



КОНСТРУКТОРЫ
СООБЩЕСТВ
ПРАКТИКИ

составитель:

Екатерина Константинова

ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ МОДЕРАТОРОВ

по результатам I слёта. Москва, 2019 год

Екатерина Константинова

**Инструменты
работы модераторов.
По результатам I слёта**

«Издательские решения»

Константинова Е.

Инструменты работы модераторов. По результатам I слёта /
Е. Константинова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-965320-8

Перед вами сборник способов, инструментов обеспечения продуктивной, успешной коммуникации в групповой работе, используемых модераторами и фасилитаторами. Сборник предназначен тем, кто специализируется на организации групповой коммуникации: стратегические и проектные сессии, совещания и межведомственные рабочие группы, обеспечение взаимодействия общества и власти, бизнеса и власти. Сборник будет полезен руководителям, государственным и общественным деятелям — всем, кто работает с людьми.

ISBN 978-5-44-965320-8

© Константинова Е.
© Издательские решения

Содержание

Вводное слово	6
Эволюция функции игротехники в ОДИ	8
Вступление	9
Эволюция функции игротехники в ОДИ	10
Структура материала сборника	24
Матрица функционала модератора	25
Трек «Модерация по методике Rapid Foresight»	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Инструменты работы модераторов По результатам I слёта

Составитель Екатерина Константинова

ISBN 978-5-4496-5320-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вводное слово

Алексей Яцына – автор идеи Слёта модераторов, партнёр «Конструкторы сообществ практики», президент «Союз „Гильдия игропрактиков“».

Вы держите в руках сборник способов, инструментов и методик обеспечения продуктивной и успешной коммуникации в групповой работе, используемых модераторами и фасилитаторами.

Сборник подготовлен по итогам «Слёта модераторов», прошедшего 9—10 февраля 2019 года и объединившего 150 модераторов/фасилитаторов со всей России, а также из Казахстана.

Замысел слёта состоял в обмене опытом, распространении практик и приёмов работы управления групповой коммуникации. А цель слёта – в общем повышении качества работы специалистов по управлению групповой коммуникацией.

Есть один важный момент, который, увы, невозможно отразить никаким формальным образом: это осмысленность того, что мы делаем в ходе любой сессии или рабочей группы, которую мы ведём. То есть мастерство начинается не с владения определённым инструментом, а с понимания, для чего он применяется. Мне кажется, что подобными мероприятиями мы движемся к этому и к созданию сетевой структуры компетенций и компетентов.

В фокусе внимания находились три вопроса:

- сферы деятельности, в которых модерация может быть полезна;
- инструменты и способы работы;
- видение и понимание друг друга.

Сборник представляет результат совместной методической работы всех участников слёта. Описание каждого мастер-класса содержит не только материал, подготовленный его ведущим, но и живую фиксацию хода работы, выполненную наблюдателем, и комментарии и дополнения участников. Это представление опыта взаимного обучения и поддержки.

В первую очередь, этот сборник предназначен тем, кто постоянно специализируется на организации групповой коммуникации: стратегические и проектные сессии, совещания и межведомственные рабочие группы, обеспечение взаимодействия общества и власти, бизнеса и власти, ведение панельных дискуссий и других форматов коллективной работы.

Но мы уверены, что представленный здесь инструментарий будет полезен и руководителям, и чиновникам, и общественным деятелям – всем, кто работает с людьми.

На Слёте модераторов мы, конечно, не охватили весь спектр вопросов, как по направлениям применения модерации, так и по развитию инструментов. Участники Слёта модераторов представляют разные школы, пользуются разной терминологией, выработали свои знания и опыт в разных условиях. Задача разработки стандартов качества, выделения уровней мастерства, выделения базовых навыков модерирования, которые необходимы многим, и формирования инструментария специфического вида работы только поставлена перед нами.

Вообще, полноценная система качества работы модератора должна включать и самостоятельный анализ и критический разбор своей работы, и наблюдение за работой других, разных коллег, и совместный разбор проведённых сессий, и комплекс коротких и длинных программ подготовки и повышения квалификации, и корпус этических норм, и премию мастерства, и многое другое. И слёт – это только один из элементов этой системы качества, который опирается на всё перечисленное.

Оглавление сборника соответствует программе слёта – структуре тематических треков и проведённых мастер-классов. В каждом мастер-классе указаны его ведущий и сборщик, фиксировавший ход работы. А также упомянуты все те, кто дал свои методические дополнения и комментарии во время мастер-класса или после него.

Мы – #КСП (Конструкторы сообществ практики) – последние 5 лет развиваем систему знаний в области управления и ведения групповой коммуникации. И уверены, что это не последний наш опыт.

Я хочу выразить благодарность всем-всем участникам слёта за время, внимание, усилия, которые они вложили в эту совместную работу.

Особенно хочу подчеркнуть вклад лидеров треков: Елены Стасовой, Натальи Булычевой, Дмитрия Гергерта, Тимофея Головина, Георгия Гофбауэра, Дениса Коричина, Юлии Коричной, – которые своей энергией наполнили первоначальную идею ярким, сочным содержанием.

Безусловно, такой слёт состоялся благодаря усилиям организационной группы, которая взяла в реализацию все самые смелые идеи по наполнению этого мероприятия: Александр Алексеевич, Владимир Восков, Екатерина Константинова, Наталья Малченко, Иллария Мельникова, Екатерина Пустынская.

Также спасибо всем тем, кто хоть и не смог приехать, но поддерживал нас в уверенности, что мероприятие проводить нужно, распространял информацию по сети, обсуждал идеи проведения.

Эволюция функции игротехники в ОДИ

Пётр Георгиевич Щедровицкий – член правления Центра стратегических разработок «Северо-Запад», завкафедрой стратегического планирования и методологии управления НИЯУ МИФИ, член Экспертного совета Правительства РФ.

