



А. Г. Даниш, О. А. Ивлева

МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

БИБЛИОТЕКА ВШГУ





А. Г. Даниш, О. А. Ивлева

Методика организации и проведения групповой работы

Учебно-методическое пособие



| Издательский дом ДЕЛО |

Москва | 2025

Авторский коллектив:

Даниш А. Г., доцент, директор Центра управления групповой коммуникации, канд. экон. наук

Ивлева О. А., директор программы Центра управления групповой коммуникации

Рецензенты:

Бондарева О. А., доцент, начальник методического управления НОУ ДПО «Институт аэронавигации», канд. пед. наук

Чепурнова Е. С., директор Центра развития лидерских и управленческих компетенций института Высшая школа государственного управления РАНХиГС

Даниш А. Г., Ивлева О. А.

Д17 Методика организации и проведения групповой работы: учебно-методическое пособие / А. Г. Даниш, О. А. Ивлева. – Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. — 128 с. — ISBN 978-5-85006-774-8

В учебно-методическом пособии подробно рассматриваются методы и подходы к организации и управлению содержанием групповой работы. Это систематизация опыта, накопленного в ходе проведенных многочисленных проектных и стратегических сессий, образовательных программ дополнительного профессионального образования. Авторы предлагают читателям практические инструменты и техники, апробированные в работе с государственными служащими на программах профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Некоторые инструменты хорошо известны и в чем-то дополнены, изменены, но все они помогают эффективно организовать групповую работу, вовлечь участников в процесс обучения, создать атмосферу сотрудничества и поддержки. И самое главное – получать практические решения реально существующих проблем стратегического, территориального, отраслевого и организационного развития.

Авторы рассматривают такие аспекты групповой работы, как формирование группы, установление правил и норм взаимодействия, управление конфликтами, поддержка участников и оценка результатов.

ISBN 978-5-85006-774-8

УДК 37.043
ББК 74.3

Оглавление

| | |
|--|------------|
| Глоссарий | 5 |
| Введение | 7 |
| Глава 1. Общие вопросы организации групповой работы | 10 |
| 1.1. Цели использования групповой работы..... | 10 |
| 1.2. Роль модератора в групповой работе..... | 19 |
| 1.3. Форматы организации групповой работы..... | 28 |
| 1.4. Взаимодействие с заказчиком..... | 44 |
| Глава 2. Принципы организации групповой работы | 49 |
| 2.1. Принципы комплектования групп..... | 49 |
| 2.2. Модерационное сопровождение групповой работы | 57 |
| Глава 3. Методики и алгоритмы сценариев содержательной работы | 72 |
| 3.1. Методика групповой работы и логика построения сценариев | 72 |
| 3.2. Организация экспертной поддержки..... | 81 |
| 3.3. Примеры сценариев групповой работы..... | 84 |
| Заключение | 122 |
| Список литературы | 123 |

Глоссарий

Вербализация—это процесс выражения мыслей и чувств участников групповой работы с помощью слов.

Визуализация в групповой работе—это метод представления информации в виде графиков, диаграмм, схем и других наглядных форм, который помогает участникам группы лучше понять и запомнить информацию, а также упрощает ее анализ и обсуждение.

Дизайн-сессия—это формат групповой работы, направленный на создание новых идей для решения трудных задач и основанный на творческом подходе и стремлении удовлетворить потребности клиента.

Команда—это небольшая группа людей, объединенная работой на общую цель, сформированная на принципах взаимного доверия, понимания и уважения.

Круглый стол—это мероприятие с ограниченным числом участников, посвященное обсуждению заранее определенных тем.

Мастерская (воркшоп)—это формат групповой работы, в котором участники под руководством ведущего/модератора/фасилитатора получают новые знания и навыки через интенсивное групповое взаимодействие и практические занятия.

Модератор—человек, который управляет групповой динамикой команды участников, уравнивая участников в статусах и предоставляя всем равные возможности в потенциальном вкладе в групповой результат.

Модерация групповой работы—это процесс управления и координации взаимодействия участников группы с целью обеспечения эффективного

и конструктивного обсуждения, решения задач и достижения поставленных целей.

Обратная связь—это информация, которую один участник коммуникации сообщает другому о том, как он воспринимается в процессе взаимодействия и общения.

Презентация в групповой работе—это комбинация вербального и невербального сопровождения информации.

Руководитель модераторов—это главный модератор групповой работы, который организует и координирует работу модераторов, взаимодействует с заказчиком, помогает участникам эффективно взаимодействовать и достигать поставленных целей.

Стратегическая сессия—это формат групповой работы, где участники, представляющие разные целевые аудитории и разные точки зрения, вместе анализируют текущую ситуацию, выявляют проблемы, разрабатывают решения и формируют общее видение развития на определенный период.

Семинар/тренинг—это формат групповой работы, предназначенный для обучения, обсуждения актуальных вопросов и отработки навыков.

Совещание—это мероприятие, в рамках которого участники обсуждают и согласовывают свои позиции по определенной теме.

Фасилитация—это организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей.

Фасилитатор—организатор групповой дискуссии, основная задача которого состоит в стимулировании и направлении процесса поиска и анализа информации участниками групповой работы.

Введение

В современном мире за последнее десятилетие можно было наблюдать трансформацию системы дополнительного образования. И в большей мере не столько ее формы, сколько требования к результату, особенно в сфере повышения квалификации и переподготовки государственных служащих. К традиционной знаниевой части результатов добавились две компоненты: практический результат и коммуникационный. Нельзя сказать, что роль знаниевой компоненты снизилась, а точнее будет сказать, что стремительное развитие общества, рост объемов информации, скорости изменений во всех сферах управления показал недостаточность только лишь знаниевой компоненты обучения, к которой присоединился практический результат обучения и коммуникационный. Рассмотрим предпосылки подробнее.

Знаниевая компонента. По сути, это базовая основа образовательных программ и даже проектно-аналитических сессий. Роль базовой основы проявляется прежде всего в том, что программы повышения квалификации и переподготовки являются краткосрочными и позволяют очень точно получить узкие дополнительные профессиональные знания. Это обусловлено еще и тем, что в принципе руководитель с высшим образованием должен обладать навыками самообновления собственных знаний, умением работать с новой информацией, часто неструктурированной, и поддерживать уровень когда-то полученной квалификации в актуальном и соответствующем предмету управления состоянии.

Практическая компонента. Сказать коротко — обучение через действие. Тот небольшой пласт новой информации, а может и иначе структурированной известной информации, который обязательно находит применение в практическом использовании еще в ходе обучения для разработки решений развития той или иной сферы управ-

ления. И этот практический результат оформляется в виде проекта, проектного предложения, портфеля проектов, а может и программы. И поскольку предметом подобной практики выступают реальные кейсы, существующие в той или иной отрасли, то и результат не учебный, а вполне с потенциалом реализации в нынешних социально-экономических условиях.

Коммуникационная компонента. Программы повышения квалификации и переподготовки государственных служащих безусловно улучшают межведомственное взаимодействие. В ходе участия в образовательных программах участники формируют новые горизонтальные связи, и, в зависимости от масштаба программы, эти связи носят межведомственный характер, межведомственный и межрегиональный характер, межведомственный и межуровневый— по уровням системы государственного управления.

И все вышесказанное выступает основой и предпосылкой того, что групповая работа становится все более востребованным инструментом для решения различных задач. Ведь именно в ходе групповой работы в большей степени обеспечиваются практический и коммуникационный результаты. Групповая работа позволяет раскрыться лидерским качествам личности, увидеть себя со стороны, проявить способность креативно мыслить и договариваться в среде таких же участников. Она широко применяется в бизнесе, образовании, социальной сфере и других областях деятельности. Групповая работа позволяет эффективно использовать потенциал группы людей для достижения общих целей, обмена опытом и знаниями, выработки новых идей и решений. Однако организация и проведение групповой работы требуют от специалистов определенных навыков и знаний.

В этом пособии мы рассмотрим основные принципы и методы организации и проведения групповой работы для бизнес-тренеров, преподавателей образовательных организаций и модераторов.

Пособие будет полезно как начинающим специалистам, так и опытным профессионалам, которые хотят повысить квалификацию и эффективность своей работы, а также поможет лучше понять процесс организации, освоить методiku проведения групповой работы и применять ее на практике для достижения поставленных целей. В пособии рассмотрены форматы групповой работы, предложены этапы по разработке сценария, методы привлечения и отбора участников, а также организация взаимодействия с экспертами.

Будет справедливым отметить, что описанные в пособии методы и инструменты во многом хорошо известны, но в какой-то мере адаптированы под задачи групповой и проектной работы с государственными служащими и поэтому их содержание может несколько отличаться от классических и описанных в других источниках и методах. И данный факт не является ошибкой авторов или следствием неосведомленности. Ведь это сфера творческая и многие методы и инструменты, кроме фундаментальной науки, всегда находятся в развитии, в трансформации и адаптации к изменяющимся внешним условиям. Использование иностранных терминов в названиях оставлено лишь в той мере, в которой они употребляются в профессиональной среде модераторов и тренеров.

Глава 1. Общие вопросы организации групповой работы

1.1. Цели использования групповой работы

В современном мире практически ни один созидательный процесс не обходится без групповой работы. Будь то строительство заводов, запуск инновационных производств, проведение научных исследований или разработка электронных образовательных программ—везде необходима работа в единой команде. Именно благодаря работе в команде удастся достичь поставленных целей. Это может быть группа, собранная для реализации конкретного проекта, сообщество людей со схожими взглядами или большой коллектив, где каждый является профессионалом своего дела и вносит свой вклад в общее дело. Но этот процесс нуждается в управлении. И к тому же в самом начале необходимо определиться с основными терминами, в числе которых уже использованные выше: групповая работа, команда.

По нашему мнению, групповая работа—это форма взаимодействия участников некоего мероприятия, позволяющая работать в составе неформальной группы или команды, сформированной на временной основе. Указанные группы участников вполне допустимо называть различными синонимами, например командами, группами, проектными командами, проектными группами, управленческими командами, группами стратегического развития и т.д..

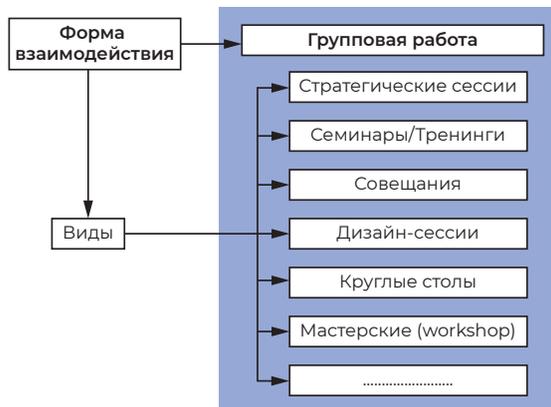


Рисунок 1. Виды групповой работы

Источник: здесь и далее составлено по материалам авторов.

Более важным содержательным моментом является понимание сути термина групповой работы, как формы взаимодействия. В данном случае термин «форма взаимодействия» декомпозируется на «виды взаимодействия». Подобно тому, как существует в обыденности понимание формы взаимодействия институтов развития с сектором малого бизнеса, к примеру, консультационной поддержки, которая разделяется на виды консультационной поддержки: юридическая, финансовая, психологическая, узкоспециализированная отраслевая и т. д. Или более простой пример: спортивная форма, как верхнеуровневое понятие, которое разделяется по видам спорта: спортивная форма для атлетов, боксеров, лыжников, борцов и т. д. Так и групповая работа, как форма взаимодействия, разделяется по видам (рис. 1).

Виды групповой работы, как и современное знание, актуальны для определенного исторического этапа времени. Данный перечень далеко не исчерпывающий и в нем отражены лишь те виды, которые использовались авторами наиболее часто в своей деятельности. В их числе такие виды групповой работы, как:

- ◆ стратегические сессии;
- ◆ семинары/тренинги;

- ◆ совещания (иногда их называют семинары-совещания);
- ◆ дизайн-сессии;
- ◆ круглые столы;
- ◆ мастерские, иногда используют термин *workshop*.

Приведенные виды групповой работы более подробно рассмотрены далее в методическом пособии. И как форма взаимодействия, групповая работа несет в себе ряд положительных эффектов.

Основываясь на ряде статей и публикаций, отметим основные особенности и преимущества использования групповой работы. Яхонтова Е.С. дает следующее определение понятию «команда»¹: «Команда — это небольшая группа людей, объединенных общей целью с взаимодополняющими способностями, высоким уровнем взаимного доверия, понимания и уважения. Наиболее значимыми факторами эффективной командной работы являются функциональная идентификация, управление взаимной зависимостью, управление в условиях существования различий, управление степенью закрытости команды от постороннего влияния, своевременная диагностика и разрешение противоречий и создание условий для постоянной коммуникации членов группы».

Бальтанова Г. Ж.² выделяет следующие достоинства группового взаимодействия:

- ◆ возможность объединения различных знаний и навыков для решения проблем;

¹ Яхонтова Е.С. Преимущества и проблемы внедрения командного метода работы // Современное управление, 2003. № 10. С. 27–32.

² Бальтанова Г. Ж. Работа в малых группах как одна из активных форм организации аудиторной работы обучающихся в образовательных учреждениях высшего образования // Научное и образовательное пространство: перспективы развития: материалы II Международной научно-практической конференции (Чебоксары, 24 апреля 2016 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.]. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. С. 56–58.

- ◆ повышение ценности личного вклада каждого члена команды;
- ◆ возможность для членов команды учиться друг у друга;
- ◆ взаимная поддержка и взаимовыручка;
- ◆ возможность для членов команды вдохновлять и мотивировать друг друга.

Опираясь на опыт организации и проведения различных форматов групповой работы в мероприятиях и образовательных программах «Высшей школы государственного управления» можно выделить следующие преимущества:

◆ **Формирование чувства общности и взаимной поддержки.** Создание атмосферы единства и взаимопомощи в коллективе, где каждый чувствует себя частью команды и может положиться на поддержку коллег, повышает мотивацию сотрудников и их готовность приложить дополнительные усилия для выполнения задач.

◆ **Социальное воздействие.** Социальное влияние в групповой работе проявляется через одобрение или давление со стороны коллег, что побуждает участников прикладывать больше усилий. В этом случае признание и поддержка от группы становятся для членов команды важнее, чем одобрение руководства.

◆ **Функция контроля.** В групповой работе контрольная функция проявляется в виде естественного контроля: участники влияют друг на друга эмоционально, «заражая» своими чувствами. Группа поддерживает конструктивные эмоции и осуждает негативные.

◆ **Эффективное межличностное взаимодействие.** В процессе групповой работы участники активно обсуждают возникающие проблемы, благодаря чему получают и улучшают опыт эффективного межличностного взаимодействия. Важными навыками в этой области являются умение слушать и понимать себе-

седника, находить совместное решение, проявлять эмпатию и вникать в положение коллеги.

◆ **Эффективные модели поведения.** В групповой работе деструктивное поведение и неэффективные подходы сразу бросаются в глаза и могут быть исправлены естественным образом. Участники подражают друг другу, перенимают полезные модели поведения и мышления, отказываясь от эгоизма и вредных привычек.

◆ **Понимание личностных проблем.** В процессе групповой работы участники занимаются самоанализом и работают над своими личностными проблемами. Члены команды оценивают мысли, идеи и поведение друг друга, что помогает им развивать навыки и лучше понимать свои действия. Это способствует проницательности и умению находить общий язык, достигать взаимопонимания.

◆ **Обратная связь.** В группе у каждого есть много возможностей для того, чтобы давать и получать обратную связь. Это возможно благодаря постоянному обмену мнениями, основанному на данных и наблюдениях. Участники могут делиться своими мыслями друг о друге и узнавать информацию о себе от других членов команды.

◆ **«Без погон».** В группе все участники, независимо от их социального статуса, становятся равными— решение принимает сама группа. Такой подход способствует свободному обмену опытом и построению взаимоотношений без оглядки на должности, опыт или возраст, позволяя каждому раскрыться и совместно решать поставленные задачи.

◆ **Широкий выбор альтернатив.** Работа в группе позволяет рассмотреть большое количество вариантов и найти наилучшее решение задачи. В группе появляется возможность генерировать новаторские идеи, которые могут быть недоступны при индивидуальной работе.

Групповая работа может применяться в различных сферах. Ее можно рассматривать как часть образовательного процесса, например, в вузах или школах.

В этом случае она может применяться регулярно, особенно при изучении предметов, которые предполагают активное взаимодействие между обучающимися.

В бизнесе групповая работа используется для решения сложных проблем, разработки новых продуктов или услуг, а также для повышения эффективности работы команды. Здесь частота ее применения зависит от потребностей компании и текущих проектов.

Также групповая работа широко применяется в психологических тренингах и консультациях. Она помогает участникам лучше понять себя и других, развить коммуникативные навыки и научиться решать конфликты. В этой области групповая работа может проводиться регулярно или периодически, в зависимости от запросов участников.

Групповая работа применяется в различных областях и ситуациях. Частота ее использования зависит от конкретных целей, задач и контекста.

В ходе групповой работы все стремительно приобретают новые знания и опыт благодаря разнородной среде, в которой индивидуальные знания, опыт и ценности быстро изучаются всеми участниками, совершенствуются и используются всей группой. Также происходит перекрестный обмен знаниями у участников групп. Групповая работа позволяет проявиться каждому: в группе уделяется внимание мнению каждого, поэтому каждый имеет возможность пополнить собственный опыт.

В группе присутствуют разные типы отношений, как позитивные, так и враждебные. Если между двумя людьми в какой-то конкретный момент может установиться только один тип отношений, то в группе каждый устанавливает с разными участниками разные отношения. Если в отношениях между двумя можно рассчитывать максимум на поддержку одного, то в группе — на большое число людей. Работа в группе учит каждого использовать разные модели поведения и позволяет пользоваться более внуши-

тельными результатами совместного труда и более удачными, групповыми, решениями.

Индивидуальные различия между людьми в группе играют в плюс всем участникам. Люди отличаются друг от друга компетенциями, работоспособностью, моральными нормами, творческими способностями, что раскрывает для каждого возможности развития, которые трудно получить вне группы.

При групповой работе участники:

- ◆ проявляют эмоции;
- ◆ познают, проявляют интеллектуальную активность;
- ◆ используют невербальное и многоплановое общение;
- ◆ создают межличностные связи¹.

Также можно сформулировать принципы работы участников в групповой работе. В каждой конкретной группе они могут быть изменены.

1. *Здесь и сейчас*. Этот принцип ориентирует участников на то, что процессы, происходящие в данный момент в группе, постоянно являются предметом их анализа. Участники работают только над теми задачами, которые актуальны «здесь и сейчас».

2. *Искренность и открытость*. Это правило помогает поддерживать себя и давать честную обратную связь другим участникам, то есть информацию, которая так важна для каждого участника и которая запускает не только механизмы самосознания, но и механизмы межличностного взаимодействия.

3. *Принцип «Я»*. Основное правило участников должно быть сосредоточено на правилах самопо-

¹ Маковская Е.В., Яскевич С.В. Организации групповой работы с использованием онлайн-сервисов // В сборнике: Актуальные проблемы бизнес-образования. Материалы XVII Международной научно-практической конференции. Белгородский гос. университет, Университет бизнеса и менеджмента технологий, Ассоциация бизнес-образования, 2018. С. 128–130.

знания, на самоанализе и рефлексии. Все высказывания, исходящие от участников, строятся на «Я»-высказывании. Кроме того, формулировки с личным местоимением в единственном числе позволяют участникам научиться брать на себя ответственность.

4. Активность. Групповая работа предполагает проявление различных видов активности—коммуникативной, физической, познавательной. Правило проявления активности обязательно для всех.

5. Конфиденциальность. Результат групповой работы напрямую зависит от того, насколько надежна и безопасна атмосфера в группе. Содержание групповой работы не обсуждается с теми, кто не участвует в ней, если это не предусмотрено методикой и инструментами данной работы. Все сказанное участниками в группе в ней и остается.

6. Право на высказывание личного мнения. Каждый имеет право высказать свое мнение по любому вопросу. Собственные мысли и чувства каждого участника представляют ценность для группы. Для эффективности групповой работы важно высказываться только от первого лица и избегать оценочных суждений.

7. Не перебивать. В рамках групповой работы все слушают говорящего, не перебивая. Все участники имеют равные права на время и внимание группы. Поэтому часто в начале работы устанавливают правило—говорить только по очереди, дослушивая друг друга.

8. Право говорить «нет». Каждый участник имеет право сказать «нет» в отношении всего происходящего в групповой работе. Также каждый участник имеет право самостоятельно решать, как себя вести, как поступить в той или иной групповой ситуации.

Несмотря на принципы и приведенные преимущества групповой работы, участники сталкиваются с некоторыми трудностями:

- ◆ долго высказываются те, кому не интересен вопрос обсуждения, по разным причинам затягивается время;
- ◆ участники уходят от темы и обсуждают сторонние вопросы;
- ◆ большинство отмалчиваются;
- ◆ в ходе обсуждения выясняются межличностные и профессиональные отношения;
- ◆ завершают обсуждения без принятого решения;
- ◆ участников зовут принимать решения, но решения уже приняты без них.

Вышеперечисленные сложности в групповой работе являются следствием отсутствия управления групповой работой.

Таким образом, в первом разделе рассмотрены вопросы групповой работы. В частности, преимущества использования работы в малых группах— командах, области применения групповых форматов организации творческой работы и базовые принципы.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем, на ваш взгляд, состоят преимущества группового формата работы над общей задачей?
2. В решении каких задач целесообразно прибегать к использованию групповых форм взаимодействия участников?
3. Участие в работе команды подразумевает принятие и соблюдение определенных правил и принципов взаимодействия. Какие базовые принципы работы в команде вы могли бы выделить?

1.2. Роль модератора в групповой работе

В процессе совместной групповой работы над какой-либо задачей или проектом важную роль играет эффективное управление взаимодействием между участниками. Именно для этого и существует модератор—человек, который управляет групповой динамикой, уравнивая участников в статусах и предоставляя всем равные возможности в достижении группового результата. В различных источниках по-разному описывается роль и значение модератора в организации групповой работы. Системно, его предназначение—сделать управляемым процесс творческой работы группы людей, как с точки зрения содержания, так и межличностных коммуникаций. И с этих смысловых опор, требования к модератору достаточно высоки и подразумевают наличие широкого спектра знаний, профессионального и жизненного опыта, коммуникативных навыков и знания основ психологии.

