководитель сессий на программах развития высшего кадрового резерва (Правительство РФ, субъекты РФ, корпорации «Росатом», «Сбербанк России», «РЖД», «Роскосмос», «ОАК», «Вымпелком» и другие).

О модерации

Модерация – это управление развитием содержания в групповой коммуникации.

Модератор – тот, кто управляет группой с целью развития содержания, вокруг которого эта группа собирается и ведет обсуждение

Модерация нужна тогда, когда:

- Необходимо создать цельное представление у людей с разными деятельностями.
- Поверх этого цельного представления нужно сформировать новую коллективную организационную машину.

Можно на представлениях остаться, когда люди собрались со своими мыслями, поняли в каком пространстве они находятся и разошлись. Или: собрались, побились друг об друга, поняли, как собирается деятельность и что-то придумали (выдали новую организационную машину).

Модерация нужна потому что люди, у которых есть свое представление, свой способ работы, они, чаще всего, не в состоянии обеспечить себе позиционность: самим себе, в обсуждении с другими, в коммуникации. Стоят на своей точке зрения, и она единственно верная.

Модератор – это функция, способная удерживать позицию, альтернативную той, которую держит высказывающийся. Неважно, как он её держит: как конструкт (свежесозданную модель), а может удерживать её перенаправляя внимание между участниками группы, понимая кто какую позицию занимает и провоцируя разбор того или иного содержания с других позиций (через коммуникацию).

Модерация должна появляться в тех местах, которые отвечают за интеграцию ресурсных больших усилий. Например, министерство: это регулятор, который должен уметь модерировать интересы всех участников, которых он регулирует.

Например, институты развития. Они обязаны быть модераторами, потому что институты развития, чаще всего не стабилизируют функцию, а функцию развивают, это значит, там должны появляться новые люди, новые «модельки», а это значит, что надо уметь держать разные позиции. Модератор обязан понимать все чужие контексты и уметь собирать их в общую непротиворечивую картину. Или, по крайней мере, провоцировать обсуждение для создания такой картины.

А в бытовом формате – нужна где угодно. Начиная, например, от сложных диверсифицированных бизнесов. В малом бизнесе – модерация не нужна, потому что малый бизнес – это монопроцесс с монорезультатом. А вот в среднем и крупном бизнесе, которые суть бизнес полного жизненного цикла – там уже нужно. Потому что у каждого конкретного отдельного «куска» этого бизнеса есть собственный образ результата и своя позиция, и их надо сводить.

Это нужно там, где встречаются позиции противоречивые потенциально, которые необходимо сводить к общему знаменателю. Там нужен модератор.

Компетенции модератора

1. Он должен уметь быстро слушать. Он должен прямо сразу, начиная с первого хода чужого высказывания, умудриться выстраивать картину, которая находится в голове у говорящего. Для того, чтобы каждое следующее слово его укладывалось в непротиворечивую схему. Это – *Быстрое слушание*

2. Должен уметь синтезировать. Взять десяток противоречивых картинок и где-то для них найти общий организационный контур (общезнаменательный). *Синтез* – это навык, его можно развивать.

3. Модератор должен *уметь занимать другую позицию.*

Задача групповой коммуникации – сдвинуть каждого участника с безапелляционного мнения. В этом случае, модератор должен понимать какую позицию занимает конкретный участник. Он обязан человека заставлять начинать думать. Думать над своей собственной позицией, выдавая ему «убийственные аргументы» на разлом.

Это не антагонистическая позиция (когда ты ровно против). Тут другое. В средние века Джордано Бруно высказал альтернативное мнение и за это был сожжен. Просто взяли и объявили это ересью. А он должен был задавать такие вопросы, как змей-искуситель, чтобы они поняли (папы и кардиналы), что их доказательная база несостоятельна. Это то, что должен делать модератор. Он должен уметь провоцировать внутри человека внутренний диалог на предмет истинности собственных убеждений.

Пример: «Скажи, а этот материал, который ты сделаешь, где должен применяться?» И это запускает размышление. Нужно, чтобы включался внутренний диалог.

