**КОНКУРСНАЯ РАБОТА № 3**

**участника ежегодного конкурса на звание «Лучший государственный гражданский служащий Камчатского края»**

номинация: «ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

**Использование инструментов модерации при организации процесса группового принятия решения на уровне исполнительного органа государственной власти Камчатского края**

г. Петропавловск-Камчатский

2017 год

**Введение**

*Объект настоящей работы* – процесс группового принятия решений. *Предмет* – использование методов модерации при организации процесса группового принятия решения на уровне исполнительного органа государственной власти (далее – орган власти).

Модерация – такая организация процесса взаимодействия группы, при которой в безопасной для каждого участника обстановке вырабатываются принимаемые всеми членами группы решения и создается план для их реализации. Такой эффект возникает за счет организации свободного равноправного обмена мнениями, суждениями, фактами, реализации возможностей каждого члена группы.

*Актуальность работы.* Президент Российской Федерации В.В. Путин на пленарном заседании Восточного экономического форума во Владивостоке 7 сентября 2017 года заявил о начале нового этапа крупномасштабного комплексного развития территорий Дальнего Востока, о запуске новых амбициозных проектов в условиях формирования особых новаторских подходов к управлению Дальним Востоком по всем сферам экономического и социального развития[[1]](#footnote-1)¹.

Действительно, в 2016-2017 годах только по направлению формирования благоприятного делового климата в регионах России, в том числе в Камчатском крае, реализуется ряд крупномасштабных разноуровневых проектов: внедряются Целевые модели упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации (далее - целевые модели), продолжается развертывание Национального рейтинга инвестиционного климата, создаются территории опережающего развития и прочие проекты. Органами власти в регионах требуется принимать все больше таких комплексных решений, при выработке которых необходимо одновременное вовлечение не только руководителей этих органов, но и рядовых специалистов, представителей органов местного самоуправления, общественных объединений, отдельных граждан, в том числе общественных деятелей и экспертов. В этих условиях расширение инструментов, используемых при принятии управленческих решений в органах власти, становится весьма актуально.

Одним из таких инструментов является модерация. Его использование позволяет достичь ряда эффектов относительно качества и количества принимаемых решений.

Во-первых, специфика органа власти как организации проявляется в строгой иерархичности, что выступает одним из барьеров для свободной коммуникации между участниками обсуждений. Например, при оценке аргумента высокий статус его автора может выходить на первый план, нежели качество самого аргумента. С другой стороны, участник, не являющийся руководителем, сдерживает свои инициативы и мнения, опасаясь негативной оценки и недоверия по причине менее статусной позиции. Путем использования модераторских приемов снижается негативное влияние субординации на генерацию идей.

Во-вторых, в теории управления доказан тот факт, что если член группы не причастен к принятию решения, не согласен с ним внутренне, то мотивация на исполнение такого решения невысока. Роль причастности сотрудника к происходящему и понимание им логики решения играет ключевую роль при внедрении любых изменений.

В-третьих, у каждого из участников группы имеется свой уникальный набор компетенций, которого для решения вопроса комплексного характера недостаточно. В условиях усиления многозадачного характера работы органов власти и реализации сложных проектов, необходима интеграция компетенций групп специалистов.

Групповое принятие решений также влияет на уменьшение персоналозависимости. Если решения принимаются группой, еще и на регулярной основе – информированность каждого члена группы повышается. За счет создания обстановки безопасности, принятия, каждый член группы наблюдает скрытые возможности другого, устанавливаются более тесные связи между представителями различных подразделений, органов. Неформальные контакты очень ценны для решения различных вопросов в дальнейшем.

*Практическая направленность рассматриваемого вопроса.* Модерация уже широко применяется на предприятиях бизнеса и в органах власти в центральных субъектах Российской Федерации, теория и практика модерации подробно описана в специальных источниках[[2]](#footnote-2). В Агентстве инвестиций и предпринимательства Камчатского края (далее – Агентство) с 2016 года модерация используется с целью принятия части коллективных решений для выполнения задач по развитию делового климата в Камчатском крае.

В сравнении с традиционным подходом к ведению совещаний именно модерационные сессии более эффективны в следующих случаях:

1) Если группе представили новый проект, организационную структуру или новое решение, и необходимо понять «как будем работать по-новому». Например, в течение 2017 года федеральными органами власти и институтами развития перед регионом выставлено множество новых показателей результативности в области создания благоприятных условий для предпринимательской деятельности. Многие из них были «завязаны» на повышение доступности и качества оказания государственных услуг субъектам предпринимательства. В связи с этим представителями Агентства проведена встреча с участием организаций инфраструктуры поддержки предпринимательства, в ходе которой посредством модерации выработаны новые подходы к обслуживанию клиентов, а также разработаны дословные речевые модули для консультирования.