Модерация групповой работы представляет собой процесс управления и координации взаимодействия участников группы с целью обеспечения эффективного и конструктивного обсуждения, решения задач и достижения поставленных целей. В основе модерации лежит использование специальных приемов, методов и техник, помогающих организовать процесс свободной коммуникации, обмена мнениями, суждениями, и подводящих работника к принятию профессионально грамотного решения за счет реализации его внутренних возможностей.

Модерация групповой работы в большей мере направлена на раскрытие внутреннего потенциала специалиста. Она не привносит нового, а лишь помогает потенциальное сделать актуальным. При этом индивидуально значимое становится социально значимым, то есть приемлемым в коллективе. Функция модератора—помочь обучаемому специалисту «раскрепоститься», выявить скрытые возмож-



Рисунок 2. Элементы работы модератора, составляющие качество результата групповой работы

ности и нереализованные умения, направить их в нужное содержательное русло.

Вектор усилий модератора направлен на получение конечного результата групповой работы и непременно результата высокого качества. В течение всего пути модератор работает как минимум с тремя составляющими качество результата элементами, что демонстрирует рис. 2.

Критерии качества. Понимание критериев качества, предзаданных руководителем модераторов, должно проходить сквозь все такты групповой работы, все дискуссионные моменты так, чтобы вся группа участников приняла их и вела творческую работу в этих заданных рамках.

Фиксация и сборка. Подразумевает организацию модератором использования различных шаблонов для фиксации промежуточных результатов, группировки, например, тезисов мозгового штурма или различных вариантов гипотез решений. Способы визуализации состоят в этом элементе в том числе.

Качество модерации. Самый сложный элемент, который зависит и от опыта модерации и от жизненного опыта, и от профессионального. Ведь модератор—это не профессия, а надпрофессиональный навык. Насколько модератор способен вдохновить участников, раскрыть творческий потенциал каждого,

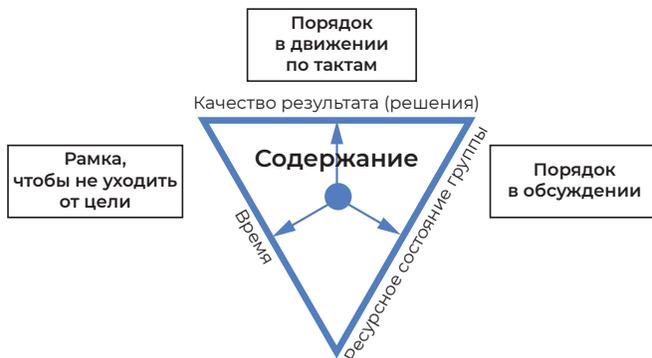


Рисунок 3. Точка баланса между составляющими процесса модерации

убедить в важности и сопричастности к результату, насколько он умеет считывать невербальные сигналы о зреющем конфликте или выключении из процесса того или иного участника — зависит качество проработки и глубина содержания будущего проекта.

В ходе всего пути модерации групповой работы, модератор пытается удержать точку равновесия, баланса в треугольнике: Время → Ресурсное состояние группы → Качество результата (рис. 3).

Ведь если в дискуссии потеряно время или просто времени недостаточно, то модератор будет пытаться нагнать недостающее, чтобы его группа не отстала от других. В таком случае, он меньше будет заботиться о ресурсном состоянии группы, включенности каждого и также меньше о качестве результата.

Если точка баланса смещается к работе с ресурсным состоянием группы, требуется повысить динамику групповой работы, соответственно меньше внимания будет к расходу времени на это, и соответственно меньше усилий и внимания к качеству результата. Модератор может отойти от согласованных с руководителем модераторов тактов содержания. В итоге выйти за пределы отведенного времени.

И, наконец, если точка баланса ближе к качеству результата, то и все внимание модератора и его усилия направлены именно на это, в меньшей

степени он будет укладываться во временные интервалы и меньше будет применять инструменты повышения групповой динамики, работая по факту с теми участниками, кто вовлечен в данный момент времени.

Рассмотрены последствия крайних вариантов сдвижек точки равновесия. В практической работе смена баланса происходит очень часто и кратковременно. По сути, это постоянная балансировка, постоянный поиск точки равновесия, чтобы не уходить к крайним моментам, когда мы однозначно либо теряем групповую динамику, либо расходуем время, либо жертвуем качеством результата.

В процессе модерации модератор должен стараться сохранять нейтралитет. Это его профессиональный вызов.

Существует две противоположных точки зрения на вопрос: «Должен ли модератор быть экспертом в предметной области, над которой работает группа участников?».

И вот одна точка зрения, говорит о том, что нет. Модератор — не эксперт и ему не нужны глубокие профессиональные знания предметной области групповой работы. Обоснование у сторонников этой позиции весьма простое и убедительное. Ведь задача модератора создать атмосферу творчества, единого вектора содержательной работы, вовлечь каждого участника группы в генерацию содержания, а ответственность и качество содержания остается на самих участниках. Это они вкладывают и проявляют свою экспертность, они создают конечный результат. Такая точка зрения, безусловно, имеет право на существование. И к слову сказать, авторы данного пособия придерживаются иной точки зрения.

По нашему мнению, в этом вопросе крайне важно ориентироваться на качество результата групповой работы. И все методические подходы и утверждения базировать на максимизации качества результата, что вне сомнений будет радовать как заказчика групповой работу, к примеру сессии, так и самих участников. В таком аспекте по-иному видится экспертность модератора. И вот обоснование нашей точки зрения.

Если модератор не является экспертом в предметной области, над которой работает группа, то он не может в ходе сессии глубоко оценить качество выработанного решения, его ценность и практическую значимость в нынешних условиях. И, к примеру, если группа в ходе творческой работы «изобретает велосипед», о котором никогда не слышал модератор, то и группа, и модератор будут вероятно довольны результатом. Но последующая оценка качества заказчиком или привлеченными экспертами покажет несостоятельность результатов групповой работы. Отсюда вывод, модератор обязательно должен иметь глубокие знания и опыт в предметной области групповой работы, но не должен открыто проявлять свою экспертность перед участниками группы, чтобы не снимать ответственность за разработанное содержание с участников. Будучи хорошо экспертным и понимая слабое содержание, модератор наводящими вопросами выводит участников на понимание того, что результат недостаточно проработан. Управляет мягкой силой, не выдавая глубокие познания.

При этом возникает очевидный вопрос, а существуют ли такие модераторы, которые эксперты во многих сферах управления, в том числе и отраслевых и межотраслевых областях знаний? Вопрос во многом — риторический. Конечно же нет.

Подбор модераторов необходимо осуществлять на основе их профессиональных знаний и, по возможности, соответствия сутевому содержанию групповой работы. К примеру, в качестве вида групповой работы рассмотрим стратегическую сессию. Как показывает опыт, в достаточном количестве найти подобных по качеству модераторов не позволяет время подготовительного периода. В таком случае приглашается необходимый по качеству экспертный состав на отдельные такты сессии, на которых участники докладывают промежуточные результаты и учитывают обратную связь от приглашенных экспертов.

Модератор, в данном контексте — это управляющий групповой работой, неявный «серый» эксперт, который хорошо разбирается в сути обсуждаемых

вопросов. Он обязан обладать развитой способностью взаимодействовать с людьми и правильно понимать ситуацию в группе: учитывать роли участников и динамику их отношений, налаживать контакты, руководить общением.

Модератор направляет группу, помогая ей действовать разумно и сосредоточенно. При этом участники должны ясно понимать, зачем они собрались и что делают вместе. Это поможет им избежать ошибочного впечатления, будто их действиями управляют.

При организации работы группы модератор играет роль своеобразного «катализатора» общественного мнения.

Также важно отметить, что модератор может обладать навыками фасилитатора, что позволит ему эффективно организовывать групповую работу, поддерживать конструктивное взаимодействие участников и способствовать достижению общих целей. Модератор групповой работы и фасилитатор имеют схожие функции: они регулируют групповые процессы, поддерживают равенство, способствуют обмену мнениями и расширению видения участников. Однако есть небольшое различие: модератор создает среду для работы группы, не привнося своего контента, а фасилитатор помогает группе прийти к общему видению, например, формированию миссии или пониманию общих целей. Фасилитация может усилить компетенции модератора и помочь ему эффективно организовать групповую работу, но не является обязательной.

Таблица 1.1. Чек-лист модератора для организации групповой работы

| | | |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Определить цель и задачи групповой работы, ожидаемые результаты | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Выбрать формат и продолжительность групповой работы в зависимости от цели и задач | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Составить сценарий групповой работы с учетом временных рамок и этапов обсуждения | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|----|---|--------------------------|
| 4 | Подготовить необходимые материалы и ресурсы для участников (раздаточные материалы, презентации, анкеты и т. д.) | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Обеспечить комфортное пространство для групповой работы (помещение, мебель, техника) | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Познакомить участников друг с другом, если это необходимо | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Объяснить участникам правила групповой работы | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Следить за соблюдением регламента и тайминга | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Поддерживать активность и вовлеченность участников в обсуждение | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Задавать вопросы, уточнять и дополнять высказывания участников для более глубокого анализа проблемы | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Фиксировать или организовать фиксацию основных идей и предложений участников | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Помогать участникам приходиться к единому решению или консенсусу мнений | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Подводить итоги каждого этапа групповой работы и делать выводы | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Оценивать результаты групповой работы по достижению поставленной цели | <input type="checkbox"/> |

В процессе групповой работы модератор с командой участников проходить следующие этапы (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Этапы групповой работы

| Этап подготовительный | |
|--|---|
| Фазы | Краткая характеристика |
| 1. Получение от руководителя модераторов работы задачи на такт работы или всего мероприятия. | Модератор должен получить задачу или сценарий от руководителя модераторов. Понять образ промежуточного результата, увидеть возможные рисковые моменты содержания работы с группой и подготовиться к разным вариантам сценария дискуссий в группе. Заранее заготовить необходимые шаблоны на флипчарте для систематизации результатов, например мозгового штурма участников. Для структурирования работы группы модератор может использовать различные схемы планирования хода мероприятия: группировка, схематизация или использование таблиц |
| 2. Подготовка необходимых шаблонов на флипчарте. | |
| 3. Создание сценария взаимодействия с участниками группы | |

| Этап проектный | |
|--|--|
| Фазы | Краткая характеристика |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Установка правил работы группы. 2. Использование, при необходимости, ролевого деления участников. 3. Текущее управление групповой динамикой, возможными конфликтами | <p>На этапе проектирования формируется основное содержание групповой работы. В основе технологических методов могут лежать различные способы и приемы модераторской деятельности, но ключевыми подходами остаются визуализация, вербализация, определение смысловых позиций и обратная связь</p> |
| Этап аналитический | |
| Фазы | Краткая характеристика |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Организация групповой рефлексии. 2. Подготовка отчетной документации | <p>В процессе групповой работы участники получают обратную связь, а в конце проводится итоговый анализ. На основе результатов этого этапа можно скорректировать дальнейшие действия, иногда даже отступая от изначального плана и графика.</p> <p>Существует множество способов получить обратную связь, но все они направлены на то, чтобы узнать мнение участников о содержательной и формальной стороне работы. Подготовка отчетной документации позволяет зафиксировать для заказчика мероприятия весь путь группы по наработке содержания. Ценными являются все тезисы, поскольку многие из них могут содержать прорывные идеи, но не вошедшие в итоговую сборку смыслов, по разным причинам: не договорились в группе, посчитали не приоритетным и т. д.</p> |

Раскроем более подробно фазу установки правил. Правила работы в группе озвучивает модератор. Участники либо принимают их, либо отвергают, либо обсуждают возможность изменений и компромиссов. Если кто-то из участников не согласен с каким-либо правилом, оно может быть пересмотрено или дополнено. Участники могут предлагать новые правила, например, о том, как часто будут перерывы, какую форму обращения друг к другу использовать, какие «санкции» применять за нарушение основных правил работы группы.

Когда правила работы в группе приняты, их записывают на доске, на листе бумаги или слайде, чтобы все участники могли их видеть. Это нужно для того, чтобы в случае нарушения правил можно было сразу обратиться к ним и напомнить о них. Модератор следит не только за общей атмосферой в группе, но и за соблюдением установленных правил на протяжении всей работы.

Приведем пример правил, которые могут быть установлены:

- ◆ вопросы и уточнения приветствуются;
- ◆ работаем над результатом;
- ◆ время ценно, поэтому не теряем его зря;
- ◆ без критики;
- ◆ отключаем телефоны;
- ◆ содержание групповой работы не обсуждается с другими;
- ◆ каждый имеет право высказывать свое мнение;
- ◆ все слушают говорящего и говорят по очереди.

В целом, можно достаточно уверенно сказать, что в формировании итогового содержания любая группа проходит определенные этапы. Хотя количество этих этапов может быть разным, важен общий порядок развития внутригрупповых отношений, который сформировался в ходе многочисленных практических занятий.

Участники налаживают связи, осознают свои роли и при умелом управлении создают атмосферу доверия и безопасности, проходя через период адаптации и конфликтов. В такой обстановке легко рождаются новые идеи и находятся решения.

Подводя итог вышесказанному, надо отметить, что процесс модерации достаточно сложен и многогранен. Модератору приходится удерживать в голове множество вариаций движения к результату и уметь истолковывать зачастую витиеватые тезисы участников групповой работы. Процесс модерации представляет собой управление групповой работой участ-

ников в рамках заданного содержания и к определенному уровню качества.

Качество, в свою очередь, формируется составными элементами труда модератора, его постоянными действиями по балансировке между временем, ресурсным состоянием группы и качеством содержания. Отсюда вытекает и требования к качеству самого модератора: уровню образования, уровню и широте жизненного опыта, глубины экспертных знаний.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем, по вашему мнению, состоит функция и назначение модератора в групповых форматах работы?
2. Из каких составных элементов труда модератора формируется качество итогового результата групповой работы?
3. Между какими опорными факторами групповой работы модератору надлежит постоянно балансировать и находить точку равновесия в управлении групповой работой?

1.3. Форматы организации групповой работы¹

В настоящее время часто используются различные форматы групповой работы. Выбор подходящего формата основывается на цели групповой работы, ожидаемом заказчиком результате, количестве участников, форме проведения (онлайн или очное взаимодействие).

Рассмотрим основные форматы проведения групповой работы.

Стратегическая сессия

Стратегическая сессия—это формат групповой работы, где участники, представляющие различные

¹ Описание каждого формата частично взято из источника [1].

заинтересованные стороны, вместе анализируют текущую ситуацию, выявляют проблемы, разрабатывают решения и формируют общее видение развития на определенный период.

Сессия может продолжаться от нескольких часов до нескольких дней.

Стратегическая сессия состоит из двух основных частей: конференциальной и групповой работы.

В рамках конференциальной части сессии участники представляют доклады, отвечают на вопросы и обсуждают конкретные темы. Цель этой части — определить направление дальнейшей работы, выявить общие проблемы и препятствия в отрасли, регионе или организации.

Групповая работа направлена на формирование единого экспертного мнения большого количества участников. В ходе этой работы участники обсуждают конкретный вопрос и приходят к общему решению, при этом каждый участник может высказать свое мнение и внести вклад в итоговый результат.

Сценарий стратегической сессии строится на чередовании конференциальной части и групповой работы. Благодаря их последовательному проведению, сессия проходит динамично, что позволяет участникам не только проанализировать проблему, но и разработать проект, а также составить план его реализации.

Характеристика стратегической сессии представлена в табл. 1.3.

Таблица 1.3. Описание характеристик стратегической сессии

| Задачи |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▶ прояснить цели и позиции заинтересованных сторон по конкретному вопросу, сформировать единое мнение;▶ синхронизировать представление участников сессии о будущем;▶ определить целевые приоритеты стратегического развития;▶ спланировать первоочередные меры по реализации стратегии;▶ проверить, уточнить, смоделировать риски у имеющегося образа результата |

| Обязательный набор позиций | Навыки, которые отрабатываются участниками |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ заказчик ставит цель на стратегическую сессию; ▶ руководитель проектной работы сессии (методолог) организует стратегическую сессию от начала до конца: от первой встречи с заказчиком до подведения итогов. Он продумывает структуру и сценарий сессии, подбирает инструменты для каждого этапа работы; ▶ модераторы/фасилитаторы, отвечающие за коммуникацию участников; ▶ администратор/организатор отвечает за организацию мероприятия (занимается поиском и подготовкой помещения, технической поддержкой, питанием участников и т. д.); ▶ участники сессии — это те, кто непосредственно вовлечен в процесс и активно участвует в обсуждении и принятии решений | <ul style="list-style-type: none"> ▶ работать в команде для выполнения конкретных задач; ▶ обсуждать острые темы/вопросы; ▶ способность внимательно слушать других; ▶ краткое изложение мыслей в сжатые сроки; ▶ навык формулирования проблематики, взгляда на проблему из фокуса «другой» позиции; ▶ навык вести дискуссию и аргументированно отстаивать свою точку зрения в команде; ▶ создавать и поддерживать комфортную и безопасную обстановку для эффективной работы каждого члена команды; ▶ навык публичного выступления от группы; ▶ навыки схематизации/визуализации предметного содержания обсуждаемой темы |

Типы мероприятий

- ▶ коммуникационная сессия направлена на улучшение климата в коллективе, снятие межличностных барьеров в общении, формирования командного духа и неформального общения;
- ▶ форсайт-серии относятся к методам работы с трендами, проецирования настоящего в будущее, что позволяет сконструировать несколько типов будущего образа региона, отрасли, организации и прийти к неочевидным и креативным идеям развития;
- ▶ ретроспективы, которые помогают подводить итоги разных периодов работы компании, делать выводы и составлять план будущих действий;
- ▶ стресс-форсайт — это тип стратегической сессии, на которой участникам предлагаются проблемы, связанные с развитием рынка. Затем вместе создают список факторов, которые могут негативно повлиять на конкретную компанию, сферу или отрасль

Ожидаемый результат

Для организаторов:

- ▶ анализ текущей ситуации и общее видение положения дел;
- ▶ определение направлений развития;
- ▶ список проектных инициатив, решений или мероприятий для детальной проработки;
- ▶ команды или группы для реализации принятых решений

Индивидуальный:

- ▶ попробовать себя в новых ролях;
- ▶ предложить свои идеи;
- ▶ завести новые знакомства;
- ▶ стать частью команды, которая будет исполнять принятые решения

Коллективный:

- ▶ создать коллективный продукт;
- ▶ сформировать команду или группы для разработки и воплощения принятых решений

Как правило, стратегическая сессия предполагает работу в группах по 5–9 человек (допускается варьирование количества человек в группе на усмотрение организатора).

Практика показывает, что группа из 6–10 человек хорошо справляется, сложнее работать и приходиться к единогласному мнению группе в 11–15 человек, и практически неуправляемой будет группа свыше 15 чел. В таком случае, лучше делить участников на дополнительные команды.

Участникам групповой работы предоставляются дополнительные материалы: аналитические документы по теме сессии, стенограмма (по запросу) и результаты работы.

Такой вид групповой работы позволяет за короткое время получить нужные предварительные результаты, точечный экспертный взгляд на предметное поле управления и наработать необходимое содержание для дальнейшей уже более узкопрофессиональной аналитической работы.

Стратегические сессии сейчас используются очень широко:

- ◆ крупные, малые и средние компании применяют их для определения стратегических целей, приоритетов и задач развития;
- ◆ образовательные и научные организации также используют стратегические сессии в своей работе;
- ◆ некоммерческие организации обращаются к подобной форме взаимодействия для решения социальных задач;
- ◆ органы власти проводят стратегические сессии, чтобы определить приоритеты развития и найти эффективные способы решения проблем развития территорий.

Таблица 1.4. Чек-лист проведения стратегической сессии

| | | |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Вовлечение руководителя (заказчика) | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Подготовка и организация сессии организаторами сессии | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|---|--|--------------------------|
| 3 | Подготовка сценария и шаблонов для групповой работы (подробная проработка каждого такта сессии от старта до результата, с указанием промежуточных результатов) | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Формирование итогового списка участников и состава экспертов | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Подбор комфортного и удобного места, которое сможет вместить всех участников (пространство должно способствовать творческой и конструктивной работе) | <input type="checkbox"/> |

Семинар/тренинг

Семинар/тренинг—это формат групповой работы, предназначенный для обучения, обсуждения актуальных вопросов, отработки навыков.

Проводится одним или несколькими предметными экспертами. Участие модератора/фасилитатора в данном формате позволяет организовать эффективное обсуждение актуальных вопросов в рамках заданной темы, обеспечивая конструктивный диалог и обмен мнениями между участниками, при этом модератор направляет дискуссию и помогает прийти к конкретным результатам.

Характеристика семинара/тренинга представлена в табл. 1.5.

Таблица 1.5. Описание характеристик семинара/тренинга

| Задачи | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ приобретение участниками новых навыков путем тренировки во время мероприятия под руководством эксперта/тренера | |
| Обязательный набор позиций | Навыки, которые отрабатываются участниками |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ эксперт или тренер, обладающий теоретическими и практическими знаниями в определенной области и знакомый с методикой работы; ▶ участник, имеющий практические знания и навыки в более широкой сфере деятельности; ▶ модератор/фасилитатор, который будет обеспечивать коммуникацию внутри группы | <ul style="list-style-type: none"> ▶ навык структурирования собственных мыслей; ▶ обсуждение сложных тем/текстов; ▶ умение отстаивать собственные позиции; ▶ умения анализировать мнение других; ▶ навыки, полученные в упражнениях |

| Типы мероприятий | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ информационный (проводят для ознакомления участников семинара с новой информацией (продуктом, действием и т. д.); ▶ образовательный (учит приобретению новых навыков, совершенствует умения и навыки работы с дополнительными источниками информации, учит систематизировать полученную информацию и высказывать свою точку зрения по вопросу); ▶ проектно-аналитический (предполагает коллективную работу, направленную на анализ существующих проблем, выработку новых идей и проектов) | | |
| Ожидаемый результат | | |
| Для организаторов: | Индивидуальный: | Коллективный: |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ представление и раскрытие экспертной/ профессиональной позиции на одну тему/вопрос | <ul style="list-style-type: none"> ▶ способствует активизации познавательной деятельности, формированию самостоятельности суждений, умению отстаивать собственные мысли, аргументировать их | <ul style="list-style-type: none"> ▶ освоение навыка, рост уровня понимания участников в конкретной предметной области |

Таблица 1.6. Чек-лист проведения семинара-тренинга

| | | |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Подготовка сценария | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Подбор заинтересованных участников | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Подготовка регламента мероприятия | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Использование ссылок на авторитетные источники информации по теме обсуждения, например, профильные сайты и материалы | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Сбор обратной связи, заполнение участниками опросников, выполнение тестовых заданий, наблюдение за деятельностью и за динамикой работы участников | <input type="checkbox"/> |

Совещание

Совещание — это мероприятие, в рамках которого участники обсуждают и согласовывают свои позиции по определенной теме.

