



**Сергей Лабода**

фасилитатор & модератор, тренер-консультант  
МВА «Международный менеджмент»

## Фасилитация и модерация: что объединяет и в чём отличие?

Сегодня нет человека, который хотя бы раз в жизни не присутствовал на собрании, совещании или не принимал участие в других форматах групповых встреч. **Как сделать это время более продуктивным и полезным? Как достичь большего результата с меньшими потерями времени, денег, хороших отношений с окружающими? Как более уверенно и эффективно управлять взаимодействием разных людей в группе и сделать совместную работу не только результативной, но и комфортной?**

Ответы на эти вопросы можно найти с помощью эффективного подхода к организации групповой работы с использованием фасилитации и/или модерации. Мне периодически задают вопрос: **«Есть ли разница между фасилитацией и модерацией?»**. Мой актуальный ответ на него определяется рефлексией собственной 20-летней практики как фасилитации, так и модерации групповых встреч.

Для поддержания интриги я отвечу на поставленный вопрос не сразу, а чуть ниже по тексту данной статьи. По ходу поделюсь с вами своими рассуждениями, чтобы вы понимали аргументацию моего ответа и почему название моей статьи также сформулировано в форме вопроса.

Сначала расскажу историю из собственной жизни: *«В 2000 году в Чикаго я обучался на тренинге «Фасилитация» у американского тренера, а спустя год прошел тренинг «Основы модерации», который вёл тренер из Германии. При этом я обратил внимание на то, что во многом они говорили про одно и то же: использовали похожие и/или те же самые техники, одни и те же карточки, доски, метки для голосования, придерживались одинаковых принципов, следили за своей позицией «управлять процессом и быть нейтральным к содержанию».*

Основные отличия между терминами «фасилитация» и «модерация» до не давних пор лежали для меня в плоскости лингвистики и истории их развития, немного методологии и ещё меньше в специфических функциях фасилитатора и модератора как ведущих групповой работы.

**В 1965 году** в популярном американском журнале «Наука» («Science») появилась **статья Роберта Зайонца «Социальная фасилитация»**, положившая начало целому направлению социально-психологических

исследований в данном направлении. **Социальная фасилитация -- эффект, при котором человек более успешно выполняет поставленные задачи в присутствии других людей, чем в одиночку.** Чуть позже в 1970-х начинает развиваться модерация как особый подход к проведению групповых встреч и мероприятий в Германии.

До сих пор продолжают существовать разные трактовки фасилитации и модерации, отчасти они связаны с происхождением этих слов, так как слово «фасилитация» – произошло из английского языка, а «модерация» – это его немецкий аналог (от латинского слова «moderatio»):

- **facilitate** - облегчать, способствовать, содействовать, продвигать
- **moderate** - умерять, сдерживать, обуздывать, смягчать, председательствовать, выступать в роли арбитра



Во время работы в формате «Мирового кафе» - Минск 18.08.2022

Ключевые слова, на которые стоит обратить здесь внимание – «сдерживать» и «облегчать», с лингвистической точки зрения разница именно здесь. Фасилитация буквально значит «облегчение», а модерация – «сдерживание». Модерацию характеризует большая регламентация и структурированность - за полувековую историю её применения широкое распространение получили лишь несколько моделей группового взаимодействия, наиболее известные из них:

- **Мастерская будущего (Zukunftswerkstatt)**, разработана в 60-х годах прошлого столетия австрийским футурологом и публицистом Робертом Юнгком и его последователями (Норберт Мюллерт, Рюдигер Луц, Райнхард Зеллнов и др.)<sup>1</sup>
- **Цикл модерации (Moderationszyklus) или 6-фазовая модель ведения группового обсуждения Йозефа Зайферта (Josef W. Seifert)**<sup>2</sup>, запатентованная позднее под отдельным брендом — MODERATIO SIX STEPS®<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Jungk Robert, Müllert Norbert: Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. Heyne-Sachbuch Nr. 19/73, München 1989

<sup>2</sup> <https://moderation.com/ist-das-facilitator-training-das-moderationstraining-auf-modern/> Дата доступа: 17.11.2023

<sup>3</sup> <https://moderation.com/sixsteps-facilitation/> Дата доступа: 17.11.2023

