УДК 659.834.2

О. П. Саннікова, І. А. Страцинська

ФАКТОРИ УСПІШНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МОДЕРАТОРА

Розглядаються професійно важливі якості модератора – керівника процесу модерації, як виду групової діяльності, спрямованої на вивчення і створення різних точок зору, збору і обробки інформації, пошуку і прийняття спільного рішення в умовах обмеженості інформації й браку часу.

***Ключові слова**: взаємодія, сумісна діяльність, професійні якості.*

Найважливішою особливістю традиційного підходу у дослідженні особистості професіоналу є розгляд її як набору психологічних і фізіологічних властивостей, набору певних функцій, які задає діяльність, що мають відповідати стандартним для всіх спеціалістів тієї чи іншої професії вимогам. Разом з тим, як показує наука і практика, особистісні якості професіонала виявляють у ході професіональної діяльності більшу мінливість, різноманітність щодо початкової (заданої діяльністю) структури особистісних властивостей еталонного «середньостатистичного» професіоналу. Навіть професійні знання, основані на загальних уявленнях, завжди є індивідуальним знанням конкретного модератора. У процесі взаємодії з групою, відібрана інформація завжди звіряється з тими «закодованими» індивідуальними знаннями, які має модератор на певний момент часу. Хоч і практично неможливо вивчити ці індивідуальні знання професіоналів-модераторів реально неможливо, необхідно визнати їх визначну роль у процесі модерації.

Модерація – це спеціальний вид групової діяльності, направлений на вивчення і створення точок зору, збору і обробки інформації, пошуку і прийняття спільного рішення в умовах обмеженості інформації й браку часу. Суб'єктами цього процесу є члени групи (команди) і – модератор, що веде нараду. У традиційній культурі для ведення засідань завжди є керівник (викладач, ведучий, вчитель, голова, начальник відділу тощо), який скеровує хід і зміст групової бесіди. Він задає тон, визначає теми для обговорення, визначає часові рамки. Цей керівник займає домінуючу позицію, його словам приділяється більша увага, ніж висловам інших учасників, і тому, як правило, він більше впливає на результат.

З використанням модерації відбувається перерозподіл класичних ролей. Існує нейтральний, що веде бесіду – **модератор** (moderator – що робить темп помірним, лат.), або посередник, який скеровує комунікацію. Цей ведучий не обов'язково має займати у групі найвищий пост. Він є методичним помічником і не приймає прямої участі у змістовій частині бесіди. Він відповідає за перебіг дискусії, дотримування правил і розпорядку, стежить за тим, щоб кожний висловився, і щоб виступи не були затягнутими. Він візуалізує окремі моменти обговорення, володіє інструментами, що допомагають прийняти помірковані рішення, які підвищують орієнтованість на досягнення результату.

Метод модерації був розроблений у Германії в 70-х роках двадцятого сторіччя. Цей час характеризувався посиленням участі широких верств населення у процесі прийняття рішень. З тих пір модерація знайшла багато областей застосування. Метод модерації успішно апробований на заходах різного масштабу: від річних зборів акціонерів акційного товариства до семінару в університеті, зборів у церкві, об'єднань і навіть сімейній раді [8].

За допомогою комунікації, спеціально організованої у межах методу модерації і направленої на досягнення мети, проблеми вирішуються ефективніше і швидше. Модерація дозволяє процеси мислення, які здебільшого приховані від зовнішнього спостерігача, зробити унаочненими і такими, що зовні спостерігаються, дозволяє розгорнути здебільшого згорнутий у часі процес мислення і представити його у вигляді послідовності етапів, що дуже важливо у навчанні.

Слід відзначити, що на результат взаємодії у групу суттєво впливає не лише професійна підготовка і знання у певних галузях науки і практики, але і також відношення **модератора** до існуючої інформації, наявність власних уявлень щодо феномену (смислу предмета), який обговорюється у групі, про особливості особистості членів групи и т. ін., методах, техніках модерації тощо. І все ж, різноманітність індивідуальних проявів особистості професіонала має основою загальні для всіх, базальні **фактори успішності** будь-якої професійної діяльності, до яких, на думку К. М. Гуревича [1] відносяться: об'єм і рівень професійних знань; сила і стійкість професійної мотивації; індивідуально-психологічні і професіонально важливі властивості особистості професіонала.