Повестка совещания должна быть обозначена заранее, и все участники должны быть проинформированы.

рованы об обсуждаемых вопросах. Важно пригласить тех участников, кто действительно необходим для достижения цели совещания. Модератор направляет дискуссию в рамках совещания, помогает прийти к конкретным результатам и обеспечивает эффективное взаимодействие всех участников.

Характеристика совещания представлена в табл. 1.7.

Таблица 1.7. Описание характеристики совещания

| Задачи | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ обмен информацией; ▶ согласование позиций; ▶ принятие коллективного решения по заранее определенным вопросам и фиксация его в письменном виде | |
| Обязательный набор позиций | Навыки, которые отрабатываются участниками |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ ведущий/модератор, который его проводит; ▶ докладчик, предоставляющий информацию; ▶ участники, которые слушают доклад и обсуждают вопросы | <ul style="list-style-type: none"> ▶ умения «свернуть» и «развернуть» информацию при словесной передаче (с использованием перефразирования, резюмирования, тезисного выражения); ▶ навыки формулирования выводов, предложений, идей, то есть умение находить такое словесное выражение, которое бы точно и однозначно передавало мысль |

Типы мероприятий

По назначению:

- ▶ вырабатывающие и принимающие решения;
- ▶ разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
- ▶ подводящие итоги выполнения решений и дающие оценку полученным результатам.

По периодичности проведения:

- ▶ разовые;
- ▶ регулярные;
- ▶ периодические.

По количеству участников:

- ▶ узкий состав (5–7 человек);
- ▶ расширенный состав (8–20 человек);
- ▶ представительные (более 20 человек).

По степени стабильности состава участников:

- ▶ совещания с определенным составом работников;
- ▶ совещания с участниками, приглашенными в соответствии с повесткой дня.

| Ожидаемый результат | | |
|---|--|---|
| Для организаторов: <ul style="list-style-type: none"> ▶ использование знаний и опыта множества участников совещания; ▶ проявление взгляда на проблему с разных сторон | Индивидуальный: <ul style="list-style-type: none"> ▶ получение информации от разных заинтересованных сторон, участие в анализе ситуации | Коллективный: <ul style="list-style-type: none"> ▶ прояснение ситуации/принятие решения по выбранному вопросу с учетом коллективных знаний и опыта |

Проведение регулярных совещаний помогают улучшить коммуникацию внутри организации или команды, так как они предоставляют возможность участникам общаться друг с другом, задавать вопросы и получать ответы. А участие модератора способствует более эффективному взаимодействию и сотрудничеству участников.

Таблица 1.8. Чек-лист проведения совещаний

| | | |
|---|--|--------------------------|
| 1 | Определение цели совещания, образа результата | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Подготовка повестки совещания и отправка всем участникам | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Определение состава участников | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Подготовка регламента выступления | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Обеспечение ведения протокола | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Ознакомление участников с протоколом после совещания | <input type="checkbox"/> |

Дизайн-сессия

Дизайн-сессия—это формат групповой работы, направленный на создание новых идей для решения трудных задач, основанный на творческом подходе и стремлении удовлетворить потребности клиента.

Данный формат групповой работы применяют для разработки нового продукта, улучшения существующего процесса или поиска новых идей. Важно

выбрать подходящее место для сессии, которое будет способствовать творчеству и обмену идеями.

Характеристика дизайн-сессии представлена в табл. 1.9.

Таблица 1.9. Описание характеристик дизайн-сессии

| Задачи | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ когда нужно создать продукт, услугу или процесс, которые будут отвечать потребностям пользователей; ▶ для разработки новых идей в определенной сфере деятельности на рынке; ▶ чтобы реализовать то, чего раньше не делали в организации (например, создать новую услугу или продукт); ▶ если необходимо решить проблему, с которой нельзя справиться привычными методами | | |
| Обязательный набор позиций | Навыки, которые отрабатываются участниками | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ эксперты, обладающие теоретическими и практическими знаниями в определенной области; ▶ участники, имеющие практические знания и навыки в более широкой сфере деятельности; ▶ модератор/фасилитатор, который будет обеспечивать коммуникацию внутри группы | <ul style="list-style-type: none"> ▶ творческое мышление; ▶ логическое мышление; ▶ проектное мышление; ▶ наблюдение; ▶ поиск и формулирование идей | |
| Типы мероприятий | | |
| Самостоятельное мероприятие для использования творческого подхода | | |
| Ожидаемый результат | | |
| Для организаторов: <ul style="list-style-type: none"> ▶ создание рабочего пространства для новых формирующихся команд | Индивидуальный: <ul style="list-style-type: none"> ▶ работа в команде; ▶ отработка профессиональных навыков | Коллективный: <ul style="list-style-type: none"> ▶ опыт совместного поиска новых идей и решений; ▶ формирование новых сообществ |

Для проведения дизайн-сессии необходимо спроектировать основные этапы сессии и задачи, которые нужно решить. Но при этом сценарий должен быть гибким, чтобы можно было адаптироваться к ходу сессии.

Таблица 1.10. Чек-лист проведения дизайн-сессии

| | | |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Определение цели сессии, образа результата | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Создание позитивной и открытой атмосферы, способствующей обмену мнениями и идеями | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Подбор места проведения, способствующего творческому обмену идеями | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Подготовка сценария и шаблонов содержательной работы | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Сбор обратной связи после сессии | <input type="checkbox"/> |

Круглый стол

Круглый стол—это мероприятие с ограниченным числом участников, где происходит активное обсуждение заранее определенных тем.

Круглый стол позволяет собрать вместе участников мероприятия с разным профессиональным опытом и точками зрения, что способствует более широкому и глубокому обсуждению темы.

Управление дискуссией во время проведения круглого стола может быть как непосредственным, так и ситуативным. Каждый участник высказывает свое мнение по обсуждаемым вопросам и выражает согласие с другими участниками. При этом круглый стол может быть открытым для наблюдения со стороны. Круглый стол может проводиться как отдельное событие или как часть более крупного мероприятия.

Спикерам предоставляется раздаточный материал с повесткой круглого стола и необходимой аналитической и справочной информацией. Участники круглого стола подбираются с релевантным тематике опытом и необходимыми знаниями о проблеме, требующей обсуждения.

Характеристика круглого стола представлена в табл. 1.11.

Таблица 1.11. Описание характеристик круглого стола

| Задачи | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ выявить точки зрения, мнения по обсуждаемой проблеме и лидеров мнений; ▶ сделать открытыми идеи и точки зрения по обсуждаемой проблеме; ▶ обобщить идеи и мнения относительно обсуждаемой проблемы или составить перечень вопросов по ней | | |
| Обязательный набор позиций | Навыки, которые отрабатываются участниками | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ модератор/ведущий, следит за обсуждением и предоставляет слово спикерам согласно регламенту; ▶ спикеры, которым предоставляется возможность высказать свое мнение по обсуждаемым вопросам; ▶ участники, наблюдающие за обсуждением | <ul style="list-style-type: none"> ▶ навык активного слушания и коммуникации: <ul style="list-style-type: none"> – умения выслушать различные точки зрения; – умения отстаивать собственную точку зрения; ▶ навык критического мышления и прогнозирования: <ul style="list-style-type: none"> – нахождения значимой информации; – осознания предубеждений и предвзятости; – критической оценки доказательств; ▶ навык сотрудничества и позитивного разрешения проблемы; ▶ навык участия в работе групп, решающих общественно значимые проблемы | |
| Типы мероприятий | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Участники выступают с докладами, затем проводится их обсуждение. При этом модератор/ведущий распределяет время выступлений, предоставляет слово участникам обсуждения. ▶ Модератор/ведущий интервьюирует участников круглого стола или выдвигает тезисы для обсуждения. В этом случае он следит за тем, чтобы высказались все участники, «держит» ход обсуждения в русле главной проблемы, ради которой организованна встреча за «круглым столом» | | |
| Ожидаемый результат | | |
| <p>Для организаторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ формулирование тезисов и предложений по результатам проведения круглого стола | <p>Индивидуальный:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ возможность активного слушания и коммуникации, нахождения значимой информации; ▶ возможность сформулировать и высказать тезис, суждение по теме/проблеме | <p>Коллективный:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ установление и развитие эффективной коммуникации между участниками; ▶ совместная резолюция |

При проведении круглого стола модератор/ведущий не должен позволять обсуждению отклоняться от основной темы. Если это происходит, его задача мягко возвращать обсуждение в нужное русло.

Таблица 1.12. Чек-лист проведения круглого стола

| | | |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Определение главной темы круглого стола | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Оповещение участников о перечне тем или вопросов, которые будут обсуждены в рамках круглого стола. При необходимости заблаговременная отправка материалов | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Приглашение экспертов различных отраслей | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Формирование регламента выступлений и общего расписания | <input type="checkbox"/> |
| 5 | В ходе работы обеспечение участникам возможности свободных высказываний мнений и идей по теме обсуждения. Использование методов активного слушания, постановки уточняющих вопросов для стимулирования дискуссии | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Подведение итогов обсуждения, фиксация основных выводов и результатов | <input type="checkbox"/> |

Мастерская (воркшоп)

Мастерская (воркшоп)—это формат групповой работы, в котором участники под руководством ведущего/модератора/фасилитатора получают новые знания и навыки через интенсивное групповое взаимодействие и практические занятия.

В основе формата лежит решение практических бизнес-задач. В результате каждая команда или участник представляет разработанные концепты решений поставленной задачи.

Возможно включение в формат воркшопа образовательных элементов для передачи участникам знаний, необходимых для решения поставленной задачи.

Таблица 1.13. Описание характеристик мастерской (воркшопа)

| Задачи | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ решение конкретной прикладной бизнес-задачи (результат — несколько версий решения бизнес-задачи (концептов решений). Как правило, бизнес-задачи связаны с оптимизацией производств, повышением производительности труда, научно-технологическим и инновационным развитием компаний, проектированием полигонов для тестирования технологий в компаниях и регионах и т.д.; ▶ решение «сопутствующих» вопросов (поиск людей/команд, экспертов для проекта или для вакансии) | | |
| Обязательный набор позиций | Навыки, которые отрабатываются участниками | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ заказчик; ▶ участники; ▶ модератор/фасилитатор; ▶ бизнес-аналитик (формулирует ожидаемый результат воркшопа, помогает участникам определить ключевое содержание вопроса); ▶ приглашенные эксперты в предметной области, представители бизнеса/заказчика; ▶ редактор (фиксирует ход обсуждения и визуально оформляет результаты каждого этапа работы группы, чтобы помочь участникам «быстро вспомнить» наработанное содержание) | <ul style="list-style-type: none"> ▶ командная работа (навыки коммуникации, понимания, следования конкретной инструкции и т.д.); ▶ навык работы с вопросами; ▶ навык слушания и фиксации ключевых тезисов; ▶ навык формулировки и изложения собственных тезисов; ▶ навык (быстрого) принятия решения(ий); ▶ навык распределения ролей и функционального/содержательного соответствия заданной роли в команде (лидер, генератор идей, исполнитель и т.п.) | |
| Типы мероприятий | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ самостоятельное мероприятие; ▶ в рамках крупного мероприятия (форум, конференция и т.д.) | | |
| Ожидаемый результат | | |
| <p>Для организаторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ конкретное решение обозначенной задачи; ▶ проявление «новых» специалистов | <p>Индивидуальный:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ освоение новых навыков/отработка профессиональных навыков; ▶ получение уникальной информации; ▶ установление деловых контактов | <p>Коллективный:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ разработка коллективного продукта |

Мастерская (воркшоп) позволяет обучить участников новым навыкам или улучшить уже имеющиеся, которые они могут использовать в своей профессиональной деятельности. Сопровождение данного процесса ведущим/модератором/фасилитатором позволяет повысить эффективность коммуникации между участниками.

Таблица 1.14. Чек-лист проведения мастерской (воркшопа)

| | | |
|---|--|--------------------------|
| 1 | Определение точного запроса на решение конкретной бизнес-задачи | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Формирование образа результата для всех участников, а также возможных индивидуальных | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Подбор участников, имеющих экспертность в выбранной тематике | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Разработка сценария и шаблонов для групповой работы | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Подготовка раздаточного материала | <input type="checkbox"/> |

Следовательно, проанализировав задачи форматов групповой работы, обязательный набор ролей, ожидаемые результаты, можно сделать вывод, что заказчику перед выбором наиболее подходящего формата необходимо определиться с целью мероприятия. Ниже приведем пример форматов групповой работы с учетом сформулированной заказчиком цели (табл. 1.15, см. стр. 42).

Также групповая работа дополнительно к содержанию, дает эмоциональное вовлечение участников и повышает эффективность их взаимодействия, что способствует достижению результатов проводимого мероприятия.

В зависимости от типа мероприятия результаты различаются, но в целом их можно разделить на содержательные и командные.

Содержательные результаты — это решение деловых задач, поставленных в качестве цели мероприятия.

Таблица 1.15. Пример форматов групповой работы

| Цель заказчика | Формат групповой работы | Краткое содержание групповой работы |
|---|------------------------------|---|
| <p>Определить приоритетные направления и разработать конкретные шаги для социально-экономического развития региона на долгосрочную перспективу</p> | <p>Стратегическая сессия</p> | <p>Модератор проводит с участниками анализ текущей ситуации, обсуждение сценариев развития, определяет приоритетные проекты, разрабатывает дорожную карту. В сессии должно быть запланировано участие представителей различных ведомств, экспертов и заинтересованных сторон</p> |
| <p>Развить профессиональные навыки и компетенции государственных служащих, улучшить качество предоставления государственных услуг</p> | <p>Семинар/тренинг</p> | <p>Проведение теоретических лекций, практических упражнений и разбор кейсов. Семинар направлен на освоение новых подходов и методов работы, развитие коммуникативных и управленческих навыков, изучение лучших практик предоставления государственных услуг. Модератор организует коммуникацию в командах в процессе проведения</p> |
| <p>Оценить ход реализации национальных проектов, выявить проблемы и препятствия, определить меры по повышению эффективности</p> | <p>Совещание</p> | <p>Модератор направляет дискуссии в рамках повестки совещания, которая может включать отчеты о выполнении планов, анализ достигнутых результатов, обсуждение проблем и предложений по их решению. Участие принимают руководители структурных подразделений и ответственные за реализацию проектов</p> |
| <p>Создать удобную и эффективную платформу для предоставления государственных услуг в цифровом формате</p> | <p>Дизайн-сессия</p> | <p>Модератор использует методы дизайн-мышления. Предполагается организация групповой работы по исследованию потребностей пользователей, генерации идей, прототипированию и тестированию концепции цифрового сервиса. Участие принимают разработчики, дизайнеры, представители государственных органов и пользователи</p> |
| <p>Повысить уровень прозрачности и подотчетности государственных органов, укрепить доверие граждан</p> | <p>Круглый стол</p> | <p>Модератор/ведущий следит за обсуждением и предоставляет слово спикерам согласно регламенту. Направлен на обмен опытом, анализ лучших практик, разработку рекомендаций по повышению прозрачности и подотчетности. Участие принимают эксперты, представители государственных органов и общественных организаций</p> |
| <p>Обучить сотрудников государственных органов работе с новыми информационными системами и цифровыми инструментами, повысить эффективность выполнения задач</p> | <p>Мастерская/воркшоп</p> | <p>Под руководством модератора разбираются задания, выполняются кейсы и групповые упражнения. Данный формат направлен на освоение новых информационных систем, развитие навыков работы с цифровыми инструментами, обмен опытом между участниками</p> |

К содержательным результатам относятся:

- ◆ обогащение новой информацией;
- ◆ обмен идеями;
- ◆ освоение прикладных техник и развитие навыков;
- ◆ выявление проблем и их структурированное описание;
- ◆ постановка целей и формулирование задач;
- ◆ выработка новых креативных идей/предложений/планов;
- ◆ отбор наиболее конструктивных идей для последующего применения на практике;
- ◆ проверка теоретической ценности и практической применимости предложений («краш-тест»);
- ◆ принятие управленческих решений;
- ◆ разработка планов и т.д.

Командные результаты — это позитивные изменения в мышлении, поведении и взаимодействии участников. К ним относятся:

- ◆ приобретение нового опыта совместной работы;
- ◆ повышение сплоченности коллектива и слаженности командной работы;
- ◆ повышение мотивации в работе на общий результат;
- ◆ повышение вовлеченности в реализацию идей;
- ◆ оптимизация рабочей атмосферы в коллективе, устранение конфликтов;
- ◆ обмен профессиональной информацией и получение опыта командного взаимодействия¹.

Таким образом, в данном разделе рассмотрены форматы организации групповой работы в привязке к целям и задачам, выносимым в качестве предмета содержания. Проанализированы различные формы

¹ Боровикова Н. Водущий к цели. Практический курс для модераторов и фасилитаторов. М.: Альпина ПРО, 2022.

стратегических сессий, семинаров-тренингов, совещаний, дизайн-сессий, круглых столов, творческих мастерских. В каждой форме описан субъектный состав с указанием роли в процессе, представлены чек-листы для упрощения процедуры организации и проведения.

Вопросы для самоконтроля

1. Из всего многообразия видов групповой работы, какие, на ваш взгляд, можно отнести к наиболее часто используемым?
2. В каждом из видов групповой работы необходимы определенные роли или субъекты участия. Назовите минимально необходимый состав участников с позиции выполняемой роли.

1.4. Взаимодействие с заказчиком

Важный вопрос, поскольку именно со взаимодействия с заказчиком начинается процесс подготовки того или иного мероприятия и этим же и завершается, когда заказчик принимает результаты. Общение, как правило, проходит несколько раз и перед тем, как начинать его, важно для себя определить, какие сутевые моменты могут нам ясно подсказать истинные ожидания заказчика от групповой работы. Это основа для построения сценария групповой работы.

Ожидаемый заказчиком результат и параметры качества. На самом деле заказчик практически никогда не может однозначно ответить на такой вопрос. Качество результата—это собирательный образ, который в ходе общения надо сегментарно составлять, задавая нужные вопросы.

Иногда заказчик говорит: «Чтобы хорошо проработали решение проблемы!». И когда спрашиваешь, а надо ли, чтобы коллектив лучше познакомился,

то слышишь, что и это тоже надо. А надо ли, чтобы будущие решения были бы увязаны со стратегией развития организации? И слышишь ответ: «Хорошо, что вы это спросили, я как-то не подумал об этом. Также надо!» И если далее задавать вопросы о том, например, что такое хорошо проработанное решение, в чем критерии проработанности, то и получается, что в первую встречу заказчик и сам начинает задумываться о многом и соответственно берет паузу, чтобы подумать над ответами.

Поэтому после первой встречи направляем заказчику опросную анкету, о которой речь пойдет позже.

Степень участия заказчика в содержании мероприятия, в ходе его проведения. Обычно участие заказчика необходимо на открытии мероприятия, к примеру стратегической сессии, чтобы задать стартовый набор смыслов, отправную точку содержания. Но и нередко, заказчик активно участвует в ходе процесса, наблюдая за сотрудниками, как и кто себя проявляет в неформальной творческой обстановке. Кто-то в такие моменты хорошо раскрывается и демонстрирует потенциал наличия стратегического видения, креативности, лидерства, ответственности и многое другое, что в обыденной трудовой деятельности не было возможности проявить.

Форматов участия заказчика достаточно много, от рядового участника какой-либо группы до члена экспертной комиссии.

Требования к итоговой отчетности. Этот пункт также необходим для понимания всего объема ожиданий заказчика. Как правило, вся команда блока групповой работы готовит отчеты: руководитель модераторов и каждый из модераторов. Но иногда заказчик просит провести затем аналитическую обработку и сборку всех материалов. В таком случае потребуется аналитик-эксперт, что тоже важно понять на старте.

На наш взгляд, указанные три пункта являются минимально необходимыми, базовыми для понимания целей и задач групповой работы перед составлением сценария.

Первая встреча с заказчиком носит общий ознакомительный характер по целям и задачам будущего мероприятия. После нее заказчику направляется опросная анкета, которая адаптируется под каждый конкретный случай. Как пример, общий вид анкеты для стратегической сессии представлен на рис. 4.

Анкета о структуре содержания стратегической сессии

| Структурные элементы содержания сессии | Содержание |
|--|--|
| Цель | |
| Задачи | Какие вопросы обсуждаем? Какие проблемы решаем? Может быть есть критичные вопросы, на которые обязательно нужно выработать решения и есть те, на которые нужно просто собрать мнения |
| Ожидаемые результаты | Какого качества, масштаба и формата содержательных итогов ожидаем. Может быть есть понимание конкретного перечня |
| Представление участниками результатов | Планируется/не планируется |
| Тематика лекционных блоков на старте | Кто выступит? С какими темами? Как долго? |
| Даты и время проведения | |
| Состав участников, численность | |
| Место проведения | |
| Стоимость | |

Рисунок 4. Опросная анкета о содержании стратегической сессии

В целом алгоритм действий от начала планирования до завершения и подготовки отчетности, представлен на рис. 5.

Из числа указанных шагов алгоритма представляется важным отдельно раскрыть шаги:

- ◆ шаг, посвященный разработке сценария;
- ◆ шаг о непосредственном проведении.