2) Если необходимо разработать стратегию деятельности органа власти или его отдельных подразделений. В настоящее время стоит задача согласовать деятельность Агентства с содержанием Стратегии развития предпринимательства в Российской Федерации до 2030 года и Стратегии развития Камчатского края до 2030 года. Поэтому летом 2016 года в подразделениях Агентства проведены стратегические сессии, а в ноябре 2017 года планируется сессия, на которой при участии всех сотрудников будет разработана единая стратегия Агентства на среднесрочный период. Уже разработан соответствующий сценарий сессии в модерационном ключе.

3) Если необходимо разработать конкретные мероприятия и механизм их реализации. К примеру, в начале 2017 года вступило в действие распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.01.2017 № 147-р[[3]](#footnote-3), а одной из задач региональных органов власти явилась последующая разработка «дорожных карт» по реализации целевых моделей в рамках 12-ти направлений. Одно из них - целевая модель «Развитие малого и среднего предпринимательства». В отделе регуляторной политики и развития предпринимательства Агентства проведена модерационная сессия для разработки «дорожной карты» по целевой модели, которая затем была утверждена распоряжением Правительства Камчатского края от 15.02.2017 № 66-РП.

4) Если необходимо внести изменения по проекту, когда очевидно, что первоначальная его организация неэффективна. Например, в 2015 и 2016 годах Камчатский край не занял мест в первой двадцатке регионов в Национальном рейтинге улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. Согласно методике рейтинга усилия властей региона оцениваются по определенной шкале показателей на основании опроса предпринимателей³. Одной из причин невысоких оценок, полученных Камчатским краем, стал тот факт, что респонденты-предприниматели не понимали сути вопросов в формулировке, утверждаемой федеральной методикой, и поэтому отвечали некорректно. Например, предприниматели края осведомлены о работе Камчатского фонда поддержки предпринимательства и Гарантийного фонда развития предпринимательства Камчатского края, но не знают, что это микрофинансовая и региональная гарантийная организации, а именно эти формулировки используются при проведении опросов. В целом предприниматели не запоминают институты, которые предоставили им поддержку. Возник вопрос – каким образом добиться того, чтобы получатели поддержки отвечали корректно на вопросы, предлагаемые интервьюерами в опросах в рамках Национального рейтинга. На модераторской сессии с участием предпринимателей, представителей Агентства, организаций инфраструктуры поддержки предпринимательства выработаны конкретные решения, в том числе речевые модули, которые сейчас используются в работе.

**I. Понятие, суть, принципы модерации.**

Этапы проведения модерации не отличаются от этапов проведения традиционного совещания. Различия состоят в способах организации обсуждения и в позиции ведущего (модератора). Модератор – это не обязательно эксперт в рассматриваемой области. Его задача – при сохранении собственной нейтральной позиции организовать процесс генерации идей, свободного выражения мнений, консолидации информации и принятия решений. Модератор управляет групповой динамикой (взаимоотношениями между участниками на период обсуждения) и отвечает за то, чтобы в итоге была получена и структурирована вся информация, необходимая для принятия решения, сформирован первоначальный план действий в общих чертах. С этой целью модератор организует обсуждения в мини-группах по установленным им правилам, подбирает и задает особым образом сформулированные вопросы, поощряет участников, нейтрализует негативное влияние отдельных высказываний участников. Поставленные задачи выполняются за счет соблюдения принципов модерации: а) регламентации времени и формы высказываний; б) создания психологически комфортных условий путем сведения к минимуму негативных оценок, влияния статуса участников на ход обсуждения, давления экспертного мнения и других факторов (не допускаются ситуации, приводящие к возникновению у участников чувства вины, стыда, страха); в) вовлечения всех участников в процесс генерации идей. Участники должны быть уверены, что ими не манипулируют, а также должны иметь четкое понимание будущего результата их совместной работы. Ожидания участников от совместной работы должны быть прояснены, скорректированы и удовлетворены.