У даному повідомлені приділяється більше уваги третьому аспекту – властивостям особистості модератора (медіатора, фасилітатора), який тісно пов'язаний з іншими. Що стосується складу і структури професіонально важливих властивостей особистості модератора, то існує кілька позицій, що доповнюють одна одну, поповнюючи уявлення про складність і різноманітність особливостей його особистості.

Кожний модератор зіштовхується з проблемою глибини і точності розуміння групи. У процесі роботи модератор має визначати, які фактори впливають на вислови і поведінку учасників нарад, яким відповідям можна довіряти, як ситуація впливає на їх оцінки і погляди. Оскільки найважливіша задача модератора (тренера, коуча, медіатора) – це допомога групі, її учасникам у процесі вирішення проблем стати особистістю, припускається, що він сам має бути само актуалізованою особистістю.

Абрахам Маслоу [10] серед *психологічних характеристик само-актуалізованих особистостей* (САО) виокремлював такі властивості: активне сприйняття дійсності і здатність добре орієнтуватися у ній; прийняття себе та інших людей такими, які вони є; безпосередність у вчинках і спонтанність у вираженні власних думок і почуттів; зосередженість на тому, що відбувається зовні, а не на внутрішньому світі, власних почуттях і переживаннях; наявність почуття гумору; розвинуті творчі здібності; неприйняття умовностей, але без показного їх ігнорування; здатність глибоко усвідомлювати життя; установлення з оточенням (хоч і не зі всіма людьми), доброзичливих особистісних стосунків; здатність дивитися на життя відкритими очима, без пристрасті оцінювати його з об'єктивної точки зору.

До особливостей *соціальної поведінки особистості*, яка само-актуалізується, А. Маслоу відносив: надання переваги тому, щоб брати на себе відповідальність, а не уникати її; безпосередня включення у життя з повним зануренням у нього, так, як це роблять діти; надання переваги новим, невторованим стежинам у житті; уміння покладатися на свій досвід, розум і почуття, а не на думки більшості, традиції чи умовності, позицію авторитетних людей; відкрита, чесна поведінка у всіх ситуаціях; готовність стати непопулярним, відчути осудження з боку більшості з оточення, якщо власні погляди не відповідають їх думкам; прикладання максимуму зусиль для досягнення поставленої мети; уміння помічати і, якщо у цьому є необхідність, долати опір інших людей. Викладені якості особистості відносяться до галузі психологічної компетентності модератора. Щоб бути успішним у житті і бізнесі, необхідно вірити в себе, в інших, в обраний напрям діяльності, життєвий шлях. Важливо усвідомлювати особисту місію, головну життєву мету, смислу своєї діяльності.

Як основні *компетенції модератора*, спираючись на уявлення Маслоу, в літературі визначають: знання психології; поняття про групову динаміку і закони організаційного розвитку (не для того, щоб давати поради, а для того, щоб: а) уміти направляти роботу групи в конструктивне русло; б) не давати відхилятися від мети, пропонуючи питання у ході роботи з проблемами організацій); віра в себе; віра в людей і їх прийняття; високий рівень емпатії (останні три пункти містяться в обов'язковому професійному наборі модератора, але можуть бути відсутніми в професії консультанта, коуча, тренера і навіть психотерапевта); внутрішній баланс і баланс цілей [10].

У публікаціях, присвячених груповим процесам (дискусіям, фокус-групам, модераціям тощо), велике значення надається саме роботі модератора. Так, В. Скотт підкреслює, що вибір модератора є вирішальним для отримання цінної інформації: «перед модератором постає важка задача мати справу з груповою динамікою, яка постійно розвивається під час групового обговорення. Він має знати, як поводитися з синдромом «раціональної людини», коли респонденти дають лише «правильні» чи «соціально прийнятні» відповіді. Професійний модератор має «тримати у руках» проблему, постійно заперечувати і викликати на відвертість респондентів з протилежними поглядами та шукати емоційні забарвлення у відповідях» [12].