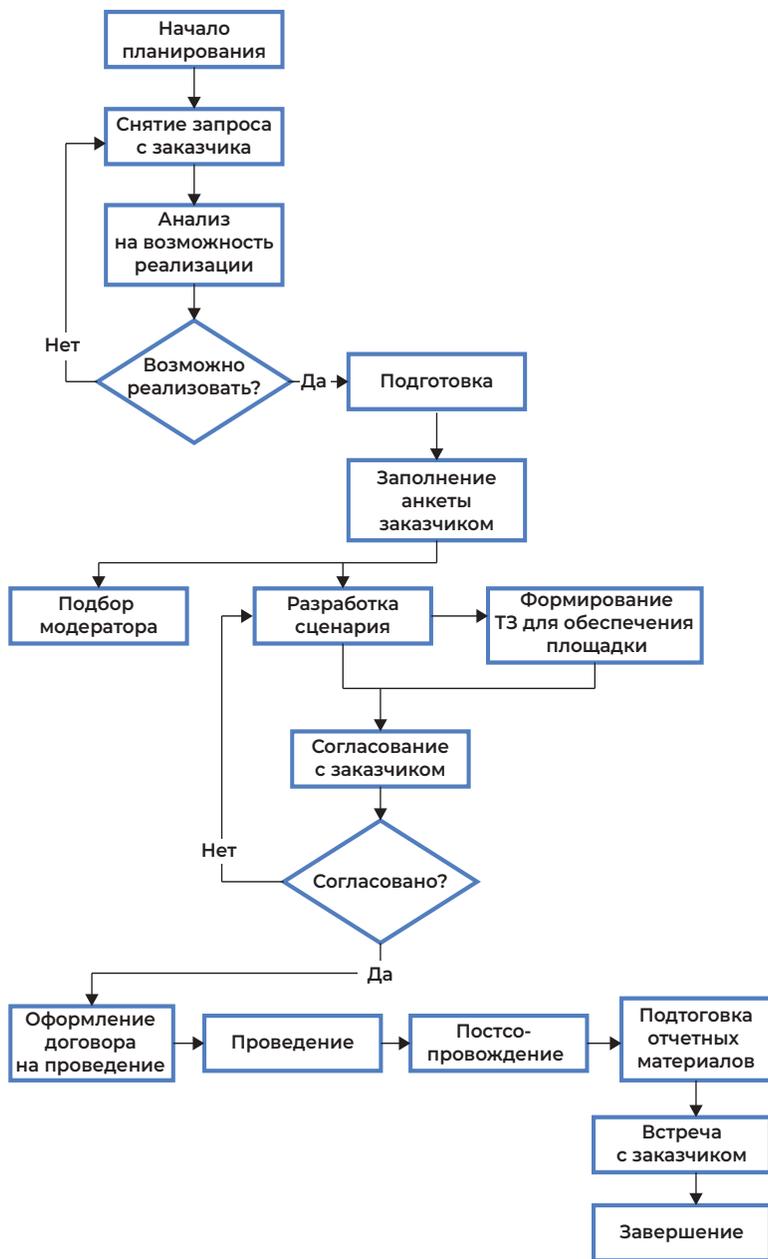


Рисунок 5. Алгоритм взаимодействия с заказчиком групповой работы

Эти шаги важны с точки зрения как применяемых инструментов, так и с точки зрения формата и методики содержания.

Разработка сценария групповой работы будет описана далее в отдельном параграфе методического пособия.

Процесс проведения групповой работы имеет базовую логику, которую можно назвать авторской методикой, прошедшей апробацию во множестве мероприятий образовательного и стратегического характера. Указанная методика, состоящая из последовательных и взаимосвязанных шагов разработки содержания, будет представлена в параграфе 2.2 «Модерационное сопровождение групповой работы».

Таким образом, в текущем разделе подробно рассмотрен процесс взаимодействия с заказчиком мероприятия, в котором планируется трек групповой работы. Описан перечень необходимых вопросов, которым следует уделить внимание для понимания содержания и будущих результатов.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте три главных, по вашему мнению, смысла для прояснения в диалоге с будущим заказчиком мероприятия?
2. Какие вопросы необходимо задать при встрече с заказчиком? (Сформулируйте 3–5 вопросов).
3. Какую информацию необходимо подготовить для согласования с заказчиком?

Глава 2. Принципы организации групповой работы

2.1. Принципы комплектования групп

Приобретенный опыт организации групповой работы позволил выявить основные условия, способствующие успешной групповой работе:

- 1) качественный подбор участников;
- 2) детальная содержательная организация процесса групповой работы.

Независимо от вида, для участия в групповой работе выбираются действующие сотрудники компании или организации, государственные служащие региональных и федеральных структур, а также муниципальные служащие. Они знакомы с результативностью текущей деятельности своей организации и действующими правилами, знают заинтересованные стороны и нюансы работы как внутри, так и снаружи¹.

Наряду с этим, как отмечает исследователь С.В. Чегринцова: «для того чтобы работа участников была успешной и реализовывались ожидаемые от групповой работы цели, каждый участник должен обладать необходимыми компетенциями». И тут важным является способность мыслить системно и проводить ситуационный анализ, включающий:

¹ Кулакова А.Б. Условия успеха командной работы в современной организации // Социальное пространство. 2020. Т. 6. № 2. С. 4.

- ◆ умение работать с различными источниками информации для поиска необходимых данных по проблеме;
- ◆ навык проведения системного анализа информации для прогнозирования и выбора стратегии;
- ◆ умение управлять рисками и объективно анализировать преимущества и недостатки разных вариантов развития событий.

Второй важной компетенцией участников групповой работы являются развитые коммуникативные навыки, которые помогают создать в группе атмосферу доверия и сотрудничества.

В их числе:

- ◆ способность мотивировать себя и других на достижение успеха;
- ◆ готовность активно обмениваться опытом для самообучения и профессионального роста;
- ◆ умение четко и убедительно аргументировать свои идеи и предложения других участников;
- ◆ навык конструктивной критики и адекватного восприятия замечаний от коллег;
- ◆ готовность и способность занять позицию рядового участника команды на благо единого результата.

Еще одна важная компетенция участников групповой работы—лидерские качества и уверенность в себе. Она включает:

- ◆ умение выбрать наиболее эффективный способ действий и вдохновения других своей уверенностью в успехе;
- ◆ способность конструктивно решать конфликты;
- ◆ нацеленность на результат и готовность действовать;
- ◆ готовность брать на себя ответственность за достижение целей и преодоление препятствий¹.

¹ Чергинцова С. В. Влияние социально-психологического климата на удовлетворенность трудом работников // Вестник

При наличии всех вышеизложенных компетенций групповая работа участников с большей вероятностью принесет ожидаемые результаты.

Наряду с этим, по мнению Р.М. Белбина, условием успешности работы команды является не только привлечение способных и талантливых сотрудников, но и правильно сформированный состав¹. По теории Белбина люди склонны вести себя в команде определенным образом. Ученый выделил девять наиболее характерных командных ролей и разделил их на три группы:

- ◆ нацеленные на действие;
- ◆ социальные;
- ◆ интеллектуальные.

Участник может соответствовать сразу нескольким ролям. Применение модели Белбина поможет эффективно использовать сильные стороны группы и скорректировать недостатки каждого участника, сбалансировать команду.

Рассмотрим более подробно каждую из этих ролей, а также сильные и слабые стороны, которые прослеживаются у каждой из них (табл. 2.1).

Однако это вовсе не означает, что групповая работа должна состоять из девяти участников. Состав группы или команды должен соответствовать заданию, которое она выполняет. В связи с этим, не все члены группы в том или ином случае могут полностью реализовать свои роли. Один человек в состоянии исполнять несколько ролей, если они не противоречат друг другу. Применение модели Белбина поможет эффективно использовать сильные стороны группы и скорректировать недостатки каждого участника, сбалансировать команду.

Твер. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. 2015. № 4. С. 131–136.

¹ Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и неудач. М.: НИРРО, 2003. С. 187

Таблица 2.1. Модель Р. М. Белбина

| | | | |
|---------------------------|--|--|---|
| НАЦЕЛЕННЫЕ НА ДЕЙСТВИЕ | <p>Мотиватор</p> <p></p> <p>Бросает вызов команде, задает вопросы, устремляется навстречу трудностям</p> | <p>Исполнитель</p> <p></p> <p>Превращает идею в действие, обеспечивает систематическое выполнение задач</p> | <p>Педант</p> <p></p> <p>Гарантирует тщательность, проверяет качество, заканчивает работу вовремя</p> |
| | <p></p> <p>Склонен к спорам</p> | <p></p> <p>Консервативен</p> | <p></p> <p>Склонен к беспокойству и тревоге</p> |
| СОЦИАЛЬНЫЕ | <p>Координатор</p> <p></p> <p>Исполняет роль лидера команды, направляет команду к цели, распределяет задания</p> | <p>Душа команды</p> <p></p> <p>Стимулирует взаимодействие между участниками, поддерживает коллег, помогает уладить конфликты</p> | <p>Исследователь</p> <p></p> <p>Исследует альтернативные ресурсы и возможности вне команды</p> |
| | <p></p> <p>Склонен к манипулированию людьми</p> | <p></p> <p>Не любит брать на себя обязательства</p> | <p></p> <p>Быстро теряет энтузиазм, излишне оптимистичен</p> |
| ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ | <p>Генератор идей</p> <p></p> <p>Представляет новые идеи и подходы</p> | <p>Аналитик</p> <p></p> <p>Анализирует возможности, оценивает идеи других участников, взвешивает преимущества и недостатки каждого решения</p> | <p>Специалист</p> <p></p> <p>Обеспечивает команду специализированными знаниями</p> |
| | <p></p> <p>Слабо взаимодействует с другими участниками</p> | <p></p> <p>Может негативно восприниматься другими участниками команды</p> | <p></p> <p>Может быть чрезмерно озабочен формальностями</p> |

Помимо подбора необходимого состава участников, для успешной групповой работы требуется обеспечение особых характеристик рабочего процесса. В частности, по мнению специалиста в области социальной психологии Д. Макгрегора, к ним относятся:

- 1) наличие неформальной, комфортной и ненапряженной атмосферы, благоприятного микроклимата;
- 2) наличие большого количества обсуждений, которые затрагивают непосредственно поставленные задачи, с участием всех участников групповой работы;
- 3) осознание, понимание и принятие поставленной задачи всеми участниками групповой работы;
- 4) наличие взаимного уважения и умения слушать друг друга;
- 5) при имеющихся разногласиях—отсутствие группового дискомфорта. При этом разногласия не подавляются и не игнорируются ради поспешных групповых действий, а тщательно исследуются, и команда стремится найти способы их разрешения;
- 6) принятие большинства решений на основе консенсуса, при котором ясно, что все участники группы или команды, проявляют готовность с ними согласиться;
- 7) характер звучащей критики—открытый, позволяющий воспринимать ее относительно спокойно, без излишнего напряжения. Критика не переходит на личность какого-либо человека. Она конструктивна и ориентирована на устранение препятствий, с которыми столкнулась команда;
- 8) возможность для участников команды свободно выражать свои чувства и высказывать идеи по поводу как обсуждаемых проблем, так и деятельности команды;
- 9) «ресурсный» характер лидерства—в различные моменты оно переходит к тому или иному сотруднику в зависимости от обстоятельств;
- 10) осознание участниками своей деятельности. Обязательный анализ своей деятельности и

имеющихся препятствий эффективности групповой работы¹.

Какие могут быть варианты разделения участников на команды для групповой работы:

1. *По желанию.* Объединение в команды происходит по взаимному выбору (участникам предлагают разделиться на команды по определенному количеству человек в каждой).
2. *Случайным образом.* В ней могут объединяться участники из тех, кто сидит рядом — за одним столом, за соседними столами. Это может быть пересчет участников по алгоритму, использование случайных комбинаций (жребий) и т. д.
3. *По определенному признаку, который задается заказчиком или ведущим.*
4. *Формирование группы лидером направления, структурного подразделения.*
5. *По выбору заказчика.* Заказчик создает группы по некоторому важному для него признаку, решая тем самым насущные ему задачи. Он может объединить участников с близкими интеллектуальными возможностями, со схожим темпом работы, а может, напротив, создать равные по силе команды. При этом модератор групповой работы может объяснить принцип объединения, а может уйти от ответа на вопросы участников по этому поводу.
6. *По теме работы.* Группы выполняют задания, отличающиеся по теме работы.
7. *По уровню сложности задания.* Обучающиеся в группах выполняют задания различной степени сложности.

На результативность групповой работы также влияет количество участников. Подходящий размер группы в значительной степени зависит от таких факторов,

¹ Кулакова А.Б. Условия успеха командной работы в современной организации // Социальное пространство. 2020. Т. 6. № 2. С. 4.

как цель групповой работы, объем тактов содержательной работы, ее характер и сложность, количество подразделений, на которые повлияет эта работа, а также наличие у людей свободного времени.

Одна из экспертных точек зрения вполне обоснованно предлагает варианты численности групп в зависимости от задач (рис. 6).

В дополнение к этому надо помнить, что чем больше численность участников в группе, тем больше времени требуется на каждый смысловой такт. Этот вывод обусловлен теорией динамики групповой работы, что часто можно встретить в разных источниках.

Процесс групповой работы в каждом смысловом такте работы характеризуется волнообразным расшире-



Рисунок 6. Соотношение численности групп участников в зависимости от сложности задач групповой работы

нием количества мнений и затем сужением. Как, например, проводим мозговой штурм по поиску корневых причин некой проблемы, чтобы в дальнейшем строить решение не на последствиях проблемы, а именно воздействовать на корневую причину. И в ходе поиска участники креативно предлагают огромное количество тезисов.

То есть, идет расширение поля мнений. Мы называем это дивергентным поиском (расширение) и конвергентным (пересборка). Далее с этим количеством тезисов необходимо провести работу по фокусировке смыслов, фиксации сути, то есть прийти к некоторому ограниченному числу тезисов—сгруппировать по смыслам, затем проголосовать и выделить ограниченный перечень тех, что войдут в дальнейшую работу. Но для этого участникам надо договориться между собой. И часто бывает, что возникает дискуссия по защите собственного тезиса. И здесь чем больше группа, тем сложнее всем договориться. Таким образом, если поставить одну и ту же задачу перед двумя модельными группами, составом в 10 человек и в 20 человек, то меньшая по численности группа справится быстрее.

И поскольку в реальности время на проведение групповой работы всегда очень ограничено, то приходится находить баланс между глубиной проработки содержания, численностью группы и имеющимся временем на мероприятие.

Обобщая вышесказанное, можно сделать акцент на основных опорных смыслах данного раздела.

1. Достаточно подробно рассмотрены компетенции участников групповой работы, которые могут быть полезны в командном взаимодействии.
2. Много внимания уделено вопросу численности малых групп в привязке к поставленным задачам. Для разных случаев в действительности, необходимо подбирать разные по численности группы.
3. Рассмотрены ролевые позиции участников малых групп, положительно влияющие на групповую динамику.

Вопросы для самоконтроля

1. Наличие каких компетенций и участников представляется крайне полезным для групповой работы?
2. В чем состоит успешность работы в команде?
3. Использование каких ролевых позиций участников командной работы вы считаете оптимально необходимым?

2.2. Модерационное сопровождение групповой работы

Модерационное сопровождение мероприятия означает управление содержательной работой малых групп, управление групповой динамикой с целью направленного движения к конечному результату. В ходе всего процесса всегда полезно опираться на понятный алгоритм действий, и хорошо, если у начинающего модератора он есть под рукой.

Таблица 2.2. Чек-лист модераторского сопровождения перед началом групповой работы

| | | |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Ввести правила: <ul style="list-style-type: none">▶ говорить по одному;▶ уважать разные точки зрения;▶ быть активными;▶ быть лаконичными;▶ поддерживать конструктивность в критике | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Предложить роли групповой работы и помочь их распределить | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Договориться о регламенте работы: <ul style="list-style-type: none">▶ определить последовательность вопросов для обсуждения;▶ задать временные рамки на каждый вопрос;▶ определить время на выступление | <input type="checkbox"/> |

Использование ролей в группах участников необходимо делать для повышения их саморегулирования и облегчения работы модератора. Кроме этого,

ролевые позиции можно менять, и это положительно влияет как на снятие барьеров межличностного общения, так и на поддержание групповой динамики.

Чаще всего используются ролевые позиции спикера, редактора и хранителя времени, указанные на рис. 7. Это минимально необходимые роли, поскольку они закрывают три важные области ответственности командной работы:

- 1) команда часто представляет свои наработки в разных форматах («пленарный», «мировое кафе» и т. д.) и в таких случаях нужна роль спикера;
- 2) промежуточных результатов бывает достаточно много и важно не запутаться в них, обеспечить их сохранность и вовремя оцифровывать новые — здесь уместна роль редактора;
- 3) следить за временем важно не только модератору, но и одному из участников группы в качестве «хранителя времени», что также способствует созданию своего микроклимата в рабочей команде.

Кроме обозначенных ролей могут использоваться еще несколько, которые приобретают смысл в ходе долгосрочных программ, предполагающих длительную

СПИКЕР



ЧТО ДЕЛАЕТ?

Готовит доклад. Выступает от имени группы с главным содержанием в отведенное время

РЕДАКТОР



ЧТО ДЕЛАЕТ?

Собирает все важные содержательные наработки группы, фиксирует поступающие вопросы и рекомендации. Готовит презентацию на ноутбуке

ХРАНИТЕЛЬ ВРЕМЕНИ



ЧТО ДЕЛАЕТ?

Следит за временем, в которое нужно уложиться, сигнализирует группе об оставшемся времени

Рисунок 7. Описание ролей в групповой работе

групповую работу. Тогда очень важно поддерживать динамику работы команды, когда участники погружаются в свои текущие должностные обязанности и к тому же находятся в разных регионах нашей большой страны. В таких случаях элемент саморегулируемости команд чрезвычайно важен. Модератору достаточно поддерживать связь с одним из участников команды, выполняющему ту или иную роль. В некоторых случаях модератор закрепляется сразу за несколькими командами участников — от двух до пяти. И если в каждой команде по 7–10 человек, то коммуницировать с каждым просто не хватает времени. В таком случае введение ролей сильно облегчает работу и влияет на качество результата.

Дополнительно используем в подобных случаях следующие роли:

- ♦ *администратор*—тот, кто всегда знает причины отсутствия того или иного участника и организационно управляет группой;
- ♦ *содержательный лидер*—тот, кто имеет самые глубокие отраслевые знания, предметные знания по которым выстраивается проект;
- ♦ *генератор идей*—тот, кто готов предлагать неочевидные решения в большом количестве;
- ♦ *аналитик*—тот, кто отвечает за сбор дополнительной информации из разных источников, систематизацию данной информации и поиск ее в принципе;
- ♦ *модератор*—тот, кто внутри команды управляет ходом дискуссий, то есть внутренний модератор.

Модерационное сопровождение групповой работы лучше начинать со знакомства. Есть целый ряд техник, позволяющих сделать это. Конкретный подход следует выбирать, исходя из цели мероприятия и объема времени, которое можно выделить на знакомство членов группы друг с другом. К примеру, если ей предстоит групповая работа в длительной программе, стоит отвести на знакомство и выстраивание коммуникаций внутри группы до половины дня. И, напротив, в случае групповой

работы продолжительностью в несколько часов на знакомство стоит выделять не более 10–15 минут¹.

В зависимости от задач мероприятия, первичное знакомство участников можно проводить как внутри команды, так и сплошным опросом, как, например, представление участников через интересные вопросы, которые позволяют взглянуть друг на друга с неформальной стороны. Этот этап важен для запуска групповой динамики. Некоторые модераторы на этом этапе собирают первичные ожидания участников от работы и согласуют их с планом. Важно, чтобы голос каждого прозвучал в начале сессии. Вопросы для высказывания должны быть простыми. Если это второй день мероприятия, то можно сделать упражнение на групповое взаимодействие или обсуждение общих ценностей, которые помогают двигаться вместе.

Таблица 2.3. Чек-лист модератора, если необходимо уложиться в ограниченное время, знакомя участников

| | | |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Определить цель, объем времени, которое вы можно выделить на знакомство участников, и то, как это будет происходить | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Записать вопросы на флипчарте, чтобы убедиться, что участники точно понимают вашу задачу | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Дать время участникам (к примеру, минуту) для того, чтобы заранее записать свои мысли перед тем, как будет передано слово первому участнику | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Установить временные рамки для каждого выступающего (к примеру, 30 секунд). | <input type="checkbox"/> |

Таблица 2.4. Чек-лист модерационного сопровождения во время групповой работы

| | | |
|---|--|--------------------------|
| 1 | Поставить задачу — вопрос для обсуждения | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Организовать процесс сбора мнений: – по очереди; – разделить вопросы между мини-группами или участниками | <input type="checkbox"/> |

¹ Вилкинсон М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами // М. Вилкинсон. М.: Альпина ПРО, 2019. 515 с.

| | | |
|---|--|--------------------------|
| 3 | Сохранять нейтральную позицию — не навязывать свое мнение и не оценивать | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Вовлекать всех в процесс обсуждения | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Не давать отклоняться от темы | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Соблюдать последовательность высказываний каждого | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Пресекать споры между участниками и оценочные суждения | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Резюмировать основные идеи выступающих (при необходимости) | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Подвести итоги в конце обсуждения | <input type="checkbox"/> |

Также нужно учитывать, что во время групповой работы модератору часто приходится использовать способы межгруппового взаимодействия. Причиной тому выступает необходимость синхронизировать разные направления групповой работы или же полнее использовать всю экспертность участников, услышав мнение участников других команд, и таким образом всем вместе содержательно прирасти. И здесь будет очень кстати рассказать о вариантах группового взаимодействия, часть которых применяется внутри группы, а другая часть для всех остальных участников, участвующих в мероприятии.

Варианты группового взаимодействия¹

- ◆ Высказывания в общей группе

Каждый участник в заданной последовательности или по желанию высказывает свое мнение. Это может быть высказывание по вопросу, который озвучил ведущий сессии, или общее обсуждение результатов работы подгрупп.

- ◆ Индивидуальное обдумывание

Все участники думают с разной скоростью. Важно давать время каждому, чтобы сформировать свою

¹ Стратегическая сессия: просто о сложном. URL: <https://ableplus.ru/eduproduct/stratsession/3script>.

позицию. Используется, например, на первом этапе большого мозгового штурма.

- ◆ Работа в малых группах

Один из самых эффективных форматов для хорошей проработки вопросов. Важно, чтобы группа понимала, на какой вопрос они отвечают, какой тайминг определен на работу в малой группе, как и куда нужно фиксировать результаты, что произойдет после того, как группа завершит работу.

Также можно комбинировать разные варианты группового взаимодействия.

Механики группового взаимодействия

- ◆ Броуновское движение

Группа делится на минигруппы (2–4 человека), в которых отвечают на поставленный вопрос и слушают ответы других. После того, как ответили, находят другую минигруппу. Время на обмен идеями может быть ограничено, тогда группа перемещается по сигналу ведущего сессии. Броуновское движение может использоваться при выравнивании общего контекста, знакомстве с идеями других участников, чтобы создать общее представление о том, что думают участники сессии. Дополнительно получаемый эффект от Броуновского движения—это поднятие общего уровня энергии в группе. Другое название механики, которое можете встретить—парные встречи.

- ◆ Аквариум

Группа делится на тех, кто находится в «центре аквариума», и тех, кто находится снаружи. Те, кто в аквариуме—активные участники, с которыми работает ведущий сессии, обсуждают предложенные вопросы. Все, кто снаружи—наблюдатели, у которых есть свое задание по наблюдению и фиксации. После завершения работы группы в аквариуме проводится обсуждение всей группы с привлечением наблюдателей. Может использоваться для задействования разных взглядов со стороны и дополнительных идей,

а также при ограничении участников основного обсуждения.