Видео лекции https://youtu.be/a5_mm1zIGYA

Вступление

Коллеги, у нас с вами 56 минут. Глядя на часы, я решил начать с байки о том, как Владимир Тарасов читал лекцию в Китае. Его пригласили рассказать про его технологию управленческой борьбы. Сказали, что будет очень большой зал, потому что есть большой интерес к тому, что он делает. И вот он без десяти назначенного времени заходит в конференц-зал, где стоит только один стол для лектора. В зале нет ни одного человека и организаторы что-то настраивают для презентации. Он очень разнервничался, подошёл к ним и сказал: «Вроде бы у меня сейчас лекция через 9 минут». Они сказали: «Да, конечно. Лекция». Он сказал: «Зал пустой. В нём даже нет ни одного стула». Они ему говорят: «Ну, ещё не время». После этого Владимир наблюдал следующую сцену: за четыре минуты до назначенного времени в зал стали быстро заходить люди, каждый нёс свой стул. За одну минуту до начала в зале сидело 550 человек. Он даже не знал, с чего начать.

Эволюция функции игротехники в ОДИ

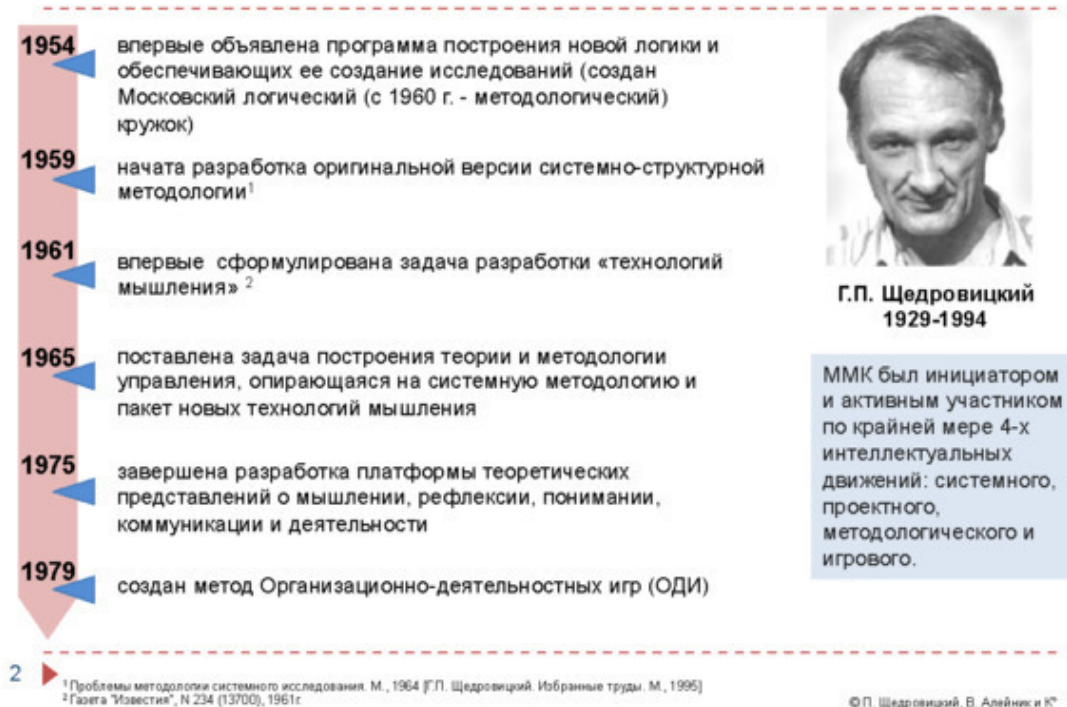
У меня десять тезисов.

Я принадлежу к философской школе, которая обычно называется Московским методологическим кружком (ММК). В середине 50-х годов она называлась Московским логическим кружком.

Школа была создана группой авторов, в числе которых обычно называют четырёх основных отцов-основателей: Александра Александровича Зиновьева, Мераба Константиновича Мамардашвили, Бориса Андреевича Грушина и моего отца. В конце 50-х годов Георгий Петрович выделился в самостоятельное направление, которое в дальнейшем получило название системо-мыследеятельностной методологии.

На этом слайде вы видите основные вехи работы кружка с 1954 по 1979 год.

Основные вехи творчества Г.П. Щедровицкого



Я обращаю ваше внимание на то, что вне контекста философско-методологических разработок Московского методологического кружка (далее – ММК) невозможно ничего обсуждать про организационно-деятельностные игры (ОДИ). ОДИ – это один из результатов всей этой длительной работы.

Появлению метода ОДИ предшествовала не только разработка новой логики и совокупности технологий мышления, но и разработка онтологических оснований игровой практики – о чем я скажу дальше, – и своеобразной теории управления, которая сегодня имеет самостоятельное развитие безотносительно к игропрактике.

Сам метод ОДИ появился в 1979 году: летом 1979 года была проведена первая оргдеятельностная игра. Произошло это в деревне Новая Утка, которая находится недалеко от Свердловска, нынешнего Екатеринбурга. В 40-е годы во время войны там работал специальный вос-

становительный госпиталь под руководством Александра Романовича Лурии. Поэтому можно сказать, что наряду с ОДИ в этой деревеньке родился метод функционального восстановления поражения головного мозга, который разрабатывал Лурия в дальнейшие годы.

В этом году мы отмечаем сорокалетие появления метода ОДИ.

Исследовательская тема, в рамках которой проводились эксперименты, результаты которых были положены в основу практики ОДИ, называлась «Метод решения проблем в условиях неполной информации и коллективного действия».