М. Дібас [4] виокремлює певні особистісні характеристики гарного модератора. На думку автора, «деякі люди просто мають ту комбінацію особистісних особливостей і стійкість до сторонніх подразників, які забезпечують ефективне модерування». Набір характеристик, які треба шукати у *потенційного модератора*, містить: здатність почуватися легко і комфортно з іншими людьми; здатність легко спонукати до контакту: інші люди у спілкуванні з ним швидко і природно відкриваються; здатність проектувати безумовне піклування і прийняття оточуючих - не судити інших або хоч створювати таке враження; здатність викликати позитивні емоції, розуміти думки і почуття інших; мати вербальні і міжособистісні здібності: уміння орієнтуватися в різних ситуаціях і спілкуватися з різними типами людей; вміння слухати, що говорять інші, не відчуваючи необхідності вставляти власні думки і коментарі в бесіду; здатність проявляти зацікавленість в інших людях; усвідомлення невербальних реакцій інших людей, здатність допомагати іншим виражати емоції і проявляти особистісні особливості не тільки словами; привабливий, непихатий зовнішній вигляд; здатність порозумітися з учасниками груп; здатність аналізувати взаємозв'язки і категорізувати вислів.

О. Т. Мельникова [2], узагальнюючи ключові характеристики ефективного модератора, виокремлює природні і набуті якості. Автор вважає, що до *природних характеристик* гарного модератора відносяться:

- уміння відчувати групу – добрий модератор безпомилково визначає емоційний настрій учасників й вміє впливати на нього в оптимальному для ефективності групи напряму;

- виняткова здатність слухати. Т. Гринбаум, наприклад, вважає, що модератор не повинен упустити коментарій учасників внаслідок браку уваги або нерозуміння. Ефективний модератор знає, як перефразувати репліки учасника, коли це необхідно, і впевнитися, що смисл коментарю ясно [5, 6];

- прекрасна короткочасна слухова пам'ять. Модератор має запам'ятовувати вислови, які учасники роблять на початку групи, і потім корелювати їх з коментарями, зробленими потім тими ж, або іншими учасниками.

- уміння гарно організувати неструктурований матеріал. Ефективні модератори сприймають речі у логічній послідовності від загального до окремого та групують схожі теми. Гарний план має бути логічно побудований, як и фінальний звіт;

- здібності до навчання. Модератор глибоко залучається до більшої кількості різних предметних сфер – і кожного разу лише на дуже нетривалий час. Досвідний модератор може швидко отримати достатньо інформації про предмет, щоб розробити ефективний план и провести успішні групи;

- високий енергетичний рівень. Робота у групі може дуже стомлюючою і для учасників, і для спостерігачів з боку клієнта. Кращі модератори знаходять спосіб надихнути енергією групу так, що і учасники, і спостерігачі заряджаються енергією під час сесії;

- привабливість. Найбільш ефективними модераторами є ті, хто вміє порозумітися з учасниками, які потім активно включаються в обговорення.

- розумові здібності суттєво підвищують результати модерації. Модератори під час роботи з групою мають переробляти інформацію, яку видає група, і грамотно формулювати питання.

До *набутих навичок* О. Т. Мельникова відносить:

- попередній досвід. У ефективних модераторів вже є попередній діловий досвід, так що вони можуть не тільки інтерпретувати результати груп, а також доходити висновків і надавати рекомендації;

- досвід роботи з певними категоріями (темами). Зникає необхідність глибоко інструктувати модератора. Однак, якщо модератор є надто великим знавцем даної теми, це може негативно впливати на його об'єктивність у проведенні дискусії;

- вільне спілкування. Кращі модератори груп дуже ефективні у спілкуванні з іншими. Ці комунікативні навички важливі не тільки для питань, що ставлять учасникам під час модерації, а також для написання і презентації фінального звіту [2].

Цікавий вислів Т. Каргера, який відмітив, що «кращий» модератор має скромні властивості хамелеона. Він м'яко залучає учасників в процес спілкування; підбадьорює їх для взаємодії один з другим, щоб досягти оптимальної синергії; сприяє природному спілкуванню, с мінімальним втручатися; вміє гарно використовувати мовчання, залишається не авторитарним і не засуджуючим [7].

Роль модератора потребує виявлення неупередженості та інтересу. Як безпристрасний слухач модератор привчає себе не показувати того, що його почуття у тій чи іншій мірі задіяні словами чи діями учасників групи. Як зацікавлений слухач він демонструє здібність розуміти, готовність включитися у обговорення досвіду учасників групи [11].