- ◆ Мировое кафе

Все участники работают в малых группах над одним или разными вопросами. После окончания работы по сигналу ведущего определяется один из спикеров стола, который останется рассказывать наработанное группой содержание. А все остальные перемещаются по часовой стрелке за соседний стол, где выслушивают спикера данного стола и добавляют свои идеи или рекомендации. И так далее по сигналу ведущего перемещаются за следующий стол. По итогам перемещений группа возвращается за свой стол, выслушивает выводы своего спикера и готовит сводную презентацию от группы. Эту механику задействуют при работе в большими группами и когда нет задачи построить общий консенсус договоренностей, а нужно собрать общие идеи.

Кроме того, для эффективного построения групповой работы, следует поддерживать базовые процессы модерации: это визуализация, вербализация, презентация и обратная связь.

Рассмотрим особенности каждого из этих процессов в отдельности.

Визуализация в групповой работе — это метод представления информации в виде графиков, диаграмм, схем и других наглядных форм, который помогает участникам группы лучше понять и запомнить информацию, а также упрощает ее анализ и обсуждение.

Визуализация может быть полезна для решения различных задач в групповой работе: от планирования проектов до анализа результатов исследований. Она позволяет участникам быстро и эффективно обмениваться информацией, выявлять закономерности и тенденции, а также принимать обоснованные решения.

В групповой работе визуализация может использоваться для представления данных опросов и иссле-

дований, планов и графиков работ, структуры и иерархии организации, связей между элементами системы и т.д. Визуализация помогает сделать информацию более доступной и понятной для всех участников группы, независимо от их уровня подготовки или опыта.

Наша потребность в наглядности связана с особенностями человеческого мировосприятия. Ведь мы постигаем мир, в том числе используя органы чувств и прежде всего зрение.

Визуализация нужна для того, чтобы:

- ◆ наглядно отразить идеи всех участников и поддержать процесс группового взаимодействия;
- ◆ выявить и зафиксировать на бумаге противоречия в позициях участников;
- ◆ помочь участникам почувствовать связь с итогом или процессом групповой работы;
- ◆ облегчить понимание сложных аспектов обсуждаемой проблемы.

Принципы визуализации включают доступность материалов для всех участников группы и композиционность: визуальные решения должны быть красочными, легко читаемыми, без лишней перегруженности (необходимое количество цветов, шрифтов, соблюдение композиции элементов)¹.

Таблица 2.5. Чек-лист модератора при применении визуализации

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | Подготовиться заранее. Модератору надлежит заранее подготовить все необходимое для визуализации (бумагу, маркеры, стикеры), а также шаблоны диаграммы, графики, схемы и другие наглядные формы представления информации, чтобы не тратить на это время во время встречи | □ |
|---|---|---|

¹ Бычкова Л.В. Модерация: как сделать групповую работу обучающихся интересной и полезной? / Л.В. Бычкова, А.А. Данилина, Н.В. Бородкина [и др.] // В сборнике «Univer-City»: Города и Университеты. Москва, 2020. С. 141–160.

| | | |
|---|---|--------------------------|
| 2 | Объяснить участникам цель визуализации. Перед тем как приступить к визуализации, модератор должен объяснить участникам, зачем она нужна и какую информацию она должна передать. Это поможет участникам лучше понять и запомнить информацию | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Использовать понятные и наглядные визуальные элементы. Визуализация должна быть понятной и наглядной, чтобы участники могли легко ее воспринимать и анализировать. Для этого можно использовать простые и четкие символы, цвета и шрифты, шаблоны | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Не стоит использовать очень сложный шаблон для визуализации, если ограничено время групповой работы | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Включать в процесс визуализации всех участников | <input type="checkbox"/> |

Вербализация—это процесс выражения мыслей и чувств участников групповой работы с помощью слов.

В процессе общения между участниками групповой работы всегда устанавливаются межличностные связи. Коммуникация—это двусторонний процесс.

Вербализация в этом контексте означает словесное выражение мыслей участников и способствует укреплению межличностных связей. Важно помнить, что информация передается не только через речь, но и с помощью невербальных средств (жестов, мимики, поз и т.д.) и паравербальных каналов (оттенков голоса). Чтобы взаимодействие было эффективным, эти способы передачи информации не должны противоречить друг другу.

Важно учитывать, что информация, передаваемая через визуализацию, не должна противоречить смыслу вербального сообщения. Эти два способа могут дополнять друг друга: к тому, что представлено визуально, можно возвращаться для более глубокого понимания; то, что выражено словами, помогает пониманию и обмену мнениями. Поэтому визуальная информация должна быть максимально краткой и понятной. А при использовании словесных описаний можно и даже полезно использовать образные выражения, яркие сравнения, цитаты и метафоры, если это подходит случаю.

В ходе вербализации модератору важна правильная техника постановки вопросов. Каждый участник с помощью вопросов стремится получить дополнительную информацию. Модератору в этом процессе необходимо сохранять лидерскую позицию.

Сохранение процесса вербализации требует от модератора знания различных форм постановки вопросов и умения применить их на практике.

Рассмотрим варианты вопросов, которые могут быть применены в модерации (табл. 2.6).

Таблица 2.6. *Формы постановки вопросов*

| Уточняющие вопросы: Что? Какой? Где? Когда? Как? Кто? | |
|---|---|
| <p>Для чего применяем Сбор информации, с которой предстоит работать, активизируем работу группы</p> | <p>Варианты постановки вопросов Что нам нужно решить? Какая информация нам нужна? От кого/чего зависит решение этой проблемы? Кто будет принимать решение? Когда у нас окончательный срок? Как мы это будем делать?</p> |
| Вопросы прояснения цели/задачи | |
| <p>Для чего применяем Удержание фокуса внимания сотрудников на ключевой цели, возвращаем к сути обсуждения</p> | <p>Варианты постановки вопросов Мы идем в нужном направлении? Это работает на нашу цель? Что мы сейчас обсуждаем? Это приближает нас к цели/к решению задачи? Это продвинет нас в понимании проблемы? Мы не отклонились от цели нашего обсуждения?</p> |
| Вопросы вежливости | |
| <p>Для чего применяем Создание необходимого поля безопасности, доверия</p> | <p>Варианты постановки вопросов Я правильно понял? Я правильно записал? Как мы запишем? Здесь все понятно? Что еще можно записать?</p> |
| Активизирующие вопросы | |
| <p>Для чего применяем Поиск большего количества вариантов принимаемых решений</p> | <p>Варианты постановки вопросов Что еще можно предложить? Что еще можно сделать? Что можно изменить? Какие еще есть варианты решений?</p> |

| Поясняющие вопросы | |
|--|---|
| Для чего применяем Получение информации о конкретных решениях проблемы, алгоритмах, этапах, шагах | Варианты постановки вопросов Как вы объясните ваше предложение группе? Как вы обоснуете свое предложение? Как вы собираетесь это сделать? Что нужно сделать, чтобы решить эту проблему? Что вы имеете в виду? |
| Резюмирующие вопросы | |
| Для чего применяем Подведение итогов, принимаем общие решения, выявляем согласие или несогласие с решением или группой решений | Варианты постановки вопросов Мы пришли к согласию по этому вопросу? Все согласны с этим решением? Всех устраивает это предложение? Кто против данного решения? |

Таблица 2.7. Чек-лист модератора при применении вербализации

| | | |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Помочь выступающему раскрепоститься, чувствовать себя более уверенно во время выступления | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Следить за высказываниями других участников, пресекать деструктивное поведение и критику | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Дать возможность высказаться каждому | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Помочь участникам с подведением итогов, рефлексией | <input type="checkbox"/> |

Презентация — это комбинация вербального и невербального сопровождения информации.

Процесс презентации протекает при соблюдении следующих условий:

- ◆ наличие презентатора;
- ◆ наличие публики (в том числе модератора);
- ◆ содержания (информации);
- ◆ контекста ситуации (культурных и коммуникативных рамок).

Сущность процесса презентации заключается в отправке вербального и невербального послания

с учетом того, что всякий человек может получать информацию и составлять карту когнитивных представлений с помощью пяти органов чувств. Эти чувства всем хорошо известны: зрение, слух, вкус, тактильно-кинестетические ощущения, обоняние. В теории презентации все они составляют «репрезентативную систему человека»¹.

В таком случае наиболее важные идеи пройдут презентацию благодаря включению всех возможных каналов и органов чувств. В целом для формирования эффективных стратегий презентации необходимо учитывать и другие факторы:

- ◆ область познания в решении конкретной проблемы участников групповой работы;
- ◆ творческие возможности участников;
- ◆ особенности групповой динамики;
- ◆ профессиональные, личностные, возрастные, половые различия группы;
- ◆ особенности технического, материального сопровождения групповой работы.

Таблица 2.8. Чек-лист модератора при применении презентации

| | | |
|---|--|---|
| 1 | Следить за невербальными проявлениями участников (выражении лица, положении тела, жестах, интонации, направлении взгляда, манере ходьбы) | □ |
| 2 | Обращать внимание на ошибки слуха, оговорки участников и замалчивание, это может быть проявление подавленных или сдерживаемых чувств | □ |
| 3 | Подмечать проявления эмоциональной поддержки и признания в группе. Это поможет понять мотивы участников | □ |

Обратная связь—это информация, которую один участник коммуникации сообщает другому о том, как он воспринимается в процессе взаимодействия и общения.

¹ Ткаченко Г. Технология модерации. URL: <http://www.trainers-academy.com>.

Основная цель обратной связи в групповой работе — помочь участникам скорректировать свои действия и улучшить эмоциональную атмосферу.

В модерации групповой работы обратная связь нужна, чтобы объединить три области информации:

- ♦ лично значимую (она важна для каждого участника);
- ♦ социально значимую (нужна для развития группы);
- ♦ содержательно значимую (необходима для выполнения конкретной задачи).

Обратная связь — один из ключевых процессов модерации, который подразумевает обмен содержательной и эмоциональной информацией. Благодаря такой разносторонней информации в будущем можно будет работать с этой или другими группами еще эффективнее.

Не каждый готов открыто рассказать о своих сложностях и внутренних противоречиях во время рефлексивной части групповой работы. Поэтому модератор должен мягко подводить всех участников к выражению своего мнения о происходящем, помогая найти каждому оптимальный способ, формат и объем высказывания.

Таблица 2.9. Чек-лист модератора при применении обратной связи

| | | |
|---|--|--------------------------|
| 1 | Поддерживать процесс формулировки обратной связи участником (т. к. в этот момент он опирается на свои чувства и эмоции, и он находится уязвимом состоянии) | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Дать участникам время на обратную связь, чтобы они могли спокойно обменяться мнениями | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Придерживаться того, что обратная связь отражает личное мнение участников | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Выражать ценность простыми словами, не нужно чрезмерно превозносить достоинства | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Выражать критику аккуратно, не нужно чрезмерно заострять внимание на недостатках | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Если критика не была подкреплена убедительными аргументами, стоит еще раз озвучить свою позицию и подробнее ее объяснить | <input type="checkbox"/> |

Таким образом, при применении данных процессов в модераторском сопровождении групповая работа может достичь следующих эффектов:

1. Более согласованного движения к результату в более короткие сроки. Без использования специальных техник и инструментов групповая работа может затянуться и не принести результатов. Модерационное сопровождение—эффективный способ учесть мнение каждого, выработать совместные решения и быстро прийти к общему согласию.
2. Повышение вовлеченности и ответственности каждого участника. Создание договоренностей и распределение ответственности, которые устраивают всех—это первый шаг к изменениям. Но руководители часто сталкиваются с препятствиями на этапе внедрения нововведений. Сессии с модератором помогают снизить естественное психологическое сопротивление новому, создать ощущение причастности к предстоящим переменам и увеличить шансы на их успешное внедрение.
3. Команда становится более эффективной. Эффективная команда способна добиваться результатов, расходуя минимум ресурсов: финансовых, временных, человеческих и других. Чтобы объединить команду и повысить ее продуктивность, полезно согласовать ожидания и интересы участников. Это достигается через открытое обсуждение мнений и взглядов по разным вопросам и задачам—то есть через управляемый диалог.
4. Формирование единого понятийного аппарата в рамках целей и задач. Модерация помогает участникам не только найти решения для определенных бизнес-задач, но и выработать общий понятийный аппарат. Он включает как конкретные термины и понятия, так и более сложные смысловые конструкции. Такой аппарат упрощает общение и значительно экономит время в процессе работы.

5. Использование потенциала группы для решения сложных бизнес-задач. Для решения нестандартных бизнес-задач часто требуется особый подход, например модерация. Она позволяет увидеть более полную картину благодаря объединению знаний и опыта участников. В ходе конструктивного спора в формате модерлируемой дискуссии можно задействовать потенциал группы и найти оригинальные решения уникальных бизнес-задач¹.

Таким образом, в данном разделе детально рассмотрены алгоритмы действий модератора на старте и в процессе групповой работы. Описаны роли, которые могут принимать участники для упорядочения процесса работы над содержанием и повышения групповой динамики. Эти роли отличаются от описанных в предыдущей главе и активно используются в практике проведения проектной работы в программах Высшей школы государственного управления Президентской академии. В числе инструментов модерационного сопровождения описаны техники визуализации, варианты дискуссионных групповых взаимодействий и механик их организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте первые 5 шагов в алгоритме действий модератора на старте групповой работы.
2. Опишите роль и значимость техник визуализации.
3. Назовите несколько вариантов группового взаимодействия и механики их организации.

¹ Боровикова Е. Модерация для решения бизнес-задач: 5 полезных инструментов. URL: <https://alpinabook.ru/blog/moderatsiya-dlya-resheniya-biznes-zadach-5-poleznykh-instrumentov/?ysclid=m13f9lt8wj730998854>.

Глава 3. Методики и алгоритмы сценариев содержательной работы

3.1. Методика групповой работы и логика построения сценариев

Залогом успешного проведения групповой работы является тщательная подготовка к ней. Суть подготовки заключается в прояснении деталей, выявление которых влияет на содержание сценария как итоговый результат подготовки и на качество проведения групповой работы по написанному сценарию.

Сценарий содержательной групповой работы— это опорный документ, в котором описываются цели групповой работы, содержание тактов групповой работы, время продолжительности каждого такта, шаблоны визуализации и ключевые вопросы, которые предполагается использовать. Этот документ согласовывается с заказчиком в ходе процесса подготовки к мероприятию, о чем более детально рассказано в разделе взаимодействия с заказчиком в данном учебном пособии.

Рассмотрим логику построения сценария на примере стратегической сессии, поскольку это очень распространенный вид групповой работы и пример будет понятен широкому кругу читателей из образовательных организаций, государственных учреждений, органов власти, коммерческих и производственных компаний.

Структурно стратегическая сессия включает несколько смысловых элементов, в числе которых:

- ◆ процедура открытия сессии;
- ◆ экспертные выступления;
- ◆ групповая работа;
- ◆ подведение итогов и завершение сессии.

Что может входить в открытие сессии:

- ◆ Приветственное слово участникам со стороны заказчика мероприятия

Важно озвучить цели групповой работы/стратегической сессии и ожидания от процесса и результата. Передать слово и полномочия модератору. Эта часть не должна быть длинной.

- ◆ Открытие сессии от модератора

Представление, рассказ, почему он имеет право проводить сессию, коротко про опыт и за что ответственен, а за что—группа. Представление главного вопроса групповой работы/стратегической сессии и последовательных шагов. Правила взаимодействия и временной тайминг. Если это второй день групповой работы/стратегической сессии, то ведущий делает обзор того, что было в предыдущий день или на предыдущем этапе.

Рассмотрим, что может входить в закрытие сессии.

Итоговые договоренности о ближайших шагах на ближайшие 2–3 недели в формате «кто, что, когда» фиксируются в общую таблицу, где каждый участник сам пишет свои ближайшие действия и озвучивает другим.

Более сложным структурным элементом сессии является групповая работа, ради которой, собственно, и составляется детальный сценарий. Хорошо и подробно подготовленный сценарий для групповой работы выступает важным элементом успешной работы команд участников, поскольку он помогает организовать и структурировать процесс

взаимодействия между участниками. Вот некоторые из основных функций сценария:

- ◆ **Определение целей и задач.** Сценарий помогает ведущему всегда держать в фокусе какую цель и задачи должны достичь участники групповой работы.
- ◆ **Планирование времени.** Сценарий определяет временные рамки для каждого этапа работы, что помогает избежать потерь времени и обеспечивает эффективное использование творческих ресурсов.
- ◆ **Распределение ролей.** В сценарии могут быть указаны роли участников, которые помогут каждому внести свой вклад в работу группы.
- ◆ **Контроль процесса.** Сценарий служит ориентиром для ведущего, позволяя ему контролировать ход работы и обеспечивать соблюдение установленных правил и процедур.
- ◆ **Создание структуры.** Сценарий предоставляет заказчику четкую структуру: как будет организован процесс групповой работы и какие этапы будут проходить участники. Пример сценария приведен в табл. 3.1.

Логика построения содержания сценария базируется на методике разработки проектов для решения различного рода проблем:

- ◆ проблем развития организации, отрасли, региона;
- ◆ барьеров, препятствующих развитию и/или внедрению новых технологических решений;
- ◆ проблем неисполнения отдельных показателей национальных и федеральных проектов;
- ◆ проблем в самоопределении и выявлении новых функций и задач, корректировки текущих полномочий для отдельных органов исполнительной власти с учетом изменений в обществе.

Методика гибкая и позволяет масштабировать разрабатываемые решения и соответствует текущим пара-

Таблица 3.1. Пример построения сценария стратегической сессии

| | Содержательные такты работы | Шаблон / примечания |
|-------------|--|---|
| Время такта | День 1 10:00–14:00 | |
| 10:00–11:10 | <p>Такт 1. 60 мин. — выступление ведущего, установка на проектную работу. Выступление экспертов.</p> <p>Такт 2. Знакомство в командах 10 мин. — участники разделены на 10 столов. Модератор озвучивает правила групповой работы. Предлагает познакомиться. Каждый называет свое имя и должность и делится ожиданиями от мероприятия.</p> <p>Выбор ролей на время сессии:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спикер; - редактор; - аналитик. <p>Результат такта: участники познакомились, распределили командные роли</p> | <p>Примечание: модератор может предложить участникам ввести дополнительные роли. Знакомство может проходить в любом формате, на усмотрение модератора и готовности команды</p> |
| 11:10–11:40 | <p>Такт 2. Выбор тематического направления 30 мин. — команды определяют тематическое направление для проработки проекта. Модератор предлагает каждому участнику написать на стикере 3 тематических направления, в котором он является экспертом. Время на индивидуальную работу три минуты. Далее каждый участник озвучивает написанное и собирается профиль экспертизы команды.</p> <p>Из профиля участников путем голосования нужно выбрать одно тематическое направление.</p> <p>Результат такта: участники обсудили экспертизу внутри команды, определили тематическое направление</p> | |
| 11:40–12:00 | <p>Такт 3. Анализ текущей ситуации 20 мин. — в рамках выбранного направления участники обсуждают проблемы. Модератор предлагает участникам фиксировать проблемы на стикерах далее они кластеризуются на флипчарте.</p> <p>Результат такта: участники погружаются в проблемное поле тематического направления</p> | |

метрам проектного управления на государственном уровне. Поэтому ее применение на программах обучения государственных служащих не противоречит методике организации проектной деятельности, с которой государственные служащие, участвующие в реализации федеральных проектов, работают практически ежедневно.

Методика представляет собой 13 последовательных шагов, связанных между собой именно в указанном на рис. 8 порядке. Рассмотрим содержание последовательных шагов подробнее.

Шаг № 1. Формулировка проблемы/барьера. На этом шаге работы группе важно прийти к согласованным формулировкам проблем или барьеров. Найти объективные показатели статистики, например, которые бы показали проявление проблемы в обществе, влияние на социально-экономические показатели. По сути ответить на вопрос о значимости, объективности существования и актуальности проблем в настоящем времени и безотлагательности поиска их решения.

Шаг № 2. Глубинный анализ проблемного поля. Целью этого такта работы является поиск корневых причин проблем. Углубленный анализ причинно-следственных связей, чтобы не путать причину проблемы и ее последствие. Разработка решений, опирающихся не на корневые причины, а лишь на проявление их последствий, делает решения слабыми. Последующая экспертная оценка таких решений может привести к выводу о некачественном результате групповой работы.

Шаг № 3. Анализ практик решения проблем. Задача такта проработать ретроспективу решения этой же или подобных проблем в прошлом. Главные вопросы:

- ◆ Были ли попытки решений проблем?
- ◆ Чем они закончились?
- ◆ Какие выводы сделаны?
- ◆ Почему есть уверенность, что сейчас получится их решить?

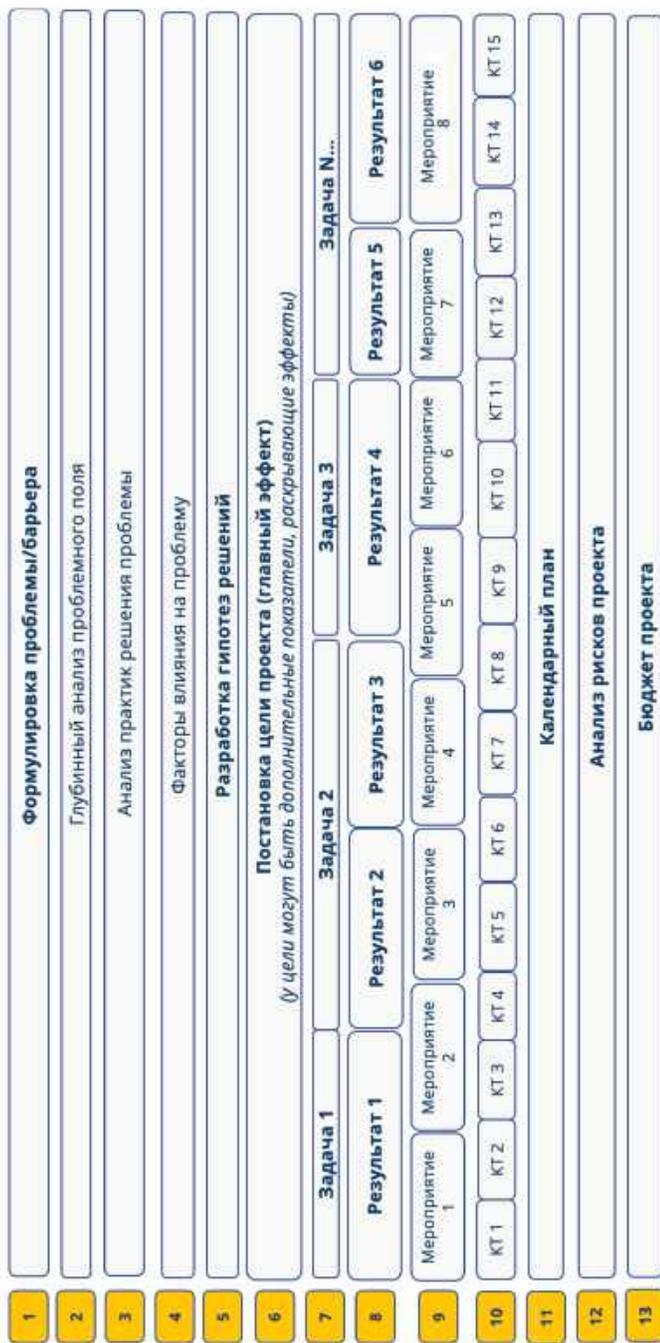


Рисунок 8. Методика разработки проектов для решений проблем

Шаг № 4. Факторы влияния на проблему. Это взгляд во внешний мир, окружающий проблему, с разного масштаба — отраслевого, регионального, странового. Выявление внешних факторов, которые могут оказывать влияние на проблему, быть как-то связанной с ней. Чтобы, оказывая влияние на факторы, влиять и на проблему и учесть в будущем проекте степень влияния факторов на разработанное решение. Ведь факторы могут как способствовать решению, так и препятствовать, и этот анализ необходим.