Проблематизация (как состояние) – это понимание, что ты попал в ситуацию, в которой ты не имеешь права оставаться, но выйти не можешь. Состояние осознания, что ты находишься в проблеме, в ситуации

Проблематизация (как процесс) – поиск такой проблемы на материале ситуации того, кто находится в ситуации.

Полезные компетенции

Эмпатия. Человек, который встаёт в позицию модератора, обязан чувствовать того, с кем он общается. Это не сопереживание. Это чувство его состояния, а не его ситуации.



Широкий языковой кругозор. Он должен иметь навык быстрого подбора языковых аналогов (понимать, что такое синонимы, омонимы, антонимы и т.д.). Если он пользуется натурным языком, то он обязан это уметь делать. Модератора без нормального, богатого языка – не бывает. Хорошего модератора. Такого, который может работать с любой аудиторией.

Он обязан уметь *не включаться в эмоциональный диалог*. То есть он обязан контролировать своё собственное состояние и нахождение в пространстве содержания. Он должен понимать, кто он такой, в этой ситуации (даже если при нем обсуждают оправдание нацизма во второй мировой). Свое собственное мнение необходимо переводить в экспертное суждение для обеспечения альтернативных позиций. Его эрудированность – это его инструмент модерирования, а не его безапелляционное мнение.

Навыки

Хорошая память.

Должен уметь *фиксировать важное содержание*, к которому всегда можно было обратиться (не важно: визуализировать или другими способами).

Владеть навыком *рубрикации и классификации*.

Навык завоевания доверия.

Должен обладать *навыком конструирования объекта* в логике границы/элементы/связи. Когда он разные представления сводит к одному, ему нужно основание, по которому он это делает. Он должен уметь это донести.

Он должен *быть приветливым*. Он должен уметь шутить. Должен *уметь язвить*. Очень часто рассудочные люди, с железобетонной позицией, начинают сами прорывать свою позицию в момент, когда их выводишь из состояния эмоционального равновесия. Они начинают говорить правду, а не заученные схемы. Надо уметь их до этого состояния доводить. По-хорошему, модератор – это хороший коммуникативный манипулятор.

Навыки медиации и фасилитации.

Фасилитатор – человек, который поддерживает групповую коммуникацию. Ему всё равно, что они говорят, ему важно, чтобы они говорили друг в друга.

Медиатор – тот, у кого задача, включить людей в групповую коммуникацию над конкретным смыслом. Не развитие содержания, как у модератора, а включение их в коммуникативный контекст. Вот разница между медиатором и фасилитатором.

У медиатора содержательная часть есть, но она у него инструментально положена. Типа «мы собрались здесь, чтобы поговорить здесь про это», «вам интересно, так давайте, говорите». Как в биологии, там задача связать тех, кто не связан был до этого. Он «медирует». Он посередине, но он про смысл (фасилитатор – про процесс). Говорит: и вы правы, и вы правы.

Модератору безразлична группа. Безразлично, как они включаются, включаются ли вообще, говорят они при этом, не говорят. Главное, чтобы содержание менялось. И приходило к какому-то единому представлению или к группе разных представлений, которые можно потом сравнить.

Новичку

Дома, в семейном кругу выбрать тему позднее, довести до белого каления, так чтобы они не могли оспорить прорехи в собственном понимании.

Приходишь домой, а тебе там: «Украина – на...», «А, мм, понятно: а с этим... как тогда?». Можно бумажку заранее на стол положить, почему ты так делаешь, чтобы избежать конфликта.

Попробовать прийти в хобби-группы, у которых уже устоялся язык и выдать им альтернативную штуку до состояния убеждения, чтобы они так трансформировали своё понимание и представление.

Почему начинающему надо с дружественного начинать?

Беда любой модерационной группы (то есть, модератора) – неспособность завоевать доверие. Поэтому навыки надо отрабатывать на доверительных группах.

А навык завоевания доверия – один из важнейших. Точно должен быть.

Участники группы должны верить в то, что модератор непредвзят. В то, что он готов сохранить любой материал, который положит группа. И его задача прояснить, что же это за материал, а не устроить программирование.