Тема эта развивалась с 1975 года. Уже в 1960-е годы Георгий Петрович занимался исследованиями детских игр, а в середине 1970-х ему пришлось заниматься методиками подготовки олимпийского резерва. Именно тогда, решая ряд задач транснормативной подготовки спортсменов, он пришёл к необходимости формирования ряда методик, которые легли в основу метода ОДИ.

Метод организационно-деятельностных игр

- ОДИ разрабатывалась с середины 70-х гг. как метод решения проблем 1) в условиях неполной информации и 2) коллективного действия
- Именно этот метод стал одной из немногих конкурентоспособных отечественных технологий организации сложных интеллектуальных процессов - коммуникации, понимания, рефлексии, мышления и деятельности



© П. Щедровицкий, В. Алейник и К

Наряду с ТРИЗом (теорией решения изобретательских задач), который разрабатывал Альтшулер параллельно с Щедровицким-старшим, я отношу метод организационно-деятельностных игр к тому узкому сегменту конкурентоспособных технологий организации мышления (мыследеятельности – далее МД), которые возникли в Советском Союзе в 50—70-е годы XX века.

На этом слайде вы видите некоторые темы первых ОДИ.

За период с 1979 по 1993 г. Г.П. Щедровицкий провел 74 ОДИ. С 1979 по июль 1982 г. было проведено 16 игр, ниже ряд из них:

- Программирование комплексных ИПР, обеспечивающих создание ассортимента товаров народного потребления.
- Дизайн-проектирование и дизайн-программирование систем - сравнительный СМД-анализ.
- Выявление средств, методов и техники изобретательской деятельности.
- Формирование оргструктуры и программы работ Института комплексных прикладных исследований организации, руководства и управления
- Обеспечение нормального функционирования и развития технологий и деятельности на атомных электростанциях (АЭС).
- Формирование игрового коллектива для большой игры «Город».
- Программирование социального развития коллектива строительства АЭС.
- Вывод из эксплуатации и определение перспектив дальнейшего использования энергоблока АЭС.
- Учебно-воспитательный процесс в вузе
- Город: принципиальные задания на разработку программ развития, моделей и генплана города.
- Процессы проблематизации в ОДИ.

4

© П. Щедровицкий, В. Андрейкин и др.

Всего Георгий Петрович провёл 74 «больших» ОДИ. Я участвовал приблизительно в 30 из них, в том числе в первой оргдеятельностной игре.

Я хочу обратить ваше внимание на некоторые формулировки, которые с моей точки зрения важно понимать, чтобы лучше оценить направленность и границы применения этого метода.

Например, игра «Выявление средств, методов и техники изобретательской деятельности» велась совместно представителями методологического сообщества и ТРИЗа. Проходила она в Риге, где в тот момент активно работал Альтшулер и его школа.

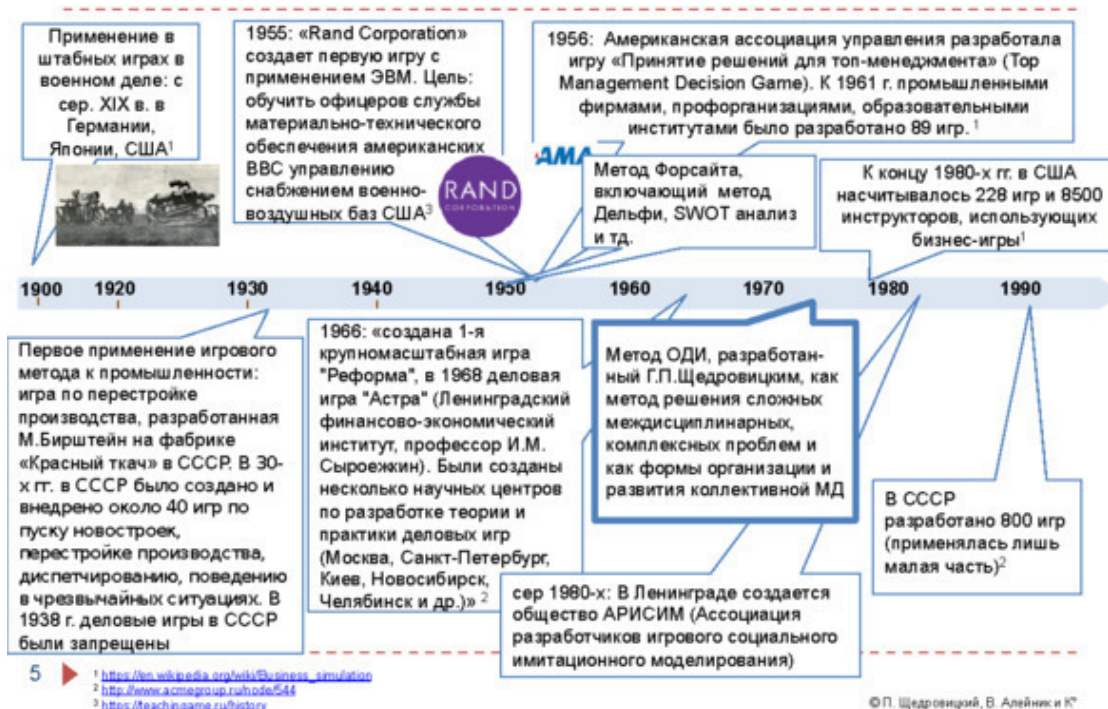
Игра «Формирование оргструктуры и программы работы Института комплексных прикладных исследований организации, руководства и управления» – это была игра на создание отечественного сообщества консультантов в области управления. То есть все те, кто создавал в дальнейшем рынок консультационных услуг в стране, участвовали в этой игре.