Шаг № 5. Разработка гипотез решений. Такт посвящен разработке ряда различных способов решить проблему. Понятие «гипотеза решения» включает емкую формулировку, состоящую из предполагаемого действия и его результатов. Полученные совокупности гипотез приоритизируются и подхватываются на следующем шаге в работу.

Шаг № 6. Постановка цели проекта. С этого шага начинается «упаковка» гипотез в классический проект. Цель проекта может объединять в себе несколько гипотез и отражать их совокупный главный эффект с указанием времени его достижения. Цель принято формулировать в соответствии с требованиями критерия SMART. Кроме того, желательно подкрепить главный показатель цели дополнительными показателями, раскрывающими и детализирующими целевой.

Шаг № 7. Формулировка задач. Текущий шаг имеет целью провести декомпозицию цели проекта на ряд управленческих действий — задач, выполнение которых и приведет к достижению цели проекта. Задачи формулируются в глагольной форме и их число должно быть достаточным для выполнения цели. Проверяется это обратной логикой: если в числе сформулированных задач есть такие, без которых можно обойтись и цель будет все равно достигнута, то их необходимо убрать.

Шаг № 8. Формулировка результатов. Суть шага в том, чтобы сформулировать результаты, которые будут получены по завершению той или иной задачи. К результатам относят созданные инфра-

структурные объекты, объекты интеллектуальной собственности, созданные нормативно-правовые акты. Одним словом, все материальное, осязаемое, не относящееся к показателям. У задачи может быть несколько результатов. Дополнительно к задачам необходимо сформулировать и эффекты. Эффекты, в свою очередь—это некие социально-экономические изменения в обществе, которые могут проявиться позже результатов, но важно их спрогнозировать. Часть эффектов могут носить качественный не измеримый характер, но и они важны.

Шаг № 9. Декомпозиция результатов на мероприятия. Цель этого шага—детализировать управленческие действия для подготовки в последующем календарного плана. Мероприятия, в отличие от результатов, представляют собой более маленькие действия, из которых может состоять достижение результата. Каждый результат декомпозируется на разумное число мероприятий, за которые в будущем могут нести ответственность разные исполнители.

Шаг № 10. Формулировка контрольных точек. В проектном управлении принято выделять контрольные точки—даты времени получения промежуточных результатов. Они важны как опорные вехи системы контроля и мониторинга. Ведь путь к итоговому результату всегда проходит через ряд промежуточных, динамика получения которых свидетельствует в целом о темпе движения всего проекта.

Шаг № 11. Календарный план. Качественное выполнение предыдущих шагов позволяет построить календарный план проекта. Его можно строить в разрезе задач проекта или в разрезе результатов или мероприятий. Все зависит от масштаба проекта. Надо стремиться к большей детальности и использовать для построения графика весь перечень сформулированных мероприятий проекта. Календарный план можно строить в формате диаграммы Ганта или в форме таблицы. Правильно построенный календарный план отражает продолжительность времени для каждого мероприятия и дает возможность понять продолжительность всего проекта и последо-

вательности выполнения мероприятий. Ведь не все их можно выполнять одновременно. Часто большинство мероприятий идут последовательно и лишь малую часть можно выполнять параллельно.

Шаг № 12. Анализ рисков проекта. Шаг проработки рисков повышает устойчивость проекта, его потенциал реализуемости за счет того, что на этапе планирования авторы проекта задаются вопросом о вероятности возникновения различных случайных событий, способных повлиять на результаты проекта или сроки его реализации.

Шаг № 13. Бюджет проекта. Бюджет проекта позволяет детально посчитать требуемый объем необходимого финансирования и подумать об источниках финансов в том числе. Бюджет проекта лучше составлять в разрезе результатов проекта, задаваясь вопросом об объеме расходов на получение того или иного результата.

Подводя итог, отметим, что данный раздел посвящен описанию процесса подготовки содержания групповой работы. Подробно рассмотрена роль и назначение сценария блока проектной работы. Приведен пример из практики. Описана используемая и апробированная методика групповой работы по разработке проектов решения различного рода проблем. Методика четко синхронизирована с используемыми в настоящее время подходами проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации и соответствует методическим рекомендациям Министерства экономического развития Российской Федерации.

Вопросы для самоконтроля

1. Назначение сценария групповой работы. На какие вопросы содержания отвечает сценарий?
2. Опишите шаги методики разработки проектов.
3. Для каких задач, по вашему мнению, целесообразно использовать представленную методику?

3.2. Организация экспертной поддержки

Организация экспертной поддержки в групповой работе—это процесс привлечения специалистов или экспертов для помощи группе в решении сложных задач, анализе проблем и выработке рекомендаций.

Экспертная поддержка может быть полезна в работе группы в различных областях деятельности: от научных исследований до бизнес-проектов конкретных отраслей, где требуется узкая технологическая область знаний. Она позволяет получить квалифицированные консультации, доступ к специализированным знаниям и опыту, а также повысить качество принимаемых решений.

Основные принципы организации экспертной поддержки следующие.

◆ Выбор экспертов

Эксперты должны обладать необходимыми знаниями, опытом и навыками в соответствующей области. Важно быть уверенным в их готовности делиться своими знаниями и опытом с группой. Подбор и рекомендации экспертов является в первую очередь задачей заказчика групповой работы, но и модератор/ведущий также может включиться в этот процесс. Если у модератора есть опыт в предметной деятельности групповой работы, то он может тоже занять роль эксперта, но при этом важно предупредить группу, что он временно выходит из роли модератора, делится своей экспертизой и возвращается потом в свою заданную роль. Такой открытый ход несет риск, что группа будет постоянно сверяться с модератором в своих суждениях и идеях, узнав о его экспертных знаниях. Результат групповой работы—это результат именно участников группы, их работок и идеи.

◆ Определение роли экспертов

Эксперты могут выступать в роли консультантов, советников или наставников. Их роль должна быть четко определена и согласована с заказчиком и озвучена группе.

◆ Взаимодействие с экспертами

Эксперты должны иметь возможность взаимодействовать с группой, задавать вопросы, высказывать свое мнение и давать рекомендации. Это может происходить в форме личных встреч, видеоконференций, переписки или круглого стола.

◆ Оценка результатов

После завершения работы эксперты могут дать оценку результатам группы, указать на ошибки и недочеты, предложить пути улучшения.

Организация экспертной поддержки требует тщательного планирования и координации. Необходимо определить потребности группы, выбрать подходящих экспертов, разработать план взаимодействия и оценить результаты.

В зависимости от конкретной ситуации, экспертная поддержка может осуществляться различными способами. Например, эксперты могут проводить обучающие семинары, мастер-классы, вебинары или индивидуальные консультации. Они могут предоставлять группе необходимую информацию, ресурсы, инструменты и методики. Эксперты также могут помочь группе, придав им напрямую нужный вектор поиска.

Взаимодействие модератора с экспертами, привлеченными к групповой работе, должно быть организовано таким образом, чтобы обеспечить эффективное сотрудничество и достижение поставленных целей.

С точки зрения содержания, организация экспертной поддержки является важным инструментом для повышения эффективности групповой работы и достижения поставленных целей.

Таблица 3.2. Чек-лист модератора при взаимодействии с экспертами

| | | |
|---|---|--------------------------|
| 1 | Определить роли и функции. Перед началом работы модератор должен четко определить роли и обязанности экспертов. Это поможет избежать недоразумений и конфликтов в процессе работы | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Установить коммуникацию. Модератору необходимо обеспечить эффективную коммуникацию между экспертами и участниками группы. Он может организовать регулярные встречи, видеоконференции или другие формы общения | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Поддерживать экспертов. Модератор должен поддерживать экспертов в их работе. Он может задавать вопросы, уточнять детали, помогать в решении возникающих проблем | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Контролировать процесс. Модератор следит за тем, чтобы эксперты соблюдали установленные сроки обратной связи и также выполняли свои обязанности | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Оценка результатов. После завершения работы модератор вместе с экспертами и заказчиком оценивает результаты групповой работы. Они обсуждают, что удалось достичь, какие были проблемы и как их можно решить в будущем | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Разрешить конфликты. Если между экспертами и группой возникают конфликты или разногласия, модератор должен помочь им найти согласие, компромисс, выступив в роли медиатора | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Поддерживать мотивацию. Модератор поддерживает мотивацию экспертов, отмечая их вклад в работу группы и выражая благодарность за их усилия | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Координировать действия. Модератор координирует действия экспертов, чтобы они работали согласованно и достигали общих целей | <input type="checkbox"/> |

Подводя итог вышесказанному в текущем разделе, отметим, что ключевая роль экспертов — качественная обратная связь по предметному содержанию. В данном разделе подробно описывается процесс подготовки и значимость привлечения экспертов для получения итогового результата высокого качества.

Вопросы для самоконтроля

1. По вашему мнению, зачем необходимо привлекать внешних экспертов на групповой работу?
2. Какие форматы взаимодействия с экспертами вы для себя вынесли?
3. Запишите ключевые шаги алгоритма взаимодействия с экспертами.

3.3. Примеры сценариев групповой работы

Важнейшим элементом успешной групповой работы является не только методическая подготовка модератора, но и наличие практически ориентированных сценариев, адаптированных под реальные управленческие или обучающие задачи.

Вданном параграфе представлены кейсы и сценарии, основанные на практике проведения стратегических сессий и проектной работы в рамках образовательных программ Высшей школы государственного управления и не только.

Кейсы и сценарии, представленные в этом параграфе, служат сразу нескольким целям:

1. Практическое применение теории

После изучения базовых принципов модерации, этапов групповой работы и форматов взаимодействия важно увидеть, как это реализуется на практике. Кейсы дают возможность связать абстрактные понятия с конкретными ситуациями: стратегическая сессия, воркшоп, семинар — все это разворачивается как «живой процесс».

2. Универсальные шаблоны для самостоятельного использования

Каждый кейс или сценарий построен так, чтобы его можно было адаптировать под разные задачи и ауди-

тории. Предложенная структура сценариев помогает выстроить логику групповой работы и быстро спроектировать собственные мероприятия.

3. Инструмент подготовки модераторов и участников

Рассмотренные кейсы можно использовать не только для подготовки самих мероприятий, но и как учебные задания на тренингах по модерации:

- 1) анализ кейса;
- 2) доработка сценария;
- 3) тренировка этапов сессии.

Шаблон сценария может быть представлен в любом виде, но рекомендуем включать основные элементы, указанные на рис. 9.

Рассмотрим каждый из них более подробно.

В сценарии важно указывать этап групповой работы или такт, потому что это делит групповую работу на логически завершенные смысловые блоки. Также этап или такт помогает модератору выстраивать динамику: от входа в тему к исследованию и далее к сборке решений. Позволяет гибко управлять процессом: при необходимости такты можно сократить, объединить или перестроить.

Каждый этап или такт групповой работы должен иметь цель — формулировка назначения каждого отрезка работы. Это помогает сфокусировать внимание участников на конкретной задаче (например, «выявить барьеры», а не «поговорить»). Для модератора является ориентиром, если цель достигнута — можно переходить дальше.



Рисунок 9. Основные элементы сценария

В сценарии важно указать, какие инструменты, методы должны быть использованы. Определяется, как будет достигнута цель этапа. Этот элемент делает сценарий конкретным и воспроизводимым, а не абстрактным. Также облегчает подготовку: модератор знает, какие материалы или шаблоны использовать.

В организации любой групповой работы важно учитывать время—продолжительность взаимодействия. Указание времени такта дает модератору ориентир: сколько длится этап, чтобы не перегрузить участников. Соблюдение тайминга всей сессии также упрощает синхронизацию с другими группами. Участники при наличии четких временных рамок работают более целенаправленно и эффективно.

В процессе работы модератору и участникам важно понимать, какой ожидается результат каждого этапа и групповой работы в целом. Делает сценарий ориентированным на результат, а не на процесс ради процесса. Ожидаемый результат четко задает критерии завершенности этапа, что должно быть получено на выходе.

Для подготовки сценария проведения стратегических сессий или проектной работы в рамках образовательных программ Высшей школы государственного управления включается также необязательные элементы «шаблон/примечание».

Элемент «шаблон» помогает модератору и участникам структурировать работу. Он может включать:

- 1) заготовки для флипчарта или онлайн-доски;
- 2) таблицы (например, SWOT, матрица Эйзенхауэра);
- 3) схемы логики обсуждения (дерево целей, карта проблем).

Использование шаблонов в сценарии позволяет экономить время на объяснение задания. Обеспечивает повторяемость (другие модераторы смогут воспроизвести сессию по этому сценарию).

Элемент «примечание»—это профессиональный комментарий для модератора:

- 1) что важно учесть при проведении этапа;
- 2) как адаптировать под другую аудиторию;
- 3) какие типичные ошибки возникают у участников;
- 4) когда уместно сократить или расширить время;
- 5) в каких условиях этап особенно эффективен.

Ниже приведем примеры сценариев групповой работы с учетом сформулированной заказчиком цели, отведенного времени, целевой аудитории и желаемого результата.

Пример 1. Разработка стратегии цифровой трансформации ведомства

Контекст: министерство инициирует сессию для выработки подходов к совершенствованию цифровизации процессов.

Цель: сформировать стратегические направления цифровой трансформации, определить ключевые инициативы и подготовить проект дорожной карты внедрения.

Желаемый результат: план мероприятий по реализации проектов.

Целевая аудитория: руководители департаментов, начальники отделов, IT-специалисты, внешние эксперты.

Количество участников: 50.

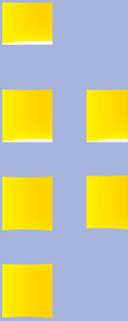
Длительность: 4 часа.

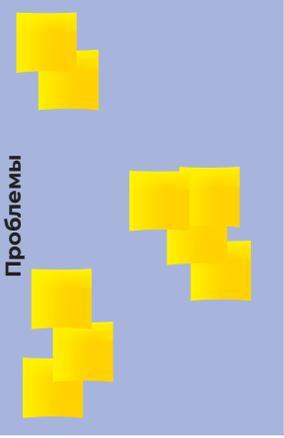
Описание проблемы: неэффективность текущих цифровых решений, низкая вовлеченность персонала.

Предлагаемый формат: стратегическая сессия.

Краткий сценарий: см. табл. 3.3.

Таблица 3.3. Краткий сценарий (пример 1)

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|--------------------|---|--|
| <p>10:00–10:50</p> | <p style="text-align: center;">10:00–14:00</p> <p>10 мин. — установка на сессию. Такт 1. Знакомство в командах 10 мин. — модератор озвучивает правила групповой работы. Участники разделены на 5 столов по 10 человек. Каждый называет свое имя и должность и делится ожиданиями от мероприятия.</p> <p>Выбор ролей на время сессии: - спикер; - редактор; - хранитель времени. 30 мин. — командная игра. Результат такта: участники познакомились, сняли барьер общения</p> | <p>Примечание: модератор может предложить участникам дополнительные роли</p> |
| <p>10:40–11:10</p> | <p>Такт 2. Анализ проблем 20 мин. — участники в формате мозгового штурма формулируют проблемы цифровизации процессов. Каждый участник самостоятельно пишет на стикере проблемы. Потом озвучивают по очереди проблемы. Модератор кластеризует проблемы на флипчарте. 10 мин. — выбор проблемы для проектирования. Модератор раздает метки для голосования и предлагает каждому участнику выбрать одну проблему для проработки решения.</p> | <p>Примечание: модератор следит за соблюдением правила: одна проблема — один стикер.</p> <div data-bbox="754 136 943 529" style="border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #d9e1f2;"> <p style="text-align: center;">Проблемы</p>  </div> |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|----------------|---|---|
| 11:10–11:30 | <p>Результат такта: участники определили проблемы, которые мешают цифровизации процессов в их отделах. Проблемы кластеризованы в блоки. Команда выбрала одну проблему для дальнейшей работы</p> | <p>Проблемы</p>  |
| 11:30–11:50 | <p>Такт 3. Формулировка цели проекта 20 мин. — участники совместно формулируют цель проекта, которая позволит решить обозначенные проблемы. Для формулировки цели необходимо придерживаться критериев SMART. Модератор задает вопросы: Действительно ли поставленная цель достижима? Как можно измерить? Какой показатель или метрика может быть указана в цели? К какому сроку возможно ее достичь? Формулировки цели модератор записывает на флипчарте. Уточняет все ли согласны с формулировкой.</p> <p>Результат такта: участниками сформулирована цель</p> | <p>Цель проекта S — цель конкретна M — цель измерима A — цель достижима R — цель релевантна T — цель имеет срок достижения</p> |
| Перерыв | | |

| | | Содержательные такты работы | | Шаблон / Примечания | |
|-------------|--|-----------------------------|--|---------------------|--|
| 11:50–12:20 | <p>Такт 4. Анализ заинтересованных сторон 30 мин.—участники указывают на стикерах, кто может быть заинтересованной стороной в достижении цели. Участникам важно не только идентифицировать их, но и произвести оценку влияния и заинтересованности. Модератор помогает заполнить шаблон на флипчарте. Модератор уточняет отношение каждой заинтересованной стороны: положительное или отрицательное, предлагает провести оценку влияния и заинтересованности от 1 до 5.</p> <p>Результат такта: участники в командах выявили заинтересованные стороны и заполнили реестр заинтересованных сторон</p> | | | | |
| 12:20–12:50 | <p>Такт 5. Разработка плана мероприятий 30 мин.—методом мозгового штурма участники формулируют мероприятия, которые позволят достичь поставленной цели. Модератор предлагает на стикере написать три мероприятия для достижения цели. Каждый участник озвучивает свои мероприятия, формируя единый план. Модератор уточняет, кто будет ответственный за каждое мероприятие, начало и окончание реализации.</p> <p>Результат такта: участники сформировали план мероприятий по достижению цели, определили ответственных и установили сроки</p> | | | | |
| 12:50–13:10 | <p>Такт 6. Подготовка презентации 20 мин.—модератор предлагает разделить команду на мини-группы, чтобы подготовить выступление совместно со спикером и презентацию совместно с редактором</p> | | | | |

| № | Название/роль в проекте | Представитель | Отношение (положительное/отрицательное) | Влияние | Заинтересованность |
|---|-------------------------|---------------|---|---------|--------------------|
| 1 | ООО «Азотур» (инвестор) | Уминов А.Г. | положительное | 2 | 5 |
| 2 | Пожарная инспекция | Николаев Д.Е. | отрицательное | 5 | 0 |
| 3 | | | | | |

| № | Мероприятие | Срок реализации | | Ответственный |
|---|-------------|-----------------|----------------|---------------|
| | | Дата начала | Дата окончания | |
| | | | | |

Примечание: важно, чтобы участники указывали себя ответственным за реализацию мероприятий, брали на себя ответственность

Примечание: шаблон презентации размещен на ноутбуке. Передать готовую презентацию к защите не позднее 13.10

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|-------------|--|---------------------|
| 13.10–13.50 | Презентация дорожных карт Регламент выступлений команд 5–7 минут + вопросы и комментарии экспертов | |
| 13.50–14.00 | Завершение сессии и подведение итогов | |

Далее разберем пример проектной работы в рамках программы повышения квалификации.

Проектная работа — это формат практико-ориентированной групповой работы, при котором слушатели, объединяясь в команды, разрабатывают и защищают решения по актуальной управленческой или социально-экономической проблеме.

Пример 2. Разработка проектов в рамках проектной работы программы повышения квалификации сотрудников муниципальных образований

Тема проектных работ. «Повышение качества городской среды с учетом потребностей жителей муниципального образования».

Цель проектной работы. Сформировать управленческое решение в виде проектного предложения, направленного на улучшение городской среды (озеленение, благоустрой-

ство, безопасность, транспортная доступность и пр.), основанного на запросах граждан и возможностях местного бюджета.

Формат:

- ◆ командная работа по 3–5 человека;
- ◆ сопровождение модератором;
- ◆ обратная связь от экспертов;
- ◆ защита проектов.

Целевая аудитория: государственные и муниципальные служащие, специалисты проектных офисов, руководители структурных подразделений.

Количество участников: 40.

Длительность: по 4 часа 3 дня.

Этапы проектной работы:

День 1: формулировка проблемы и целей проекта; анализ текущей ситуации; сбор первичной информации.

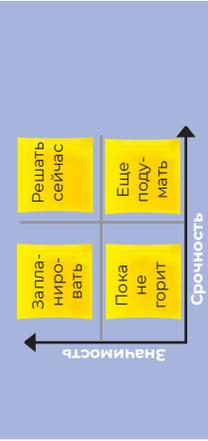
День 2: генерация идей; определение целевых групп; проработка механизма решения; оформление дорожной карты проекта.

День 3: подготовка презентации; защита проекта перед экспертами; получение обратной связи.

Желаемый результат: защита паспортов проектов по повышению качества городской среды с учетом потребностей жителей муниципальной образования.