Опытному модератору

Практиковаться. Брать сложные группы. Брать группы, которые драйвят тебя по содержанию, и наоборот – которые не драйвят. Берешь группы смешанные, очень большие, очень малые, результаты в которых нужно добиться в короткое время, в которых нет никакого содержания, от которых не можешь отвязаться, за которые никто не берется.

Есть такое свойство у модератора, важное: «*Не бывает безнадежных групп*». Если вера в людей в модераторе присутствует, это очень хорошо. Ценностно хорошо. Это значит, что модератор в состоянии копать с любой группой до того, пока она не родит что-либо ценное. Это критически важное свойство для любого человека, а для модератора – четырежды важное.

Ценность: не манипулировать. Не манипулировать слабой группой, чтобы в ней осталось то содержание, которое нужно тебе. Ты же модератор, а не программист.

Уважать людей. Когда человек говорит что-то возмутительное, то ты сначала должен восстановить понимание, откуда он это говорит.

Модератор – это функция. Как молоток. Какие гвозди ему было круто забивать? Если спросить молоток, он не ответит. А если ты не функция, а это была важная для тебя часть, то ты большую часть своих модерационных навыков применяешь, не осознавая, что был модератором. В 90% разговоров, которые я веду с целью получения результата, применяю кучу навыков, которые применяю и в модерации тоже.

Модератор – всегда разговаривает с одним человеком в группе, одновременно. Всегда только с одним. Это очень важно. И поэтому одним из критических навыков модератора, является способность удерживать всю группу, разговаривая с одним человеком. Очень важная тема.

У модератора своего содержания нет. Поэтому, чтобы групповая динамика пошла (в смысле работы с содержанием), он должен вызвать чье-то содержание. Содержание он вызывает индивидуально. И все остальные ответы как бусины, ложатся в индивидуальном формате.

Чисто модерационной работы в группе быть не может, она обязательно сопровождается медиацией и фасилитацией. Отдельный навык – выбрать человека, который запустит групповую коммуникацию сильно, выдаст наиболее сильное содержание, критическое, или превратить в это высказывание кого-то, которое зацепило бы остальных (это навык не модерационный, а медиационный). Ты этой штукой включаешь основных участников.

Кем еще должен быть модератор?

Человеколюбом и мизантропом. Он должен их любить и ненавидеть одновременно. Если он этого не будет делать сразу, одновременно, то у него не получится работать с эмоциональной стороной, потому что люди не высказываются не эмоционально.

Жонглером. Если читать разные сборки, то видно, где настоящая сборка, а где нет. Она живая, даже если ты её не видел. Это функция правильного «допаковывания» содержания. У модератора есть задача: сделать так, чтобы тот результат, который получился, мог быть отторгнут. Хороший результат группы – доклад, который цепляет всех остальных, и который они потом могут воспроизвести. Отторгаемая сборка, даже если на себе её собираешь, ты должен уметь её отторгнуть. Это функция модератора.

Свой стиль

«Я в доме хозяин». Это один из принципов модерации, который я разделяю. Модератор – не хозяин содержания. Модератор хозяин того места, где участники устроили дискуссию. Поэтому принцип: «как я сказал, так и будет». В чем смысл этого действия? Большинство моих методических прихватов, ужимок направлены на то, чтобы возвращать людей в состояние управляемой коммуникации. Потому что люди любят разговаривать не так, не там, не о том.

Один из навыков, который у модератора должен быть – это *зеркаливание и антизеркаливание*.

Зеркаливание: ты начинаешь вести себя в том же темпе, тем же тембром, той же глубиной голоса, скоростью подачи материала.

А антизеркаливание – когда тебе нужно в обратную сторону это сделать. И этим управлять коммуникацией.

Людам должно быть интересно разговаривать в пространстве, которым ты управляешь. Они должны получать кайф от времяпрепровождения внутри этого процесса. Тогда они будут благодарить тебя своим содержанием. Потому что, если ты – неинтересный модератор, если им нечему обрадоваться, нечем удивиться, нечем восхититься, не над чем подумать в твоём исполнении – не надо туда ходить. Отдай модерационные правила роботу, или не лезь в эту профессию. Вообще.