Модератором может быть как приглашенное лицо, так и специалист органа власти, в котором проводится модерация. Обязательными компетенциями модератора являются: умение устанавливать и сохранять социальный контакт, умение общаться из позиции «на равных», высокий социальный интеллект (умение прогнозировать реакцию собеседника или группы), терпимость, аналитический склад ума, системность мышления, знание методов организации групповой работы и умение их применять в соответствии с групповой динамикой, целью заседания, запросами и ожиданиями участников.

**II. Техники модерации.**

Техники модерации – это способы, которые применяются на этапах проведения сессии для того, чтобы групповая работа была организована на должном уровне и цель сессии была достигнута. Наиболее часто применяемыми техниками модерации в условиях работы органов власти являются:

1) *Мозговой штурм* – метод, направленный на генерацию новых идей.

Он используется при необходимости сбора новых идей по проблемному вопросу, не имеющему однозначного решения - например, по вопросу «Как увеличить показатель «количество предпринимателей, прошедших обучение и учтенных один раз». Для проведения группа делится на несколько подгрупп, штурм проходит в каждой подгруппе. На первом этапе высказываются абсолютно все идеи в режиме «нон-стоп», на втором этапе каждая идея анализируется с точки зрения «за» и «против». В итоге каждая группа презентует отобранные ею варианты решений и из них выбираются те, которые планируется реализовать.

2) *Работа с карточками* – метод в работе с группой, в ходе которого модератор вместе с группой создает единую рамку для последующей работы, создают единое поле понятий. В ходе работы каждая подгруппа рассматривает вопрос с поставленной точки зрения, закрепляет на карточках варианты суждений (на одной карточке – одно суждение). Затем обе группы по очереди представляют свои карточки. Карточки в зависимости от содержания классифицируются, дополняются, информация анализируется. В итоге формируется единый список или классификация содержания, определений, последовательность действий. Например, если поставлен вопрос «По каким причинам информация может не доходить до граждан?» то в итоге работы с карточками появляется список возможных причин (информация распространяется по каналам, которые не востребованы гражданами, информация подается в неудобном для восприятия виде, информация не актуальна для аудитории, так как не выделены целевые сегменты и т.д.). Метод позволяет: образовать ключевые понятия, добиться их понимания и принятия всеми участниками группы, снять противоречия; перевести на уровень осознания участников неосознаваемые установки и отношения к явлению, нейтрализовать споры.

3) *Фасилитация* – позволяет за 10-20 минут собрать весь спектр мнений участников по определенному локальному вопросу в виде беседы. В ходе работы выявляются неоднозначные трактовки вопроса, вскрывается информация, которой не владеет часть участников, проблематизируется ситуация. По итогам фасилитации модератор упорядоченно фиксирует всю собранную информацию и мнения. Для углубления в суть проблемы модератор может применять разные виды вопросов, а также другие техники управления диалогом - повторение, перефразирование, резюмирование. Пример резюмирования: «Как было сказано Марией и Еленой, суть в том, чтобы …». Примеры вопросов: «С чем вы связываете появление …..?», «И…?», «А если бы было наоборот?», «Что мешает…?».

*4) Деловая игра, ролевая игра.* Деловая игра, ролевая игра – это методы имитации принятия решений в конкретных рабочих ситуациях, осуществляемые группой людей в режиме диалога по заданным правилам. В основу сюжета закладываются конфликтные ситуации или информационная неопределенность. Отличаются методы количеством участников. Метод подходит для целей, связанных с разработкой или корректировкой механизма реализации проектов, а также для преодоления трудностей в коммуникации при реализации проектов и рабочих процессов. Например, данные методы могут использоваться для поиска путей сбора информации от государственных, муниципальных органов и институтов развития, которые в силу разных причин предоставляют информацию в неполном объеме или с недостаточным качеством. При разработке механизмов реализации проектов можно использовать ролевую или деловую игру для выявления и упреждения рисков. При использовании этих методов снимаются блоки и стереотипы, которые, возможно, уже сформировались у участников при неудачных попытках решить проблему на практике, переключить внимание участников с видения преград на видение возможностей. Итогом таких игр является выработанная цепочка решений. Отдельно выделяется *метафорическая деловая игра*. Для игрового сюжета используется сказка, модель которой максимально приближена к модели рассматриваемой проблемы. Участники делятся на мини-группы и вырабатывают решения через призму взгляда одного из героев сказки. Решения фиксируются письменно. Затем в общем обсуждении решения трех групп совмещаются и «переводятся» на язык реальности (в решения по рассматриваемой теме сессии).