Таблица 3.4. Краткий сценарий (пример 2)

| Время такта | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|-------------|---|---|
| 10:00–11:10 | <p style="text-align: center;">День 1 10:00–14:00</p> <p>Такт 1. 60 мин. — выступление ведущего, установка на проектную работу. Выступление экспертов.</p> <p>Такт 2. Знакомство в командах 10 мин. — участники разделены на 10 столов. Модератор озвучивает правила групповой работы. Предлагает познакомиться. Каждый называет свое имя и должность и делится ожиданиями от мероприятия.</p> <p>Выбор ролей на время сессии: - спикер; - редактор; - аналитик.</p> <p>Результат такта: участники познакомились, распределили командные роли</p> | <p>Примечание: модератор может предложить участникам ввести дополнительные роли. Знакомство может проходить в любом формате, на усмотрение модератора и готовности команды</p> |
| 11:10–11:40 | <p>Такт 3. Выбор тематического направления 30 мин. — команды определяют тематическое направление для проработки проекта. Модератор предлагает каждому участнику написать на стикере 3 тематических направления, в котором он является экспертом. Время на индивидуальную работу — три минуты. Далее каждый участник озвучивает и собирается профиль экспертизы команды.</p> <p>Из профиля участникам путем голосования нужно выбрать одно тематическое направление.</p> <p>Результат такта: участники обсудили экспертизу внутри команды, определили тематическое направление</p> | |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|-------------|--|--|
| 11:40–12:00 | <p>Такт 4. Анализ текущей ситуации 20 мин. — в рамках выбранного направления участники обсуждают проблемы. Модератор предлагает участникам фиксировать проблемы на стикерах далее они кластеризуются на флипчарте. Результат такта: участники погружаются в проблемное поле тематического направления</p> | |
| 12:00–12:20 | <p>Перерыв</p> | |
| 12:20–12:50 | <p>Такт 5. Приоритезация проблем 30 мин. — модератор предлагает приоритезировать проблемы по их значимости и срочности решения. Таким образом, команда выбирает наиболее значимую проблему, которую необходимо решить в первую очередь. Далее команде необходимо найти обоснование выбранной проблемы (Почему проблема важна? Какие данные об этом говорят?). Аналитик команды аккумулирует информацию и вместе с редактором оформляет презентацию по текущим тактам. Результат такта: участники провели ранжирование проблем по их значимости и срочности, поиск обоснования</p> | <p>Примечание: модератор предоставляет шаблон презентации</p>  |

| | Шаблон / Примечания |
|-----------------|--|
| | Содержательные такты работы |
| 12.50– 13.20 | <p>Такт 6. Формулировка цели проекта 30 мин. — участники совместно формулируют цель проекта, которая позволит решить обозначенные проблемы. Для формулировки цели необходимо придерживаться критериев SMART. Модератор задает вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Действительно ли поставленная цель достижима? • Как можно измерить? • Какой показатель или метрика может быть указана в цели? • К какому сроку возможно ее достичь? <p>Формулировки цели модератор записывает на флипчарте. Уточняет, все ли согласны с формулировкой. Редактор вносит цель на слайд. Результат такта: участниками сформулирована цель</p> |
| 13.20– 13.50 | <p>Такт 7. Обратная связь участников, обмен мнениями 30 мин. — участники презентуют наработки первого дня в формате «вертушки». Спикер и редактор остаются за своим столом для презентации наработок, остальные участники команды переходят к другим командам по очереди по установке ведущего. Регламент: 5 мин. — доклад, 3 мин. — обратная связь, 1 мин. — переход</p> |
| 13.50– 14.00 | <p>10 мин. — подведение итогов дня</p> |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|-----------------------------------|--|--|
| Время такта 10:00–10:40 | <p style="text-align: center;">День 2 10:00–14:00</p> <p>Такт 8. 10 мин.—установка на проектную работу. Такт 9. Генерация идей 30 мин.—участники в формате мозгового штурма формулируют идеи решения. Формулировка задач проекта: 3–5 конкретных шагов для достижения цели. Результат такта: участники сформулировали идеи решений</p> | |
| 10:40–11:30 | <p>Такт 10. Анализ целевой аудитории 10 мин.—установка ведущего: кто такая целевая аудитория и как определять сегменты. 40 мин.—модератор предлагает участникам определить, кто именно является основной аудиторией проекта. Определение сегментов внутри аудитории. Результат такта: участники определили, кто является основной целевой аудиторией проекта</p> | <p>Примечание: модератор следит за своевременностью внесения информации в презентацию</p> |
| 11:30–11:50 | <p>Перерыв</p> | |
| 11:50–12:40 | <p>Такт 11. Механизм реализации решения 10 мин.—установка ведущего. 40 мин.—модератор предлагает команде выделить основных участников и заинтересованные стороны решения. Далее схематично изобразить взаимосвязь и функционирование решения. Механизм реализации должен включать: партнеров (вузы, органы власти, НКО), необходимые ресурсы (человеческие, финансовые, информационные), возможные источники финансирования/поддержки. Результат такта: участники прорабатывают механизм реализации проекта</p> | <p>Примечание: модератор следит за своевременностью внесения информации в презентацию</p> |

| | | Шаблон / Примечания | |
|-------------|--|--|--|
| 12.40-13.30 | <p>Такт 12. Риски проекта 10 мин. — установка ведущего по управлению рисками. 40 мин. — формулировка рисков проекта. Какие риски могут помешать реализации проектов и какими мероприятиями можно предотвратить наступление риска или минимизировать последствия. Модератор предлагает каждому участнику написать на стикере риск и мероприятие по предотвращению или минимизации риска. Далее каждый участник озвучивает риск, совместно согласуются формулировки. Редактор вносит в таблицу полученную информацию.</p> <p>Результат такта: участники сформулировали риски проекта</p> | <p>Риск</p> <p>Мероприятия, направленные на предотвращение наступления риска или минимализация его последствий</p> | |
| 13.30-14.00 | <p>Такт 13. Дорожная карта проекта 10 мин. — установка ведущего, разбор шаблона дорожной карты проекта. 50 мин. — модератор вместе с командой обсуждает шаблон дорожной карты. Делит участников на мини-группы для проработки мероприятий, сроков и ответственных по каждой задаче проекта. Декомпозиция задач на мероприятия с контрольными точками.</p> <p>Результат такта: участники описали подробную дорожную карту</p> | <p>№</p> <p>Мероприятие</p> <p>Сроки</p> <p>Начало</p> <p>Окончание</p> <p>Ответственный</p> <p>1</p> <p>Задача 1</p> <p>1.1</p> <p>Мероприятие 1</p> <p>1.2</p> <p>Мероприятие 2</p> <p>Контрольная точка</p> | |

Примечание: важно, чтобы к каждому риску было мероприятие по предотвращению и минимизации

| Содержательные такты работы | | Шаблон / Примечания |
|-----------------------------|--|--|
| Время такта | День 3 10:00–14:00 | |
| 10:00–10:40 | Такт 14. 10 мин. — ведущий объявляет регламент выступлений, структуру презентации и критерии оценки проекта. Такт 15. Бюджет проекта 30 мин. — команда заполняет шаблон слайда по формированию бюджета проекта. | Примечание: модератор проверяет презентацию команды на соответствие рекомендованной структуре проекта: <ul style="list-style-type: none"> • Название проекта. • Актуальность (проблематика). • Цели и задачи. • План мероприятий (этапы и сроки). • Ожидаемые результаты и показатели эффективности. • Бюджет (при необходимости). • Риски и способы их минимизации. • Команда проекта. Критерии оценки проекта: <ul style="list-style-type: none"> • Соответствие цели и задач. • Проработанность проблемы и актуальность. • Креативность и реализуемость решения. • Качество визуализации и структуры презентации. • Ответы на вопросы экспертов |
| 10:40–11:10 | 30 мин. — команды дорабатывают презентацию, спикеры готовятся к защите проектов | |
| 11:10 — 13:40 | Защита проектов | |
| 13:40–14:00 | 20 мин. — подведение итогов. Обратная связь экспертов | |

Пример 3. Управление командой в условиях неопределенности

Цель: развитие навыков адаптивного лидерства.

Целевая аудитория: государственные и муниципальные служащие, начальники отделов.

Количество участников: 30.

Длительность: 3 часа.

Предлагаемый формат: тренинг.

Краткий сценарий: см. табл. 3.5.

Таблица 3.5. Краткий сценарий (пример 3)

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|--------------------|--|---|
| Время такта | 10:00–10:30 | |
| | 10:00–14:00 | |
| | <p>Такт 1. 10 мин. — знакомство в командах. 30 мин. — погружение в контекст. Мини-лекция об особенностях управления командой в условиях неопределенности, обсуждение в командах. Результат такта: участники познакомились, сняли барьер общения, формирование общего представления о влиянии состояния неопределенности на сотрудника</p> | <p>Примечание: ведущий/тренер может предложить участникам любой уместный формат знакомства</p> |
| | <p>Такт 2. Диагностика лидерства 10 мин. — обсуждение стилей лидерства. 20 мин. — прохождение индивидуального теста участниками. 10 мин. — совместное обсуждение результатов. Результат такта: участники прошли самооценку стилей лидерства</p> | <p>Примечание: модератор следит за соблюдением правила: одна проблема — один стикер</p> |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|-------------------------|---|---------------------|
| 11:10– 11:40 | <p>Такт 3. Групповая работа с кейсами 20 мин. — участники необходимо разделить на команды для совместного решения кейсов. 10 мин. — совместное обсуждение вариантов решения. Выступление одного участника от команды. Результат такта: отработка гибкости участников, командное решение кейсов, обмен мнениями</p> | |
| 11:40– 12:00 | Перерыв | |
| 12:00– 12:20 | <p>Такт 4. Групповая работа с кейсами (продолжение) 20 мин. — совместное обсуждение вариантов решения кейсов. Выступление одного участника от команды. Результат такта: отработка гибкости участников, командное решение кейсов, обмен мнениями</p> | |
| 12.20– 13.20 | <p>Такт 5. Отработка гибкости участников 20 мин. — игра на отработку гибкости участников. Обсуждение результатов игры. Такт 6. План развития команды в условиях неопределенности 10 мин. — мини-лекция по работе с командой в условиях неопределенности. 10 мин. — создание чек-листа управления командой в условиях неопределенности. 10 мин. — формирование индивидуальных шагов по управлению командой. Парная работа. 10 мин. — презентация и разбор одного плана. Результат такта: участники сформировали план развития команды</p> | |
| 13.20– 13.30 | Подведение итогов | |

Пример 4. Управление командой в условиях неопределенности

Цель: развитие навыков адаптивного лидерства.
 Целевая аудитория: государственные и муниципальные служащие, начальники отделов.
 Количество участников: 30.
 Длительность: 3 часа.
 Предлагаемый формат: тренинг.
 Краткий сценарий: см. табл. 3.6.
 Таблица 3.6. Краткий сценарий (пример 4)

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|--------------------|--|---|
| Время такта | 10:00–14:00 | |
| 10:00–10:30 | <p>Такт 1. 10 мин. — знакомство в командах. 20 мин. — погружение в контекст. Мини-лекция об особенностях управления командой в условиях неопределенности, обсуждение в командах. Результат такта: участники познакомились, сняли барьер общения, формирование общего представления о влиянии состояния неопределенности на сотрудника</p> | <p>Примечание: ведущий/тренер может предложить участникам любой уместный формат знакомства</p> |
| 10:30–11:10 | <p>Такт 2. Диагностика лидерства 10 мин. — обсуждение стилей лидерства. 20 мин. — прохождение индивидуального теста участниками. 10 мин. — совместное обсуждение результатов. Результат такта: участники прошли самооценку стилей лидерства</p> | <p>Примечание: модератор следит за соблюдением гравила: одна проблема — один стикер</p> |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|-------------------------|---|---------------------|
| 11:10– 11:40 | <p>Такт 3. Групповая работа с кейсами 20 мин.— участники необходимо разделить на команды для совместного решения кейсов. 10 мин.— совместное обсуждение вариантов решения. Выступление одного участника от команды Результат такта: отработка гибкости участников, командное решение кейсов, обмен мнениями</p> | |
| 11:40– 12:00 | Перерыв | |
| 12:00– 12:20 | <p>Такт 4. Групповая работа с кейсами (продолжение) 20 мин.— совместное обсуждение вариантов решения кейсов. Выступление одного участника от команды. Результат такта: отработка гибкости участников, командное решение кейсов, обмен мнениями</p> | |
| 12:20– 13:20 | <p>Такт 5. Отработка гибкости участников 20 мин.— игра на отработку гибкости участников. Обсуждение результатов игры. Такт 6. План развития команды в условиях неопределенности 10 мин.— мини-лекция по работе с командой в условиях неопределенности. 10 мин.— создание чек-листа управления командой в условиях неопределенности. 10 мин.— формирование индивидуальных шагов по управлению командой. Парная работа. 10 мин.— презентация и разбор одного плана. Результат тактов: участники сформировали план развития команды</p> | |
| 13:20– 13:30 | Подведение итогов | |

Пример 5. Проведение совещания по оптимизации документооборота между структурными подразделениями

Цель: согласовать единый регламент электронного обмена.

Целевая аудитория: сотрудники структурных подразделений, представители ИТ отделов.

Количество участников: 15.

Длительность: 2 часа.

Предлагаемый формат: совещание

Краткий сценарий: см. табл. 3.7.

Таблица 3.7. Краткий сценарий (пример 5)

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|--------------------|--|---------------------|
| Время такта | 10:00–12:00 | |
| 10:00–10:30 | Такт 1. 15 мин. — обозначить цель встречи совещания. Краткая вводная. Демонстрация статистики неэффективности процессов. 15 мин. — выступление руководителей структурных подразделений по теме. Результат такта: задана общая рамка обсуждения для участников совещания | |
| 10:30–11:00 | Такт 2. Диагностика текущих процессов 30 мин. — подготовка процессной карты для выявления проблем, задержек и дублирования информации. Результат такта: участниками подготовлена карта текущего состояния процессов | |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|-----------------|---|---------------------|
| 11:00– 11:40 | <p>Такт 3. Сбор решений 40 мин. — в формате мозгового штурма участники предлагают варианты улучшений документов оборота, решение выявленных проблем.</p> <p>Результат такта: подготовлен перечень улучшений</p> | |
| 11:40– 12:00 | <p>Такт 4. Согласование 20 мин. — совместное обсуждение вариантов решения кейсов. Выступление одного участника от команды</p> <p>Результат такта: отработка гибкости участников, командное решение кейсов, обмен мнениями</p> | |

Пример 6. Цифровой сервис «Открытое ведомство»

Цель: спроектировать интерфейс и логику пользовательского пути.

Целевая аудитория: сотрудники службы обработки обращений, пользователи, дизайнеры.

Количество участников: 30.

Длительность: 4 часа.

Предлагаемый формат: дизайн-сессия

Желаемый результат: прототип цифрового сервиса.

Краткий сценарий: см. табл. 3.8.

Таблица 3.8. Краткий сценарий (пример 6)

| Содержательные такты работы | | Шаблон / Примечания |
|-----------------------------|---|---|
| Время такта | 10:00–10:15 | 10:00–14:00 |
| | <p>Такт 1. 15 мин. — погружение в контекст, выступление заказчика, экспертов. Демонстрация результатов анализа обращений. Результат такта: задана общая рамка обсуждения для участников совещания</p> | |
| | <p>Такт 2. Выявление ожиданий граждан 30 мин. — участники формулируют, какие ожидания у пользователей. Индивидуальная фиксация ожиданий на стикере. Далее модератор предлагает высказаться каждому участнику команды и фиксирует на флипчарте перечень ожиданий. Результат такта: подготовлен список болевых точек пользователей</p> | <p>Примечание: придерживаться правила один тезис — один стикер</p> |
| | <p>Такт 3. Анализ отзывов 15 мин. — модератор предлагает провести анализ отзывов, используя заранее подготовленную аналитику. Каждый участник получает раздаточный материал и фиксирует на стикере цитаты, основные выводы. Результат такта: подтверждение данными, отзывами ожиданий пользователей</p> | <p>Примечание: придерживаться правила один тезис — один стикер</p> |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|-------------|--|---|
| 11:00–11:40 | <p>Такт 4. Построение портрета пользователя 30 мин. — модератор предлагает составить портрет пользователя, подробно проговаривает каждый раздел. Модератор делит команду на мини-группы для описания двух пользователей.</p> <p>10 мин. — презентация полученных образов в команде, обсуждение и корректировка.</p> <p>Результат такта: сформирован целостный образ клиента с описанием трендов</p> |  |
| 11:40–12:00 | <p>Перерыв</p> | |
| 12:00–12:30 | <p>Такт 5. Генерация решений 10 мин. — модератор предлагает участникам методом «молчаливого шторма» написать каждому на стикере решения по улучшениям.</p> <p>10 мин. — каждый участник озвучивает сформулированные решения. Модератор формулирует общий перечень предложений.</p> <p>10 мин. — выбрать лучшее решение, используя матрицу. Если у команды несколько решений попадет в раздел «основное внимание», модератор должен предложить голосование для остановки на одном решении.</p> <p>Результат такта: сформирован пул идей решений, проведена приоритизация и выбор одного решения</p> | <p>Примечание: придерживаться правила один тезис — один стикер</p>  |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|-----------------|---|---------------------|
| 12:30– 13:00 | <p>Такт 6. Создание прототипов 30 мин.— разработка прототипа решения. Создание прототипа путем визуализации, имеющейся канцелярии. Прототип должен демонстрировать, как функционирует решение, какие функции выполняет.</p> <p>Результат такта: визуализирован сервис по ранее выбранному решению</p> | |
| 13:00– 14:00 | <p>Такт 7. Проверка и улучшения 50 мин.— используя метод «мирового кафе» участники дают обратную связь каждой команде.</p> <p>10 мин.— доработка решений с учетом обратной связи участников.</p> <p>Результат такта: сборка обратной связи, получение комментариев на улучшения</p> | |

Пример 7. Освоение системы электронных закупок

Цель: научиться использовать цифровой инструмент в работе.

Целевая аудитория: муниципальные ИТ- службы и финансовые специалисты.

Количество участников: 10.

Длительность: 2 часа.

Предлагаемый формат: мастерская / воркшоп.

Желаемый результат: научиться использовать цифровой инструмент в работе.

Краткий сценарий: см. табл. 3.9.

Таблица 3.9. Краткий сценарий (пример 7)

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|---------------------------------------|--|----------------------------|
| Время такта 10:00– 10:30 | 10:00–12:00 | |
| | Такт 1. Вступление 15 мин. — приветствие участников. Краткое введение в тему электронных закупок. Обзор целей и структуры мастерской/воркшопа. 15 мин. — мини-лекция. Основные принципы работы с системой электронных закупок. Преимущества использования электронных закупок. Обзор функционала платформы. Модератор организует ответы на вопросы участников, поддерживает активное обсуждение. Результат такта: задана общая рамка обсуждения, все участники погружены в тему | |

| Содержательные такты работы | | Шаблон / Примечания |
|-----------------------------|--|---------------------|
| 10:30– 11:00 | <p>Такт 2. Практическая часть 30 мин. — демонстрация основных функций системы экспертами. Выполнение практических упражнений: создание заявки, участие в тендере, оформление договора. Работа в группах: решение кейсов. Модератор проводит контроль за выполнением заданий, помощь участникам, координация времени.</p> <p>Результат такта: отработка функций системы</p> | |
| 11:30– 11:50 | <p>Такт 3. Организация ответов на вопросы 20 мин. — обсуждение сложностей и поиск решений. Ответы на вопросы участников. Модератор управляет дискуссией, обеспечивает равное участие всех участников.</p> <p>Результат такта: ответы на уточняющие вопросы</p> | |
| 11:50– 12:00 | <p>10 мин. — подведение итогов Обратная связь от участников</p> | |

Пример 8. Организация проектной работы по направлению «Проблемы повышения занятости и увеличения доходов населения»

Цель: разработать проектные инициативы, решающие проблему занятости и повышения доходов населения.

Целевая аудитория: государственные служащие.

Количество участников: 55.

Длительность: 5 модулей.

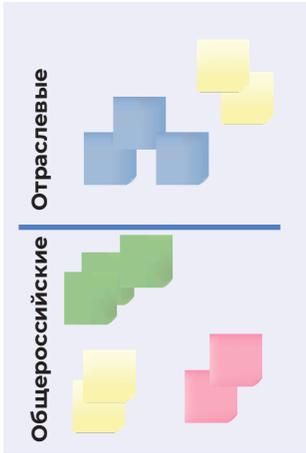
Предлагаемый формат: сквозной трек проектной работы.

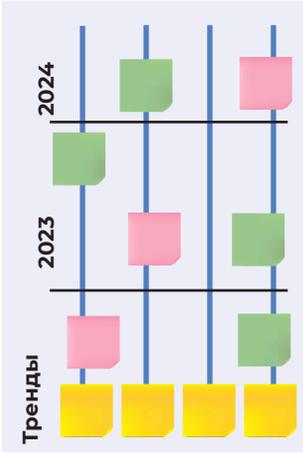
Желаемый результат: обоснованные проектные инициативы.

Краткий сценарий: см. табл. 3.10.