Игра «Вывод из эксплуатации и определение перспектив дальнейшего использования энергоблока АЭС» проводилась на площадке Белоярской атомной станции и шла 21 полный день. На станции в тот период возникла предаварийная ситуация, и её директор, Малышев (покойный уже), приехал к академику Александрову – а это происходило, как вы понимаете, до чернобыльской аварии, – описал ситуацию и попросил помочь. Говорят, что Александров взял лист бумаги (бланк), подписал, отдал ему этот чистый лист и сказал: «Принимай решение». Малышев вернулся на станцию, собрал коллектив для обсуждения дальнейших действий, но коллектив в ходе обсуждения возможного плана действий разделился ровно на две половины, отстаивавших две разных концепции развития станции. В этой ситуации кто-то подсказал ему, что есть только один человек, который может помочь. Речь шла о Георгии Петровиче Щедровицком. Он приехал к отцу домой, в квартиру на Обручева, и так они договорились о проведении игры.

На полях отмечу, что в качестве одного из результатов игры были разработаны те работы, которые потом участвовали в разборе завалов на Чернобыльской станции.

Итак, речь идёт о методе, направленном на решение сложной межпрофессиональной и междисциплинарной проблемы.

Метод ОДИ разворачивался не на «пустом месте», а в достаточно развитом пространстве подобных методов



Что такое проблема или проблемная ситуация? Это значит, что данная ситуация не имеет способа решения. Её нельзя превратить в задачу или комплекс задач. Для того чтобы организовать работу подобного межпрофессионального, междисциплинарного, межпредметного коллектива, в проблемной ситуации используется определенный набор методик и техник, которые собственно и составляют тело метода ОДИ.

Третий тезис. Конечно, метод ОДИ появился не в безвоздушном пространстве. Этому предшествовала довольно длительная история мировых размышлений о том, как устроено мышление и как можно организовывать процессы мышления – особенно коллективного.

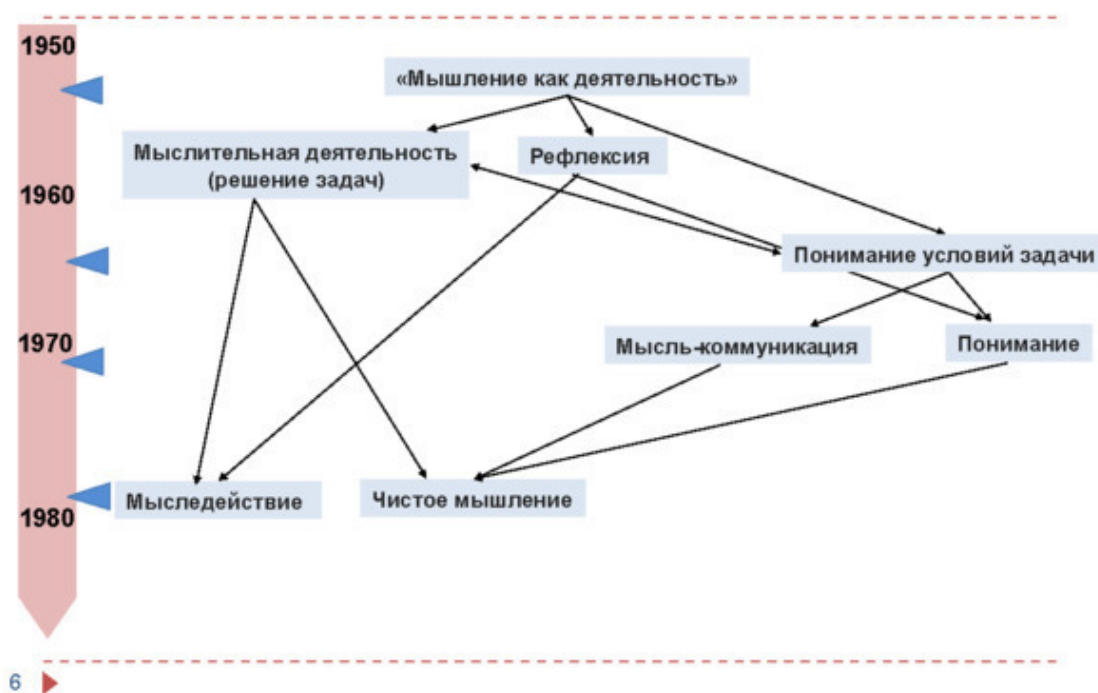
25 января 2019 года в Бекасово Тимур Шукин делал доклад, сравнивая подход Дугласа Энгельбарта, человека, который является одним из создателей современного интернета, и его учителя Винавера Буша, который в 1945 году опубликовал статью «Как мы мыслим», и ту работу, которую проделывала школа Щедровицкого-старшего и Московский методологический кружок. Надо понимать, что Энгельбарт родился в 1925 году, Георгий Петрович – в 1929, то есть они современники. Решения Энгельбарта были оформлены в 1968 году, когда в Стэнфорде проходила первая демонстрация возможностей интернета. Георгий Петрович позиционировал метод ОДИ в 1979, т.е. на 10 лет позже. Если мы посмотрим на исходные концептуальные установки одного и другого, одной группы и другой группы, то мы обнаружим целый ряд близких по ценностному и целевому смыслу идей и положений.

Обращаю ваше внимание на то, что в СССР – помимо традиции военных штабных игр, которая берет своё начало ещё в немецком генеральном штабе в середине XIX века и потом в российском генеральном штабе – были разработаны методы так называемых деловых игр. Они использовались довольно широко, особенно перед началом Второй мировой войны. Человек, который их придумал, был расстрелян, а его жена, Мария Мироновна Бернштейн выжила и, после того как вернулась из мест не столь отдалённых, активно формировала сообщество разработчиков деловых игр.

Теперь я бы хотел обратить ваше внимание на содержание той онтологии, которая лежит в основе метода ОДИ.

Напомню, что исходной была программа исследования мышления и построения новой логики. Это программа 1954 года. Последовательно участники Московского методологического кружка прошли несколько этапов трактовки сути процессов мышления и, соответственно, их технологической основы. Сначала мышление трактовалось как деятельность и решение задач – это середина и конец 50-х годов.