5) *Вопросные техники.* Вопросы – основной инструмент модератора в ходе применения разных форм работы, будь то мозговой штурм, ролевая игра или групповая дискуссия. Цели вопросов могут быть разные: направить разговор в нужное русло, побудить к анализу, поставить проблему, структурировать сказанное, прояснить видение, конкретизировать. Исходя из цели модератор выбирает форму вопроса: открытые, закрытые, резюмирующие, конкретизирующие, «от обратного», проблематизирующие и прочие. Примеры вопросов: «Что можно сказать о…?», «Понятно, что вы не представляете как … А есть мысли о том, как это узнать?», «Что, по-вашему мнению, считать правильным в этом направлении?», «Кто считает по-другому?», « А если бы ты считал условия приемлемыми, то какими бы они были?», «С чем вы связываете появление …?», «Что считать глобальным?», « О какой конкретике идет речь?», «Вы считаете, что…. А есть ли в группе другие мнения?», «Что заставило вас рассматривать такое решение?», «А если бы были другие условия, каким было бы решение?», «Как мы можем устранить эти препятствия?», «А если бы вы были не Александром Ивановым, а Петром Сидоровым, как бы вы могли… ?».

**IV. Способы графического закрепления результатов дискуссии.**

Результаты групповой работы можно фиксировать в разных формах. Формами фиксации могут быть диаграммы: двухмерная матричная диаграмма (система координат), причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы), диаграмма-звезда (диаграмма профилей), другие виды диаграмм, а также матрицы и схемы (матрица SWOT, матрица анализа проблем, интеллект-карта). Указанные формы диаграмм, а также матрица SWOT широко используются в статистике, социологии, маркетинге и известны специалистам[[4]](#footnote-4).

Матрица анализа проблем представляет собой таблицу из 4-х граф: в чем состоит проблема, в чем ее причины, что мы можем сделать, каковы препятствия на пути решения проблемы. Участники заполняют графы таблицы по первой проблеме в направлении слева направо. Следующей проблемой станет препятствие, стоящее на пути предыдущей проблемы. Эти действия повторяются неоднократно, пока не будет заполнена вся таблица и не получится иерархия проблем.

Интеллект-карта (сеть взаимосвязанных понятий) помогает увязать множество факторов между собой. В центре большой поверхности (карты) записывается тема исходного вопроса. Группа начинает дополнять схему, для чего пристраивают вопросы (факты, идеи, составляющие), ведущие к главному вопросу. Карта развивается от общего к частному. Таким образом, к каждому из главных пунктов присоединяются важные частные аспекты и вопросы. Они прикрепляются как побеги к главной ветви.

**V. Управление групповой динамикой.**

Групповая динамика отражается в поведении участников группы и их взаимовлиянии во время сессии. Управление групповой динамикой важно с точки зрения достижения результатов модерации. Ниже перечислены основные способы управления рассматриваемым аспектом.

*1) Правила поведения для участников.* Направлены на создание активной обстановки и условий психологической комфортности. Например: «Соблюдаем временные рамки»; «В один момент времени говорит только кто-то один»; «Принимаем к вниманию все мнения»; «Нет телефонам»; «Правило «снять погоны».

*2) Нейтрализация неконструктивного поведения отдельных участников.* В любой группе могут быть участники, своими особенностями поведения влияющие на снижение эффективности работы. Например, условно можно выделить таких участников, как: «шоу-мен», «скептик», «почемучка», «Фома-неверующий», «фонтан несбыточных идей», «умник», «тихоня», «равнодушный» и прочих. С каждым из них необходимо работать с помощью способов, которые можно условно разделить на четыре группы: 1) Использование вопросов; 2) «Переадресация группе»; 3) Договор с участником; 4) Введение правил. Примеры техник приведены в приложении 1.

*3) Способы повышения рабочей энергии в группе.*

Степень вовлеченности участников в обсуждение, скорости работы группы изменяются в зависимости от стадии и продолжительности процесса. Модератору важно применять способы влияния на рабочую энергию.

1) Следить за чередованием энергоемких заданий с более легкими;

2) Управлять процессом спора путем выбора вопросов, переадресации темы спора в группу, организации обмена позициями в мини-группах;

3) Упреждать возникновение спадов энергии, узнав в начале сессии ожидания участников группы (в чем они видят полезный конечный результат), связывать цели и результаты каждого этапа работы с ожиданиями участников группы.