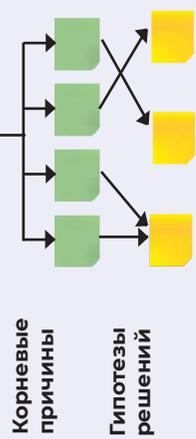
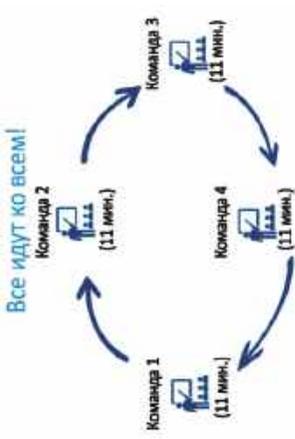
Таблица 3.10. Краткий сценарий (пример 8)

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|--------------|--|----------------------------|
| Время | Модуль 1 День 1 | |
| 2 ак. часа | Такт 1. 30 мин. — распределение по направлениям проектной работы. Формирование восьми проектных команд на основе закрепленного заказчиком распределения тем и городов стажировки. Механизм: записываются на листах флипчарта в формате активности, общения, привлечения в свое направление. Рассадка в проектные команды. | |

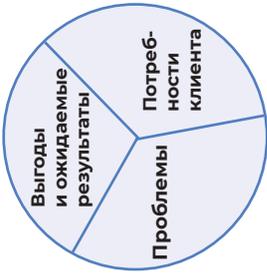
| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|--|---|---|
| | <p>Такт 2. Знакомство в командах 20 мин. — участники разделены на 10 столов. Модератор озвучивает правила групповой работы. Предлагает познакомиться. Каждый из участников называет свое имя и должность, и потом они делятся ожиданиями от мероприятия.</p> <p>Выбор ролей на время сессии:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спикер; - редактор; - администратор; - содержательный лидер; - модератор; - хранитель информации; - аналитик. | |
| | <p>Такт 3 40 мин. — анализ внешней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знакомим участников с формулой тренда. Составляем реестр трендов (общероссийских и специфических отраслевых трендов, способных влиять на проблему). - кластеризуем сформулированные участниками тренды. <p>Результаты тактов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зафиксированы возможные причины проблем. 2. Сформированы проектные команды. 3. Распределены роли в командах. 3. Проведен анализ внешней среды: выявлены тренды общероссийские и отраслевые, зафиксировано влияние трендов на проблему (усиление / ослабление), понимание угроз и имеющихся возможностей по каждому направлению |  |

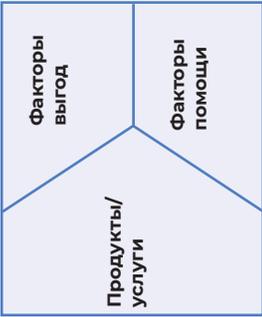
| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|----------------------------|--|---|
| Время 4 ак. часа | День 2 | |
| | <p>Такт 4: 60 мин. — формулируем угрозы и возможности (мозговой штурм).</p> <p>Протягиваем до горизонта 2025 года и подписываем привносимые ими дополнительные угрозы (усиливающие проблему) или возможности (ослабляющие ее): тренд усиливает проблему или ослабляет ее? в какой период времени (год) ожидаем максимальное влияние тренда на проблему?</p> <p>Фиксируем на карточках и наклеиваем на линии тренда привносимые трендом угрозы, усиливающие проблемы (пойдут частично в риски, частично в причины проблем), или возможности — внешние обстоятельства, способствующие решению проблем (будут учтены мероприятиях проекта)</p> |  |
| | <p>Такт 5: 30 мин. — систематизируем угрозы и возможности (кластеризуем в группы и выстраиваем в единый перечень по категориям):</p> <ul style="list-style-type: none"> - возможные риски; - причины проблем; - факторы успеха, используя которые можно повысить эффективность собственных мер |  |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|---------------------------------------|---|---------------------|
| <p>Время</p> <p>4 ак. часа</p> | <p>Такт 6: 50 мин. — деловая игра «мировое кафе». Используем экспертность участников и проводим «вертушку». Все команды посещают друг друга, знакомятся с наработанными трендами, факторами успеха, рисками и дают обратную связь. Все рекомендации, сомнения, замечания фиксируются на стикерах.</p> <p>Такт 7: 30 мин. — подведение итогов деловой игры. Возвращаются в свои команды и обсуждают обратную связь, полученную в ходе игры. Берут в работу и корректируют собственное содержание.</p> <p>Результат тактов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведен анализ влияния внешней среды. 2. Выявлены факторы риска, успеха и возможные причины проблем. 3. Использована экспертность участников, что позволит добиться большей вовлеченности в процесс работы над проблематикой | |
| | <p>Модуль 2 День 1</p> <p>Декомпозиция проблем, поиск корневых причин. Что делает проблему жизнеспособной?</p> <p>Такт 8: 60 мин. — с использованием фасилитационных досок, строим дерево проблем, ищем корневые причины, барьеры, мешающие достижению указанных результатов. Используя метод «5 почему», проводим декомпозицию проблемы на 5 уровней с целью выйти на корневые причины проблемы</p> | |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|---------------------------------------|---|---|
| <p>Время</p> <p>2 ак. часа</p> | <p>Такт 9: 30 мин. — на основе ранее зафиксированных угроз, возможностей, а теперь и корневых причин, дополняем категории факторов риска и успеха корневыми причинами, поддерживающими проблему в жизнеспособном состоянии.</p> <p>Разработка гипотез решений</p> <p>Такт 10: 90 мин. — подхватываем факторы успеха и провала и ищем ответ на вопрос: «Что сделать, чтобы, используя факторы успеха/провала (воздействуя на них), используя возможность внешней среды — устранить корневые причины или ослабить их действие? Даем формулу гипотезы.</p> <p>По итогам такта получаем перечень гипотез возможных решений. Выстраиваем целостную логическую цепочку: проблема → корневые причины → гипотезы решений в виде дерева или матрицы на фасилитационных досках.</p> <p>Результат тактов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Завершен анализ проблемного поля: сформировано дерево проблем и найдены корневые причины. 2. Разработаны гипотезы решений. 3. Гипотезы решений верифицированы заказчиком. 4. Сформирована дорожная карта первоочередных мероприятий, дающая быстрые победы | <p>Шаблон / Примечания</p> <p>Формулировка выбранной проблемы (направления)</p>  |
| <p>Время</p> <p>2 ак. часа</p> | <p>Модуль 2 День 2</p> <p>Такт 11: 60 мин. — деловая игра «мировое кафе».</p> <p>Используем экспертность участников, проводим «вертушку». Все команды посещают друг друга, знакомятся с целостной логической цепочкой и набором гипотез решений. В ходе докладов участники пишут рекомендации, сомнения, замечания на стикерах и голосуют за эффективность предложенных гипотез решений.</p> <p>Такт 12: 30 мин. — подведение итогов деловой игры.</p> <p>Участники возвращаются в свои команды и обсуждают обратную связь, полученную в ходе игры. Берут в работу и корректируют/дополняют корневые причины и имеющиеся гипотезы решений. Ранжируют гипотезы по эффективности воздействия на причинные проблем на основе набранных голосов участников.</p> <p>Результат тактов: прошло внутреннее экспертное обсуждение</p> |  |

| | | Шаблон / Примечания |
|------------------------------------|---|---|
| 13,50–14,00 | 10 мин. — подведение итогов Дня | |
| Содержательные такты работы | | |
| Модуль 2 День 3 | | |
| Время такта | | |
| 6 ак. часов | <p>Такт 13: 30 мин. — участники в командах анализируют полученную обратную связь от экспертов заказчика, критически осмысливают и корректируют собственные гипотезы, исключают лишнее</p> <p>Такт 14: 60 мин. — приоритизация гипотез. Проводим анализ гипотез по принципу быстрых решений (реализуемость — результативность). Далее берем в работу самые результативные и самые реализуемые в нынешних условиях (3–5 от команд). Исполняем матрицу в Excel, позволяющую графически вывести группировку гипотез по принципу быстрых побед и трудоемкости реализации. Берем в дальнейшую работу две гипотезы: одну, дающую быстрые результаты, одну — с потенциалом масштабируемого проекта для внедрения на федеральном уровне</p> | <p>A scatter plot with a vertical y-axis ranging from 0 to 6 and a horizontal x-axis ranging from 3.6 to 4.4. Five data points are plotted as circles with their numerical values: 3.3 (blue), 3.2 (yellow), 3.8 (orange), 3.0 (grey), and 3.9 (blue). The points are scattered across the plot area.</p> |
| | | <p>Такт 15: 180 мин. — знакомство с методикой сервис-дизайна в продуктивном подходе Обучением действуем. В игровой форме проводим практическое знакомство с шестью этапами сервис-дизайна. Задача: спроектировать меню кофе-пауз.</p> <p>15 мин. — формируем группу инициаторов — 8 чел. Остальные участники формируют 3 фокус-группы целевой аудитории:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) сторонники здорового питания; 2) сторонники вкусной, полезной и питательной пищи (число калорий не имеет значения); 3) сторонники вегетарианского меню |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|---------------------------------------|--|---|
| <p>Время</p> <p>2 ак. часа</p> | <p>15 мин. — подготовка вопросов к глубинному интервью. 20 мин. — эмпатия. Проведение глубинных интервью. 30 мин. — фокусировка. Обработка услышанного, визуализация ключевых моментов. В чем состоит потребность клиента, неудовлетворенность, опасения? Понимаем образ клиента (персона-модель) и строим круг эмпатии. 20 мин. — генерация идей. Соединяем несоединимое. Формируем варианты меню. 20 мин. — выбор из множества единственного варианта. 30 мин. — прототипирование выбранного варианта меню. 20 мин. — тестирование на фокус-группе и получение обратной связи 10 мин. — выводы по итогам игры. Результат тактов 13–15: участники провели приоритизацию гипотез и ознакомились с методикой сервис-дизайна</p> | |
| <p>Время</p> <p>2 ак. часа</p> | <p align="center">Модуль 3 День 1</p> <p>Такт 16: 90 мин. 15 мин. — установка на проектную работу 40 мин. — командная работа. Каждая команда формирует круг эмпатии на основе результатов проведенных опросов целевых аудиторий. 35 мин. — каждая команда с места озвучивает карты эмпатии своих целевых аудиторий: выгоды и ожидаемые результаты; проблемы (Что раздражает? Чего боится? Какие риски видит?); потребности клиента (Что пытается осуществить? Какие потребности закрыть?). Формат высказывания: регион → целевая аудитория → потребности клиента → проблемы, с которыми сталкивается → выгоды, ожидаемые результаты. Самооценка: угадали потребности и препятствия? От 0 до 10 баллов. Результат такта: участники сформировали круг эмпатии клиента</p> | <p>Круг эмпатии Клиент _____ Регион _____</p>  |

| Содержательные такты работы | | Шаблон / Примечания |
|-----------------------------|---|--|
| Время | Модуль 3 День 2 | |
| 2 ак. часа | <p>Такт 17: 90 мин. 10 мин. — установка на проектную работу. 50 мин. — трансформация гипотез быстрых решений в продукт. Готовим ценностное предложение. Какие продукты (сервисы) получим в результате ее реализации? Какие «боли» клиентов продукт закроет? У кого получится, разрабатывают несколько продуктов, способных снять «боль» клиента и обеспечить ему ожидаемые выгоды. 30 мин. — раскрываем характеристики продукта: зачем? что решает? Определяем параметры характеристики (из чего состоит, процессы, элементы) и эффекты от эксплуатации. Результат такта: участники сформировали ценностное предложение из гипотез</p> | <p>Ценностное предложение Регион _____ Клиент _____</p>  |
| Время такта | Модуль 3 День 3 | |
| 6 ак. часов | <p>Такт 18: 90 мин. «Вертушка» — анализ и корректировка сформулированных продуктов, как ответ на «боли» клиента, ожидаемые выгоды. 70 мин. — проводим вертушку. Доклад — 10 мин. Делаем 6 переходов. Знакомимся с продуктовыми решениями друг друга, даем обратную связь. Учитываем результат обратной связи перед выездом в регион. 20 мин. — подведение итогов в командах, систематизация выводов и рекомендаций. Такт 19: 90 мин. Матрица преемственности результатов. Межрегиональная коллаборация разработанных сервисов в решении проблем рынка занятости.</p> | |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|----------------------------------|--|--|
| <p>Время такта</p> <p>4 часа</p> | <p>10 мин. — установка на проектную работу.</p> <p>45 мин. — работа в командах. Участники с помощью фрагмента матрицы анализируют потенциал влияния собственного решения (продукта) на тематику и проблему других регионов. Она может ими принята, использована или усовершенствована</p> <p>35 мин. — сборка общей матрицы коллаборационного потенциала решений.</p> <p>Такт 20. 90 мин. — работаем с гипотезами перспективных решений, имеющих потенциал системных решений федерального уровня. (На фасилитационных досках, стикеры А5).</p> <p>10 мин. — установка на проектную работу.</p> <p>25 мин. — формулируем главную цель гипотез в терминах эффектов по принципу SMART.</p> <p>25 мин. — формулируем показатели, раскрывающие и дополняющие главный показатель цели.</p> <p>30 мин. — формируем реестр заинтересованных сторон. Выделяем ключевые заинтересованные стороны и вопросы к ним для организации встреч в регионе.</p> <p>Результат тактов 18–20: сформулирована цель и дополнительные показатели. Определен перечень заинтересованных сторон</p> | <p>Модуль 3 День 4</p> |
| | <p>Такт 21: 90 мин. — углубляем проектные инициативы до мероприятий и контрольных точек. (На фасилитационных досках, стикеры А5).</p> <p>10 мин. — установка на проектную работу.</p> <p>35 мин. — декомпозируем показатели в результаты.</p> <p>45 мин. — декомпозиция результатов на мероприятия и контрольные точки. Проверяем обратным порядком достаточность мероприятий для достижения результатов.</p> | |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|--------------------|---|---------------------|
| | <p>По каждому результату должно быть 1–2 ключевых контрольных точки и подтверждающий документ.</p> <p>Параллельно «хранитель информации» собирает дорожную карту и реестр заинтересованных сторон в презентацию.</p> <p>Результат такта: проведена декомпозиция на результаты и мероприятия</p> | |
| | Модуль 4 День 1 | |
| Время такта | | |
| 2 часа | <p>Такт 22: 90 мин. — работаем с системными инициативами.</p> <p>45 мин. — контрольные точки промежуточных результатов.</p> <p>45 мин. — формируем дорожную карту (таблица).</p> <p>Результат такта: определены контрольные точки проекта и сформирована дорожная карта</p> | |
| | Модуль 4 День 2 | |
| Время такта | | |
| 4 часа | <p>Такт 23: 180 мин. — работаем с системными инициативами: риски + бюджет.</p> <p>10 мин. — установка на проектную работу.</p> <p>30 мин. — формируем реестр рисков, стараемся привязывать их к результатам (не менее 7 рисков).</p> <p>30 мин. — разрабатываем антирисковые меры (таблица) проводим оценку рисков.</p> <p>5 мин. — установка на проработку бюджета.</p> <p>35 мин. — проработка бюджета проекта и источников финансирования. Оперируем на сформулированные результаты.</p> <p>70 мин. — сборка презентации к защите</p> <p>Результат такта: определены риски и антирисковые меры проекта, проработан бюджет и источники финансирования</p> | |

| | Содержательные такты работы | Шаблон / Примечания |
|--------------------|--|---------------------|
| Время такта | Модуль 5 День 1 | |
| 6 часов | <p>Такт 24. Онлайн встречи с регионами стажировки 60 мин. — получение обратной связи о реализации первоочередных мероприятий.</p> <p>30 мин. — систематизация выводов.</p> <p>Такт 25: 180 мин. — подготовка докладов по внедренным на основе сервис-дизайна решениям и результатам их апробации в регионах стажировки.</p> <p>Результат такта: получение обратной связи для доработки проектов и докладов выступлений</p> | |
| Время такта | Модуль 5 День 2 | |
| 2 ак. часа | <p>Такт 26: 90 мин. — подготовка докладов по новым проектным инициативам или изменениям в федеральный проект</p> <p>Результат такта: подготовка итогового доклада выступления</p> | |

Если рассматривать формат круглого стола, то сценарий работы, чаще представляет собой регламент проведения, порядок выступающих. Модератору/ведущему важно в ходе работы обеспечить участникам возможность свободных высказываний, мнений и идей по теме обсуждения. Также нужно задавать уточняющие вопросы для стимулирования дискуссии.

Таким образом, рассмотренные кейсы и сценарии групповой работы могут быть использованы как шаблоны для разработки собственных мероприятий и как учебный материал для подготовки модераторов и фасилитаторов.

Заключение

В заключении хотелось бы подчеркнуть, что групповая работа является эффективным инструментом для достижения поставленных целей и задач. Она позволяет объединять усилия людей с разными навыками, опытом и взглядами для создания чего-либо нового и ценного.

Данное пособие представляет собой обзор основных принципов и методов организации и проведения групповой работы. Мы рассмотрели ключевые аспекты выбора формата работы, разработки сценария, привлечения участников и экспертов, организации взаимодействия с заказчиком и участниками. Надеемся, что эта информация будет полезна как начинающим, так и опытным модераторам.

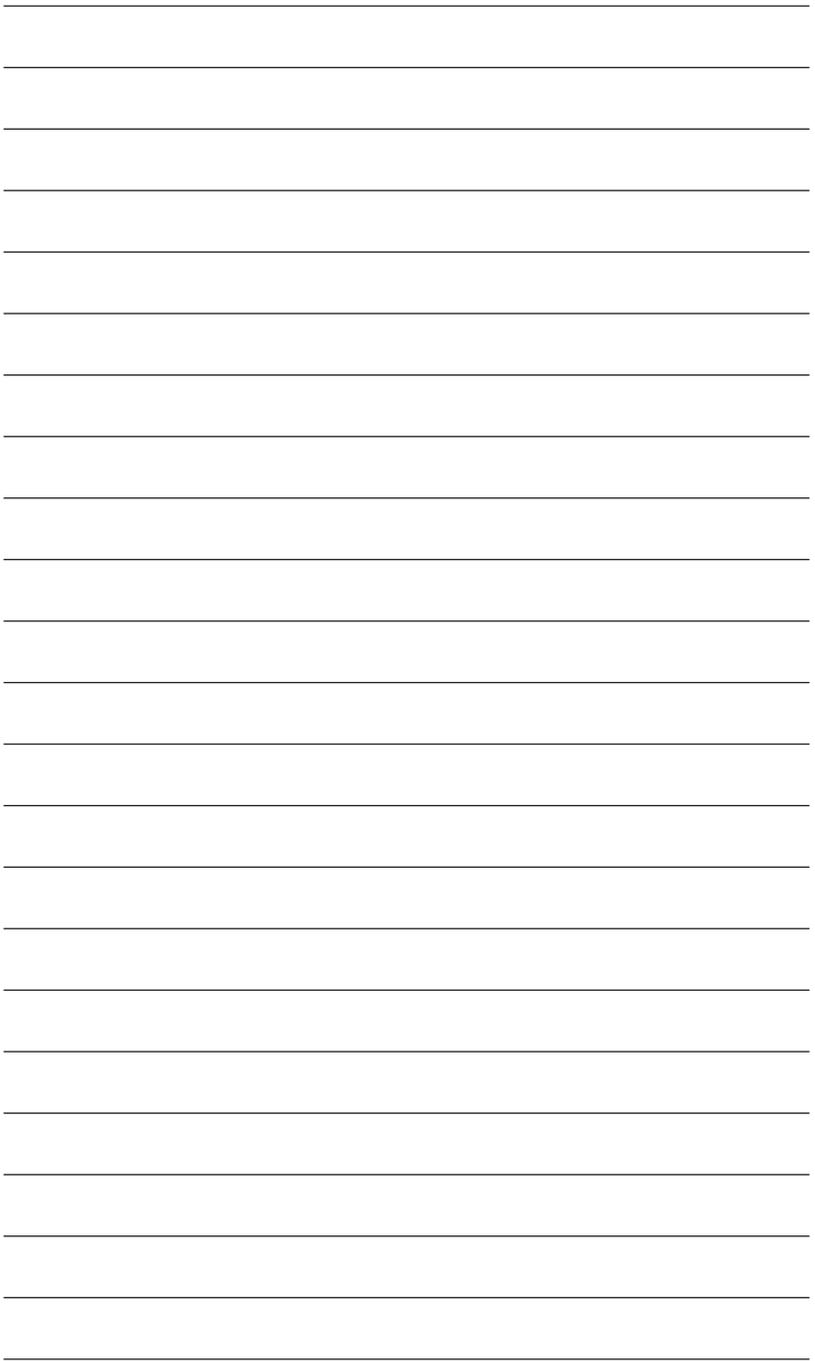
Важно помнить, что успешная групповая работа требует тщательной подготовки, планирования и координации. Необходимо учитывать особенности участников, их компетенции, интересы и потребности, а также цели и задачи групповой работы. Только в этом случае можно достичь максимальной эффективности и результативности работы группы.

Мы надеемся, что данное пособие станет отправной точкой для дальнейшего изучения и применения методики организации и проведения групповой работы на практике.

Список литературы

1. Атлас форматов совместной работы версия 0.1 для сети «Точек кипения» в регионах России.— URL: <https://leader-id.storage.yandexcloud.net/upload/292338/4d725988-c444-4f4d-af96-aa46aa318180.pdf>.
2. Бальтанова Г. Ж. Работа в малых группах как одна из активных форм организации аудиторной работы обучающихся в образовательных учреждениях высшего образования // Научное и образовательное пространство: перспективы развития: материалы II Международной научно-практической конференции (Чебоксары, 24 апреля 2016 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.].—Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016.—С. 56–58.
3. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и неудач.— М.: НИППО, 2003.—С. 187.
4. Боровикова Е. Модерация для решения бизнес-задач: 5 полезных инструментов.— URL: <https://alpinabook.ru/blog/moderatsiya-dlya-resheniya-biznes-zadach-5-poleznykh-instrumentov/?ysclid=m13f9lt8wj730998854>.
5. Бычкова Л. В. Модерация: как сделать групповую работу обучающихся интересной и полезной? / Л. В. Бычкова, А. А. Данилина, Н. В. Бородкина [и др.] // В сборнике: UniverCity: Города и Университеты.— М., 2020.—С. 141–160.
6. Вальдман И. А. Методические аспекты организации групповой работы обучаемых при реализации программ повышения квалификации в дистанционном формате / И. А. Вальдман, О. В. Мерецков // Открытое образование.— 2017.—Т. 21.— № 6.—С. 70–80.
7. Групповая работа: как обеспечить эффективное взаимодействие // Журнал EduTech СберУниверситет.— № 6.— 2022.

8. Кулакова А. Б. Условия успеха командной работы в современной организации // Социальное пространство.— 2020.— Т. 6.— № 2.— С. 4.
9. Маковская Е. В. Организации групповой работы с использованием онлайн-сервисов / Е. В. Маковская, С. В. Яскевич // В сборнике: Актуальные проблемы бизнес-образования. Материалы XVII Международной научно-практической конференции. Белгородский гос. университет, Университет бизнеса и менеджмента технологий, Ассоциация бизнес-образования.— 2018.— С. 128–130.
10. Стратегическая сессия: просто о сложном.— URL: <https://ableplus.ru/eduproduct/stratsession/3script>.
11. Юцковская П. И. Необходимость командной сессии как инструмента работы с управленческой командой // Инновации. Наука. Образование.— 2020.— № 21.— С. 353–357.
12. Яхонтова Е. С. Преимущества и проблемы внедрения командного метода работы // Современное управление.— 2003.— № 10.— С. 27–32.



Учебное издание

Заказное издание

Александр Геннадьевич Даниш
Ольга Алексеевна Ивлева

**Методика организации
и проведения групповой работы**

Учебно-методическое пособие

*Руководитель проекта В. В. Кузнецов
Редактор Ю. А. Лысенкова
Компьютерная верстка Е. В. Немешаевой
Дизайн обложки А. В. Таскаевой*

Подписано в печать 05.12.2025

Формат 60×90/16

Гарнитура Montserrat.

Усл. печ. л. 8,0

Тираж 1000 экз. Заказ № 1935

Издательский дом «Дело» РАНХиГС
119571, Москва, пр-т Вернадского, 82

Коммерческий центр
тел. (495) 433-25-10, (495) 433-25-02
delo@ranepa.ru
www.ranepa.ru
www.izdateldelo.ru



9 785850 067748