Дж. Лангер відмітив, що «робота модератора – це за сутністю творче мистецтво, яким мають займатися люди з певним «відчуттям». Цей талант пов'язаний не тільки з роками тренувань, а й з чимось більш глибоким» [9]. Автор висунув на перший план дев'ять характеристик ефективних модераторів, які об'єднують і особистісні риси, і підготовку модератора. Ці характеристики представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Дев'ять характеристик ефективних модераторів

Модератор фокус-групи повинен:	
1. Бути щиро зацікавленим у тому, щоб почути думки і почуття інших людей	Ефективний модератор – це той, хто в «реальному житті» по-справжньому прагне розуміти людей.
2. Уміти виражати свої почуття	Він говорить не тільки про об'єктивні події, але також дає свою особисту реакцію.
3. Бути живим і спонтанним	Спонтанність і живість необхідні модератору, щоб мати перевагу впливу, що стимулює, під час обговорення.
4. Мати почуття гумору	Не розповідати тривіальні жарти, а знаходити можливості пожартувати у звичайній ситуації. Ця властивість, тісно пов'язана з уявою, творчістю і спонтанністю, що так необхідні модератору.
5. Наявність емпатії	Ця здібність розуміти, що відчувають інші, і бачити життя з їх позицій, - дуже важлива.
6. Розуміти свій вплив	Повна об'єктивність неможлива, але модератор має прагнути бути достатньо відвертим та інтроспективним, щоб зрозуміти вплив своїх почуттів і професійно відокремити їх від результатів дослідження.
7. Бути проникливим	Справжній дослідник завжди цікавиться мотивами поведінки людей. Це аналітичне прагнення проявляється в його розмовах, в професійному спостереженні.
8. Ясно виражати свої думки	Модератор має чітко будувати питання, інакше обговорення не буде успішним.
9. Бути гнучким	Він має швидко реагувати й бути здатним взяти новий напрям у роботі групи, адаптуватися до учасників групи.

Це лише деякі з існуючих точок зору на структуру професійно важливих властивостей особистості модератора. Можна дискутувати з приводу того, наскільки повний і точний список професійно важливих рис модератора, наводити класифікації інших авторів, обґрунтовувати ступінь важливості і значущості різних

властивостей особистості стосовно діяльності, що обговорюється. Головне треба пам'ятати, що цей список не є повним і вичерпним, і, що не максимальний рівень розвитку указаних чи будь-яких інших властивостей особистості визначає успіх, а їх індивідуальна комбінація і досвід модератора [3].

ЛІТЕРАТУРА

1. *Гуревич К. М.* Профессиональная пригодность и индивидуально-психологические особенности людей / К. М. Гуревич // Психологические вопросы профессиональной пригодности. – Вильнюс, 1981. – С. 42-45.

2. *Мельникова О. Т.* Фокус-группы в маркетинговом исследовании. Методология и техники качественных исследований в социальной психологи / О. Т. Мельникова. – М.: ФСФВУЬФ, 2003. – 265 с.

3. *Санникова О. П.* Методы модерации: [учебно-методическое пособие] / О. П. Санникова, Р. Миллер. – Харьков: Аспекс+, 2005. – 60 с.

4. *Debus M.* Handbook for excellence in focus group research. – Washington, DC, 1986.

5. *Greenbaum T. L.* The practical handbook and guide to focus group research. – Lexington, 1987.

6. *Greenbaum T. L.* The Handbook for focus group research. – Thousand Oaks, 1998.

7. *Karger T.* Focus groups are for focusing, and for little else// Marketing News. – 1987, August 28. – Pp. 52-55.

8. *Klebert K., Schrader E., Walter G.* Straub: KurzModeration. – Hamburg 1987.

9. *Langer J.* Clients: Check qualitative researcher's personal traits to get more; qualitative researchers: Enter entire marketing process to give more // Marketing News. – 1978, September 8. – Pp. 10-11.

10. *Maslow A. H.* Toward a Psychology of Being, Litton Education Publishing, – Inc., 1968.

11. *Merton R. K., Fiske M. & Kendall P. L.* The focused interview. – Giencoe, П.: Free Press, 1956.

12. *Scott D. N.* Good focus group session needs the touch of an artist // Marketing News. –1987, August 28. – P. 35.

Подано до редакції 29.08.12