Эволюция онтологических представлений ММК



Потом, когда эти методы стали переноситься в практику обучения в школе, оказалось, что помимо деятельностного мышления существует мышление как рефлексия. Целый ряд последователей ММК в дальнейшем развивали технологии обучения, в том числе учебных игр, например Никита Глебович Алексеев, который занимался исследованием процессов рефлексии.

Затем был выявлен такой аспект интеллектуальных процессов, как понимание, выявлен, если хотите, в эксперименте. Конечно, в философских работах вы встретите описание процессов понимания ещё в схоластике. Философы и теологи того времени считали, что когда человек читает сложный текст, например Священное Писание, то у него возникает, по крайней мере, четыре типа смыслов. Однако теоретических моделей процессов понимания и коммуникации не существовало до начала XX века. В ММК были описаны процессы коммуникации или, как говорил Георгий Петрович, мысли-коммуникации.

Ещё через 5—7 лет появился термин «мыследействие»; в предшествующей традиции для обозначения этой области явлений использовался термин «практический интеллект», а иногда это называлось «здравым смыслом».

И, наконец, был выявлен ещё один уровень мышления, который Георгий Петрович назвал «чистым мышлением», а я называю «конструктивным мышлением».

Итогом этой длительной программы онтологических разработок и исследований стала схема мыследеятельности (МД).

Она появилась буквально внутри игровой практики как схематизация феноменальных ситуаций коммуникации между представителями разных предметов, дисциплин и типов мышления. Георгий Петрович шутил, что впервые схему мыследеятельности нарисовал Марк Григорьевич Меерович. Я был свидетелем того, как он её рисовал. И с тех пор в нашей школе принято говорить, что он, наряду с Георгием Петровичем, соавтор схемы МД.

Эта схема фиксирует два базовых тезиса. Первое – мышление не индивидуально, оно не тождественно человеческому сознанию. Это очень жёсткий тезис. Обычно мышление путается с «думанием». Помните, как у Паустовского, когда новоприбывший в ссылку преподаватель логики спрашивает: «Ну что, господа гимназисты, мыслите ли вы? Ну, не обижайтесь, я не спрашиваю, думаете ли вы. Конечно, вы сидите и думаете, когда закончится урок. Но умеете ли вы мыслить?»

Схема мыследеятельности



7 ▶ Г.П. Щедровицкий. Схема мыследеятельности – системно-структурное строение, смысл и содержание // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник 1986. М., 1987

© П. Щедровицкий, В. Алейник и Ю*

И второй тезис – говоря о мышлении, мы имеем дело, по крайней мере, с пятью совершенно разными интеллектуальными процессами – мыследеяствием, рефлексией, пониманием, коммуникацией и чистым мышлением. Это разные процессы, у них разная логика, у них разное устройство, а на коллективных носителях эти процессы переплетаются сложнейшим образом на принципах разделения труда. Поэтому очень часто, когда в конце 80-х годов мы анализировали опыт героического этапа формирования практики ОДИ, я любил говорить, что человек, выходя из игры, сохраняет лишь память о том, что мышление возможно, что он попал внутрь ситуации, в которой это мышление происходило. Но это не значит, что он несёт на себе способность мышления. Он может снова включиться в подобную ситуацию коллективной МД, и оно, мышление, может в ней опять случиться, «вспыхнуть».

Как вы понимаете, этот тезис довольно сильно расходится с рядом романтических концепций, в том числе педагогических, которые утверждают, что человек является автономным носителем мышления.

Пятый тезис. Для того чтобы на основе данной онтологической схемы как своего рода фона или основы можно было запустить коллективную мыследеятельность, в игре требовалась определенная технология организации, включающая в себя ряд не мыследеятельностных компонент. Например, нужно было разделить игровой коллектив на группы, сформировать несколько игровых групп и определенным образом организовать хромотип игры – то есть пространство и время игры. В первых играх каждый день в обязательном порядке завершался временным слотом – обычно около двух часов, который назывался «Рефлексия общего заседания, результатов работы группы в течение дня и подготовка замысла действий группы на следующий день».

Технологический профиль ОДИ



Чтобы оттенить этот тезис, расскажу вам историю из своей жизни. Мне тогда было чуть больше двадцати лет, я работал, пользуясь вашими терминами, в качестве линейного модератора; мы называли эту функцию игротехником в группе. И вот поздно ночью я в смятении вбегаю к Георгию Петровичу. Только что закончился такт рефлексии в группах. И я говорю: «Там не было рефлексии. Там было много чего, люди плакали, бились головой о стену, рисовали какие-то картинки, спорили друг с другом, что-то доказывали, а рефлексии не было». Он говорит: «Как не было? Написано ведь в программе – рефлексия в группах». Я говорю: «Там не было рефлексии». Он говорит: «Функционально это была рефлексия, а то, что она наполнена, как и 99 процентов человеческого существования, всяким мусором, не играет никакой роли с точки зрения процесса становления и развёртывания коллективной мыследеятельности».

Итак, после этого небольшого отступления можно сказать, что функциональная структура технологии ОДИ включала в себя четыре ключевых элемента. Во-первых, проблематизацию, во-вторых, схематизацию смыслового поля, в-третьих, организационно-деятельностное употребление вновь построенных схем, которое иногда называлось самоопределением или позиционированием, и, в-четвёртых, объективацию, т.е. использование полученных схем и представлений в функции изображения неких объектов мысли.

Например, в ходе игры под названием «Город» коллектив, включавший в себя представителей приблизительно шестидесяти типов деятельности, связанных с городом, должен был в итоге нарисовать город как объект своей деятельности. Некоторые схемы, полученные в ходе обсуждения, они использовали в функции изображения города как метаобъекта.