Йозеф Зайферт в своих актуальных статьях о перспективах развития фасилитации и модерации - «*Moderation & Facilitation: Two different brothers!?*»<sup>4</sup> и «*Moderation versus Facilitation*»<sup>5</sup> фиксировал тенденцию к их симбиозу и объединению, а не разделению. Он обращает внимание на основное методологическое отличие фасилитации и модерации: **«Фасилитация — это самоорганизация в организованной извне рамке или коротко: самоорганизация превалирует над внешней организацией. Модерация — это внешняя организация с «контролируемой самоорганизацией» или коротко: внешняя организация превалирует над самоорганизацией».**

Говоря о модерации, мы подразумеваем использование методов управления групповой дискуссией, способствующих удержанию её в рамках поставленных задач, которые заключаются в том, чтобы не позволять группе обсуждать темы, не относящиеся к делу, или слишком долго «зависать» на деталях; ограничивать болтунов, особенно склонных повторять одно и то же несколько раз; втягивать в беседу молчаливых членов группы и т. п.

Говоря о фасилитации, мы подразумеваем систему действий, способствующих облегчению принятия группового решения: наполнение точным смыслом нечётких формулировок, выявление противоречий, фиксацию ключевых позиций и т. п. Фасилитация предполагает использование разных инструментов и техник, более гибких и креативных как по процессу, так и визуализации работы, чем в модерации. В отличие от модератора фасилитатор не знает заранее к какому результату придёт группа.

При этом крайне важно, что ведущий группового обсуждения стремится **сохранять нейтральность** (фасилитатор в большей степени, чем модератор) и не влиять на содержательный контекст групповой работы. И в фасилитации и в модерации **ведущий является ответственным за процесс** (правила, регламент, методы работы, визуализация результатов). **Содержание всегда даёт группа.**

Минимальное различие между фасилитатором и модератором, на мой взгляд, заключается в том, что модератор в некоторых форматах группового обсуждения (например, конференции, круглые столы, подиумные дискуссии, воркшопы и т. п.) может в определённых ситуациях владеть содержательной экспертизой, делать экспертные комментарии и даже вмешиваться в содержательный процесс (через резюме, обобщения, подводки к вопросам), в отличие от фасилитатора, который не является экспертом в теме. В основном функции модератора и фасилитатора во время групповых обсуждений пересекаются. Например, они следят за таймингом и соблюдением правил встречи, организуют процесс, управляют групповой динамикой и обсуждением.

---

<sup>4</sup> <https://blog.moderatio.de/moderation-facilitation-zwei-ungleiche-brueder> Дата доступа: 17.11.2023

<sup>5</sup> <https://moderation.com/moderation-versus-facilitation/> Дата доступа: 17.11.2023



Во время модерации подиумной дискуссии в рамках конференции «Защита прав тяжелобольных детей: опыт сотрудничества и взаимодействия» - Минск 19.10.2023

По сравнению с модератором фасилитатор больше погружен в процесс: он более углубленно готовится к встрече, подробно прорабатывает её дизайн и сценарий, работает с запросами заказчика, а при необходимости и участников группы. Он обязательно продумывает планы А и В. Эффект от фасилитации может быть неожиданным. Поэтому профессиональный фасилитатор должен предвидеть различные результаты и варианты развития событий. Если в процессе встречи возникают проблемы, требующие дополнительного обсуждения или иных методов решения, фасилитатор может внести в план групповой работы изменения. Модерация обеспечивает обсуждение, но не всегда решение и консенсус. Модерацию часто используют для обсуждения проблем, рабочих совещаний, так как она гарантирует, что обсуждение не перепрыгнет на другую тему, останется в установленных рамках.

Фасилитация необходима при решении конфликтных ситуаций, при принятии сложных решений, внедрении инноваций. Фасилитация более вариативна, предполагает использование различных инструментов визуализации: рисунки, коллажи, шаблоны, конструкторы Lego и другие. Фасилитатор продумывает упражнения, пробуждающие креативность, формирует подгруппы, в которых люди будут раскрываться более эффективно, подбирает удобные формы фиксации информации. Сегодня разработаны и активно используются специальные технологии групповой фасилитации – например, **«Открытое пространство» (Open Space)** и **«Мировое кафе» (World Cafe)**.



Краткое резюме основных отличий фасилитации и модерации отражено в таблице 1.