И, в этом смысле, ты должен владеть частью содержания, хотя бы краешком настолько, чтобы мочь их удивить. Кстати, я поэтому считаю, *модератор должен быть осведомлен*. Модератор должен уметь поддержать экспертный разговор с участниками. Либо на том уровне, на котором, они понимают, что тебе не нужен ликбез, либо на том уровне, который показывает, что есть что-то в этом пространстве и их экспертизе, до чего они не дотянулись, а ты об этом знаешь. Это как раз способ удивить.

Лайфхаки

Во-первых, любая группа – твоя. Вы должны стать одним целым. Хотя бы на тот период, пока ты занимаешься модерированием.

Ты должен уметь делать работу за группу, если ты чувствуешь, что группа находится не в зоне ближайшего развития. Ты должен это им показать и должен уметь пройти за них какой-то шаг. Как собака-поводырь провести их чуть дальше, чем они могут на данный момент.

Найти командное «слабое звено». Внутри группы есть какой-то человек, который всё время «отхватывает». Можно менять «слабое звено», чтобы им были разные участники группы. Это здорово выбрасывает адреналин и у людей, они сами уже находят своё «слабое звено», сами его достают, а потом заглаживают. Это фасилитационная техника. К примеру, найти «суперэксперта». И периодически обращаться к его экспертизе, пока он группу не достанет, и группа его сама «укатывает».

Про управление содержанием. *Рисуй*. Всегда. Слова очень плохо запоминаются. Запоминаются более сложные знаки, схемы, карты, матрицы. Такое место, куда ты можешь упаковать большое количество содержания и у людей всегда есть понимание, где они находятся.

Кстати, *картирование движения по модерации*, тоже один из приемов. Если есть таймлайн или план. И на каждый кусок есть понимание образа результата, то ты можешь просто нарисовать карту движения и фишечки-маркеры перемещать, в каком такте работы группа находится. Это про содержание.

Перевертыши. Хороший инструмент работы с содержанием. «А что, если нет?», «Что будет, если нет?» спрашивать. Ты не возражаешь напрямую, но проблематизируешь, относительно вроде бы уже согласованного и ожидаемого образа будущего, к которому они идут. В принципе, это ситуация к любому содержанию относящаяся. Просто люди обсуждают ситуацию, чтобы что-то получить. И есть образ получения результата. А ты их раз, и обрубаешь.

Успех сессии

Группа приросла, модератор прирос, результат отторгаем, отторгаем настолько, что люди, которые его читают, понимают замысел коммуникации, понимают результат коммуникации.

Группа в состоянии воспроизвести не только то содержание, которое сама принесла (в смысле, каждый из них в отдельности), но и то, которое удалось достроить.

О команде

У меня есть правило, я всегда беру человека, с которым я работаю вслепую: я не знаю, что человек умеет, или не знаю, может ли он сделать это здесь. И обычно строй команды выглядит так: есть дублер, который сделает то же что и я, или иногда даже лучше. Всегда есть, кто сделает это как надо, на 100%. И обязательно один человек из пяти – новичок. И стараюсь сделать так, чтобы в команде не было одинаковых людей. Потому что, когда они одинаковые, а работа однотипная, они начинают соревноваться между собой в качестве, и это соревнование очень часто выпадает за пространства работы, уходит в социальную коммуникацию. А если у них разные профили, даже если немного повторяющиеся, то они совершают разный объем работ, они не меряются, а складывают общее. Это очень круто.

Будущее модерации

Модерация в будущем умрет. Конвульсии будут длинные. Ты должен быть интересным модератором, чтобы к тебе пришли люди. Потому что модерация умрет в автоответах. Правильные распознающие интеллектуальные системы будут моделировать ситуацию альтернативных позиций. И будет такой автомодератор, он будет задавать вопросы, человек будет уходить, возвращаться и так далее. Это к вопросу, куда она пойдет.

Модерация – это промежуточная стадия. Если ее грамотно описать, то она может быть передана машине. Но там, где нужно коллективное мнение по поводу сложных задач, там модераторы останутся. Потому что можно эмулировать коллективную коммуникацию, но там еще нужно состояние человеческое, аналитическое.

Антикомпетенции модератора

Не надо спорить с группой. Ты не спорь с ними, пускай между собой спорят. Ты должен выдавать аргумент, а если они его отбили, и у них получилось – не надо дальше давить, они уже пошли думать. А если аргумент плохой – не надо пытаться его аргументировать. Брось и найди другой.