Иногда эти технологические блоки работы выстраивались как последовательность, начинающаяся с проблематизации, и на прохождение этого этапа (проблематизации) отводилось от двух с половиной до трёх полных дней. У осуществлённого процесса проблематизации есть свои характерологические особенности. Например, большая часть собравшихся замолкает, они перестают сотрясать воздух в привычном для нашей обыденной жизни стиле речевого поведения.

Иногда эти процессы развёртывались или выстраивались параллельно с небольшим нахлёстом друг на друга. Важно, что эти четыре шага или четыре параллельных ленточки разворачивания технологии ОДИ в той или иной пропорции сегодня существуют во многих ОДИ-образных формах.

Например, вчера вам Денис Коричин на треке «Схемы и модели в модерации» рассказывал про метод проектной работы в «Сколково», там присутствуют несколько из названных технологических этапов ОДИ. Как вы понимаете, далеко не все из этих процессов, и особенно технологии их запуска и осуществления, могут переноситься в другие форматы. Например, когда вы имеете дело с детьми в учебных играх, вы не можете применять стандартную модель проблематизации. Так же как Иисус не учил детей, точно так же проблематизировать там нечего, потому что у ребёнка нет позиции, которая могла бы подвергаться проблематизации.

Поэтому возникает масса вопросов о замене в тех или иных ситуациях этого функционального блока другими морфологическими решениями.

Есть вторая важная схема, которая описана в моей брошюре «К анализу топике организационно-деятельностной игры». Брошюра была написана в начале 1980-х, собственно, как рефлексия первых ОДИ и опубликована в 1986 году. Эта схема различает три уровня игры.

Один я называю обыгрываемой мыследеятельностью, второй – игровой мыследеятельностью и третий – внешней мыследеятельностью, из которой ставится целевая установка на проведение игры.

Начну с примера из той эпохи, когда у группы экспертов и реформаторов образования в России возникает задача перестройки системы школьного обучения. Из этой внешней мыследеятельности формируется заказ на проведение оргдеятельностной игры. Организатор оргдеятельностной игры придумывает следующее решение: игра строится по принципу аквариума, когда на площадке конкретные люди, которые в экспертном сообществе считаются носителями новых технологий обучения, ведут реальный урок. Обыгрывается урок в школе. А внешний контур – зрители аквариума – смотрят, как проходит урок, и играют в схематизацию педагогической работы, технологии обучения. В игровой МД коллектив участников ОДИ должен определить возможности использования этих подходов и методов для массовой практики обучения. Таким образом получается сложная матрица.

Всякая игра представляет собой сложный
мыследеятельностный комплекс



Например, в организационно-деятельностной игре подобной формы, которую мы разработали несколько лет тому назад с моим коллегой Денисом Ковалевичем, функцию обыгрываемой мыследеятельности выполняет технологическое предпринимательство. Игровая мыследеятельность устроена как создание шарикопрокатной индустрии. Кто играл, тот знает. А внешняя мыследеятельность связана с задачами диагностики и самодиагностики предпринимательских компетенций. Игра называется «Построй компанию, продай компанию».

Этот верхний уровень, который я назвал внешней или играющей МД, чрезвычайно сложен. Я провёл в своей жизни около трёхсот организационно-деятельностных игр, в порядка 30 из них участвовал с Георгием Петровичем. Например, когда мы запускали проект под названием «Создание государственной корпорации „Росатом“», я за 2005—2006 годы провёл 18 организационно-деятельностных игр с коллективом отрасли по совершенно разным темам.

Итак, самым сложным по затратам времени является переход от внешней мыследеятельности к разработке оргпроекта и программы игры. По времени этот этап занимает больше, чем её сценарирование и, тем более, её проведение.

Иногда на такой переход уходят месяцы. Если вы сталкиваетесь с ситуацией (как в случае Росатома), когда я сам, будучи ответственным чиновником отрасли, являюсь заказчиком на игру и сам же являюсь её организатором, это требует, так сказать, некоей самоорганизации. Это проще, чем когда мы работаем с реальными стейкхолдерами, лицами, принимающими решение, которые хотят использовать технологию ОДИ для решения стоящих перед ними проблем. И опять же – чтоб вы понимали – в последние время я провожу очень мало игр, потому что моя стратегия заключается в том, чтобы отговорить заказчика от проведения ОДИ и объяснить, почему ему эта форма решения его проблем не нужна. Она является либо избыточной, либо разрушительной для него самого и его коллектива. Иногда я все-таки не преуспеваю в этой работе и приходится их проводить.

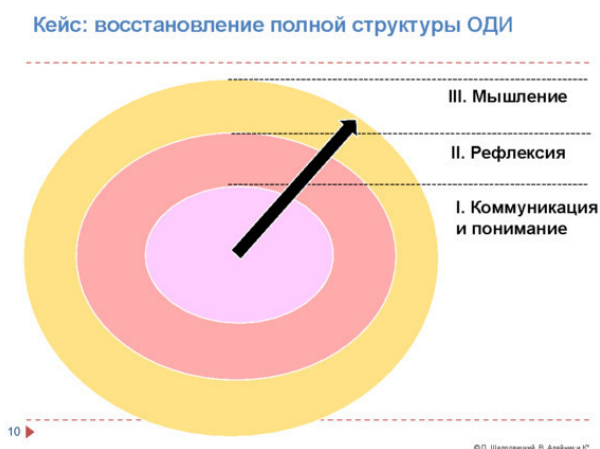
Вопрос 1: Почему игры в данном контексте являются разрушительными?

Потому что люди, которые проблематизированы и создали новое понимание ситуации, новое видение объектов управления и новые цели, перестают быть управляемы. Это хорошо, когда руководитель столь широк, что он может интегрировать в себя самодеятельность и активность своих бывших подчинённых. Таких руководителей очень мало. Есть ситуации, в которых это необходимо, но большинство людей, если они понимают эту развилку выбора, готовы скорее допустить крах своей организации и проекта, чем столкнуться с неуправляемостью.