<b>Фасилитация</b>	<b>Модерация</b>
<i>Ведётся только на уровне процесса работы группы.</i>	<i>Работа с группой ведётся на двух уровнях: содержательном и организационном.</i>
<i>Фасилитатор не влияет на принятие группового решения.</i>	<i>Модератор может влиять на принятие группового решения при помощи вопросов, предложения своих вариантов решения.</i>
<i>Фасилитатор озвучивает, фиксирует и систематизирует вопросы и ответы от аудитории. Может использовать разные формы визуализации, в том числе заранее не запланированные: рисунки, шаблоны, конструкторы Lego и другие.</i>	<i>Модератор собирает вопросы и ответы аудитории в заранее продуманной форме. Чаще всего использует в работе карточки, флипчарты, а также схемы-шаблоны.</i>
<i>Фасилитатор не включен во внутренние организационные процессы, он внешний консультант.</i>	<i>Модератор может быть в некоторых случаях членом группы.</i>
<i>Фасилитатор может не знать предметную область обсуждения.</i>	<i>Модератор может быть экспертом в теме обсуждения.</i>
<i>Фасилитатор использует расширенный инструментарий работы с группой, в том числе методы, направленные на стимулирование самоорганизации групповых процессов, а также творчество и креативность.</i>	<i>Модератор использует преимущественно структурированные методы организации работы группы с большой степенью регламентации процедур и алгоритмов.</i>
<i>Фасилитация в целом более вариативна и гибка.</i>	<i>Модерацию характеризует большая регламентация и структурированность.</i>

Таблица 1: Основные отличия фасилитации и модерации (автор: Сергей Лабода)

Следует также отметить, что в обоих процессах сопровождения групповой работы важнейшим компонентом является **обратная связь**, когда участникам представляется возможность оценить полученный опыт, осмыслить достижения и результаты. Обратная связь может быть организована по ходу работы, а также в рамках промежуточного и итогового оценивания результатов. Важно сравнить ситуацию, которая была в начале, с ситуацией на заключительном этапе работы, чтобы понять, насколько группа и каждый её участник продвинулись вперед, насколько они удовлетворены результатами. Обратная связь важна для фасилитатора и модератора, поскольку позволяет получить достоверную информацию для анализа и последующей корректировки работы с группами.

Если это является принципиально значимым для фокусировки процесса работы с группой - на основе фасилитации или на основе модерации – их выбор может определяться 3 факторами, которые описаны в таблице 2.

<b>Цели и направленность взаимодействия в группе</b>	Фасилитация незаменима на встрече, предполагающей обмен самыми разными и креативными мнениями по неоднозначным вопросам, требующим нахождения компромисса для принятия сложных и взвешенных решений. Модерация, напротив, предполагает, что обсуждение происходит последовательно по строго заданному, жесткому сценарию и всегда направлена на результативное решение конкретного запроса.
<b>Время для группового обсуждения</b>	Если модерация основывается на жестком регламенте дискуссии, а значит и жестком тайминге, то фасилитация – более свободный по времени формат работы, каждый следующий шаг работы можно согласовывать и при необходимости менять повестку и распределение времени.
<b>Уровень развития группы / организации и особенности участников</b>	В группах / организациях с авторитарным стилем управления, где доминирует бескомпромиссный формат принятия решений, а также в ряде возрастных коллективов структурированная модерация воспринимается лучше, чем креативная фасилитация.

Таблица 2. Факторы выбора между фасилитацией и модерацией (автор: Сергей Лабода)

На практике оба подхода предполагают использование часто одинакового, либо очень близкого инструментария, и направлены на мотивацию участников, обеспечение их максимальной включенности и вовлеченности, формирование у группы ответственности за достижение итоговых договоренностей и их последующую реализацию. По своей сути они являются одним и тем же – как «два брата» или «две стороны одной медали», поэтому спорить о принципиальной разнице между ними не стоит, но знать и понимать «нюансы» их отличий полезно, чтобы интегрировать и грамотно использовать в работе с группами.

Важно также отметить, что благодаря глобализации управленческие и проектные команды становятся все более интернациональными. Поэтому фасилитация и модерация как никогда востребованы и необходимы. Группы встречаются вживую, а также онлайн или виртуально в интернете. В международном контексте возрастает роль онлайн-модерации (e-Moderation) и онлайн-фасилитации (e-Facilitation), которые также имеют свою специфику и особенности.

Таким образом, несмотря на указанные выше особенности и отличия, разный лингвистический и исторический дискурс в развитии данных понятий, фасилитацию и модерацию можно и нужно рассматривать как единый подход к организации групповой работы. Поэтому мой ответ на поставленный в начале данной статьи вопрос звучит так: **«Слова «фасилитация» и «модерация» я использую практически как синонимы для одно и того же явления: управления ходом группового обсуждения. Метафорой здесь может служить известный лозунг: «Единство в многообразии».**