**Заключение.**

В дальнейшем, в связи с наработкой опыта использования модерации в организации работы Агентства планируется разработка соответствующего методического пособия. Кроме того, опыт используется при участии представителей Агентства в мероприятиях, организуемых другими органами власти и общественными организациями. Так, например, сотрудник Агентства принял участие в качестве модератора на форсайт-сессии в рамках молодежного форума «Камчатка – территория развития» в сентябре 2017 года. В результате применения опыта модерационных сессий повысилась мотивация сотрудников Агентства к участию в принятии совместных решений, а также качество реализованных проектов.

Приложение 1

*Примеры способов нейтрализация неконструктивного поведения отдельных участников в ходе модерационной сессии.*

*1. Примеры использования вопросов:*

а) Участник («Баба-яга против»): «Все это ерунда».

Модератор: «При каких условиях это не было бы ерундой?» (Или: «А как вы видите решение проблемы?» Или: «Что мешает в решении этой проблемы, на ваш взгляд?»).

б) Участник («Шоу-мен») высказывается не по существу, долго и детализированно.

Модератор: «С какой целью вы сейчас именно об этом говорите?» Участник отвечает. Модератор в одном – двух предложениях перессказывает суть сказанного участником, «отсеяв» все, что не относится к теме дискуссии: «То есть Иван нам говорит о том, что …(кратко суть сказанного по существу вопроса)».

*2. Пример использования «переадресации группе»:*

Участник («скептик»): «Все, что вы здесь говорите – неправильно и никогда не будет применено. У нас уже был негативный опыт».

Модератор: «Да, действительно, кто-то сталкивается и с негативным опытом. А у кого есть позитивный опыт или кто в группе считает, что это все же может быть применимо?», «Кто знает пути преодоления негативного опыта?».

*3. Пример введения правил:*

Участник («тихоня») во время работы с группой не участвует в обсуждении, так как группа его «не замечает».

Модератор: «Я ввожу новое правило – при работе в подгруппах должны быть услышаны и зафиксированы мнения (варианты) каждого из участников подгруппы».

*4. Примеры «договора» с участником:*

а) Участник («умник») берет на себя роль модератора, пытается изменить сценарий обсуждения, сводить групповую работу в формат единоличной лекции.

Модератор: «Я вижу, что у нас есть эксперт в области целеполагания. Это отлично, вы такой ресурс для нас! Приберегите пока свои знания и до того момента, как мы будем разрабатывать проект, а пока еще рановато – пусть остальные сами подумают».

б) Участник («пофигист»): сидит в стороне, предмет обсуждения ему неинтересен, в открытую демонстрирует невовлеченность.

Модератор (когда при разговоре не присутствует группа, например, на перерыве): «Александр, я понимаю, что «тебя послали» на это мероприятие, и что половина обсуждаемых вопросов тебя не касается напрямую в работе. Однако ты сам являешься экспертом в вопросах …(перечислить), и это нужно группе. Давай договоримся: если ты видишь, что в каком-то отрезке работы были бы полезны твои знания, то подключаешься. Или если тебе самому интересно что-то из обсуждаемого – мы будем рады твоему участию».

1. Президент Российской Федерации. Пленарное заседание Восточного экономического форума [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/55552>, свободный. – Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-1)
2. Петров А.В. Дискуссия и принятие решений в группе. – Сб.: Речь, 2005.

Кели Ди, Пэм Пламб. Блестящие совещания. Правила эффективной групповой работы. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Пеппе Науми. Справочник фасилитатора. – М.:
Институт консультирования и системных решений, 2000.

Кэм Кейнер. Руководство фасилитатора: Как привести группу к принятию совместного решения. – М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2016.

Хлебников Д., М. Альперович, А. Яцына. Стратегия своими силами. – М.: Литрес, 2017. [↑](#footnote-ref-2)
3. Правительство России. Документы [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://government.ru/docs/26338/ свободный. – Загл. с экрана. [↑](#footnote-ref-3)
4. Дмитрий Желязны. Говори на языке диаграмм. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vavtcaseclub.nethouse.ru/static/doc/0000/0000/0199/199146.ebne6fmssu.pdf>, свободный. – Загл. с экрана.

Киберленинка. Беляев Н.А. Визуализация данных: инфографика как инструмент маркетинга. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vizualizatsiya-dannyh-infografika-kak-instrument-marketinga>, свободный. – Загл. с экрана.

Герчук Я. П. Графические методы в статистике. - М.: Статистика, 1968. [↑](#footnote-ref-4)