Вопрос 2: Что является маркерами того, что игра нужна?

Готовность коллектива меняться, но только всерьёз. Потому что я не люблю разговоров про развитие и считаю, что в большинстве случаев это профанация, бла-бла-бла. Вас спрашивают: «Вы за развитие?». – «Ну да, мы за развитие». Так принято говорить.

Седьмой тезис. Вчера, прослушав около четырёх с половиной часов обсуждений на треке у Дениса Коричина про модераторов, я решил включить в презентацию кейс, который у нас произошёл в середине 1980-х годов. Он назывался «Восстановление полной структуры ОДИ».



Феноменальная часть заключалась в том, что я и мой партнёр Сергей Валентинович Попов приехали на игру к нашему коллеге, который играл несколько раз у Георгия Петровича, а потом сам стал проводить игры. Он называл их оргдеятельностными. Приехав к нему, мы в первый день обнаружили, что это не ОДИ. Со свойственной тогдашнему нашему возрасту энергией мы решили ликвидировать этот пробел, восстановить полную структуру ОДИ. Несмотря на сопротивление руководителя. Фактически он на третий день сложил с себя полномочия руководителя игры и нам пришлось её вести самим.

Но зато мы поняли одну простую вещь.

Она заключается в том, что сначала надо восстановить коммуникацию. Но коммуникация, это не трёп, не разговор и не общение. Потом поверх коммуникации и взаимопонимания, если её не удастся восстановить, надо запустить процесс индивидуальной и групповой рефлексии. А потом, когда в рефлексии возникнет понимание дефицита «отнесения», т.е. факт отсутствия значений, – ввести уровень мышления. Мышление призвано заполнить этот вакуум, восстановить отношения референции и преодолеть факт отсутствия «объектов» в нашей МД.

Потому что, когда, например, вы говорите «государство», у вас за этим не стоит никакого объекта, или когда вы говорите «регион», у вас за этим не стоит никакого объекта. Если чуть-чуть поскрести, то выяснится, что вы постоянно употребляете множество слов, значения которых вы не понимаете. Иногда это результат неграмотности, а иногда результат отсутствия подобных устоявшихся значений в культуре, это не чья-то вина, а ситуация. Например, вы берете словарь и там написано: «Государство: до сих пор специалисты не договорились, что это такое». Ну не договорились. В конце концов, сколько времени-то прошло, всего каких-то 2000 лет.

Итак, мы попробовали в течение восьми дней восстановить полную структуру ОДИ. При этом мы выяснили, что, во-первых, это возможно, то есть можно решить подобную задачу. Но, во-вторых, мы увидели, что у этого процесса есть некие побочные эффекты. Один я вам описал. Только там руководитель игры добровольно покинул это место, а если речь идёт о главе корпорации, который запускает у себя игру, то, как вы понимаете, в случае потери им управления коллективом могут возникнуть некоторые сложности.

В качестве другого примера я могу упомянуть нашу с Поповым игру с Альфредом Рубиксом. Он был нашим заказчиком и, одновременно, мэром города Риги. Там на третий день он подписал приказ «Об увольнении всех работников мэрии». Люди пришли на четвёртый день

на игру и обнаружили на двери приказ. Правда, они сначала посчитали, что это шутка, что это игра. Но часам к 12 они выяснили, что это не шутка, и работа закипела.

Основные работы

- Г.П.Щедровицкий. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной мыследеятельности
- Г.П.Щедровицкий, С.И. Котельников. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности
- П.Г.Щедровицкий. К анализу топике организационно-деятельностных игр

Г.П. Щедровицкий. Организационно-деятельностная игра: сборник текстов. Из архива Г.П.Щедровицкого. Тома 1 и 2



11 ▶

© П. Щедровицкий, В. Алейник и К.

Существует несколько разных рефлексивных текстов касательно метода ОДИ и по крайней мере один изданный материал текстов стенограммы игры. На этом слайде обложка этого издания выделена красным.

Называется ОДИ-1. Это стенограммы первой игры, включая подготовительный этап и тексты последующей рефлексии. Желающие могут прочитать, хотя надо понимать, что только текст, конечно же, не передаёт всего того комплекса эмоциональных и ментальных процессов, которые происходили в реальной игре.

На первой игре Георгий Петрович ввёл четыре основных позиции: руководителя игры, методолога, игротехника и исследователя. Первоначально считалось, что это минимальный набор разделения труда при проведении сложной оргдеятельностной игры. В дальнейшем произошло усечение этого набора. Первым выпал исследователь, потому что хронотоп исследовательской деятельности не совпадает с хронотопом игры. Затем под вопросом оказалась позиция методолога, как отделённого от руководителя позиционера, вынесенного на отдельную группу или на отдельного носителя этой функции.

Позиция игротехника



12 ▶

© П. Щедровицкий, В. Алейник и К.

В играх второго десятка осталось только две позиции: руководитель и игротехник, и, собственно, на игротехника легли три функции.

Во-первых, он должен был работать с доской или, точнее, с содержанием, которое разворачивалась в поле доски. Сейчас вы часто пользуетесь термином «экран». У нас на первых

ОДИ было несколько больших и сложных обсуждений различий разных экранов – индивидуальных и коллективных.

Во-вторых, он должен был работать с пониманием и коммуникацией, в этом смысле не содержанием на доске, а со смыслом в коммуникативной ситуации.

И в-третьих, он должен был работать с рефлексией эмпирических индивидуумов и их общностей – малых групп или собственно игровых групп, – в том числе для того, чтобы обеспечить вход в игру и выход из игры. Выход из игры не менее сложный процесс, чем вход.