Я стараюсь не работать с людьми, которые заходят в модерацию, чтобы почувствовать силу права управления людьми, потому что *в модерации как функции работы с содержанием – людей нет.*

Фасилитатор таким образом может компенсировать свои акцентуации, пытаюсь обрести власть над миром. Но модератору это не нужно. Поэтому я с таким стараюсь не работать. Считаю, что это может повредить результату.

Убеждения

Самый хороший вариант, когда через некоторое время, они делают всё сами.

Я считаю на начало работы, что уже всё случилось. Как установка. И теперь интересно понять, как оно туда придет. И это ответ практически религиозного толка. К примеру, вот одно из объяснений почему нельзя отрицать бога в христианской традиции. Если посчитать цикл Кребса, а потом сравнить с циклом жизни человека, то они совпадают (по соотношениям). И также с религиями, с циклами. Это не знание в моменте, а знание относительно разных течений времени. Есть кто-то, кто уже знает, как оно устроено.

Что остается в модераторе, когда ты не модератор?

Фатализм. В жизни нет сослагательного наклонения. Что бы параллельно не происходило – ты в этом участвовать уже не будешь. Эта событийность – от нас несильно зависит. Отсутствие сослагательного наклонения в жизни любого человека. Понимаешь, что всё может случиться. Это страшно, но это так.

Ксения Балицкая
С 2010 года модератор МШУ
СКОЛКОВО, сооснователь рекламной
компании «Медиаком», сертифицированный
Гид международной системы Human Design



О модерации

Модерация – формирование общих понятий и смыслов группы людей, а также организация этого процесса (понимания и выработки нового смысла).

Модератор – тот, кто организует групповую коммуникацию.

Модерация нужна в двух местах. Первое – публичные высказывания, в формате пленарного заседания. Когда несколько человек разговаривают на одну и ту же тему и их содержание нужно упаковать, и переупаковать, соединить между собой. Это не только ведение тайминга (хотя это базовый уровень – следить за ним), но и вопрос правил: их надо установить и следить за тем, чтобы они выполнялись.

Вторая история, когда какому-то количеству людей (от трёх и выше) необходимо выработать новое решение (разработать стратегию или разработать проект). Могут сами договориться, но функция модерации должна быть.

Когда коммуникация происходит в группе от пяти человек и требуется коллективное решение – нужен внешний модератор. Это требует от участника выхода из зоны комфорта и взятие ответственности на себя. Этим модератор и занимается.

Рынка модерации нет. Есть небольшие группы людей, понимающих важность и понимающих, как использовать модерацию как инструмент – они являются заказчиками. Владеющие модерацией, пока все друг друга знают. Модерация пока еще не технологизирована и плохо передаваема.

Главные компетенции модератора

Это способность работать на трех уровнях:

1. Процесс фасилитации группой динамики. Удержание ее, ведение. Модератор должен уметь организовать группу на работу (проектную).

2. Формирование понятий и работа с содержанием участников. Его обналичивание для них же. Показывать их собственное содержание. Это управление коммуникацией. Модератор

должен уметь понять (это про активное слушание), зафиксировать, визуализировать то, что говорят участники. Здесь же – умение задавать вопросы.

Еще из важного: уметь делать сборку рассказыванием (через фрейм). Уметь разделять содержание, сказанное по каким-либо типологиям. Схематизация.

Делать сборку сказанного быстрее, чем участники. И уметь повторить его. Причем, раскладывать по существующей схеме – одно, а создавать новую схему здесь и сейчас (построение новой схемы из содержания участников), ранее не заготовленной – другое.

Навыки

Уметь раскладывать высказывание по схеме. Продолжать логически мысль участника на один-два шага вперед, чтобы проверить его гипотезу.

Новичку

Зарисовывать всё, что он слышит. Активное слушание в фиксации, по минимуму используя слова. Пробовать отделять ситуацию говорящего от того, что он говорит.

Начинать говорить медленно. Больше осознанности – понимания смысла каждого слова, его места в разговоре. Появляется чистота высказывания.

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.