Обращаю ваше внимание на то, что мой коллега и партнёр Тахир Базаров, с которым мы параллельно работали в 90-е и много работали совместно, попытался эти три позиции игротехника описать через три термина: модерация – работа с доской и содержанием; медиация – работа с коммуникативными процессами и пониманием, фасилитация – работа с рефлексией.

Щедровицкий vs Базаров

1990-е		<ul style="list-style-type: none">❑ Базаров Т. Ю. Бизнес-образование: развитие организаций или организация развития? // Организационная психология. – 2013. – Т. 3, № 4. – С. 98–108.❑ Базаров Т. Ю., Шевченко Ю. С. Организационный лидер посткризисного периода // Организационная психология. – 2014. – Т. 4, № 3. – С. 69–86❑ Базаров Т. Ю., Аксеновская Л. Н. Социально-психологическая технология формирования предпринимательской культуры населения региона // Национальный психологический журнал. – 2016. – Т. 4, № 24. – С. 87–97.❑ Базаров Т. Ю. Университетская бюрократия и проектное управление: делегирование vs централизация // Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, № 2. – С. 11–13.❑ Базаров Т. Ю. Лидерство в стиле фасилитации // Журнал практического психолога. – 2017. – № 2. – С. 8–19
2010-е		

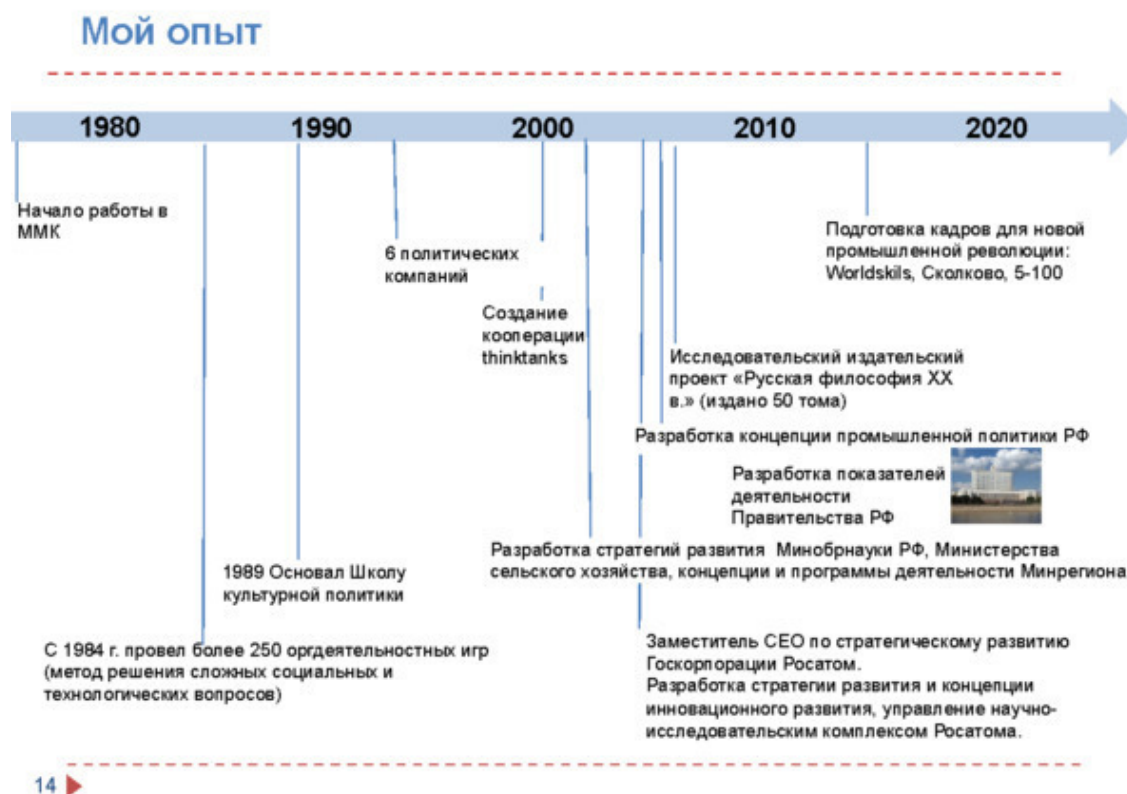
Тахир Базаров выделяет три аспекта работы организатора коллективной деятельности: фасилитацию, медиацию, модерацию.

13 ▶

© П. Щедровицкий, В. Андыба и др.

Честно говоря, мне не очень нравится его версия, не столько потому, что я не считаю возможным разделить эти функции за разными позиционерами. А потому, что в ходе этого разделения исчезает главное – методологическая рефлексия, которая позволяет переходить между этими тремя разными измерениями, собирать их вместе. То есть абстрактно нужен ещё четвёртый, чтобы эти трое могли работать.

Но тогда возникает вопрос: «А они зачем нужны?». Если есть четвёртый, который над ними и прodelывает этот переход, то эти трое могут выпасть из системы разделения труда приблизительно так же, как выпали исследователи и отдельно стоящие методологи.



Последний тезис. В моей личной истории игропрактика являлась определенным этапом личностного роста и становления.

Как уже вы узнали, в последний раз я работал линейным игротехником в 1989 году на игре у Георгия Петровича, с 1985-го мы с Поповым стали проводить игры вдвоём, он как руководитель игры, а я методолог-консультант, а с конца 1989 года я стал проводить игры сам. И где-то до 1996 года, когда я занялся политическими кампаниями, это был один из основных методов моей работы.

Возможно, вы также знаете, что мы с Сергеем Валентиновичем Поповым проводили большую экспериментальную программу, встраивая игры как элемент в более сложные форматы. Например, выборов руководителей, экспертизы разного рода – в частности, первая социально-экологическая экспертиза ситуации, сложившейся вокруг озера Байкал в 1988 году, конкурсов, разного рода кадровых отборов, и т. д. и т. п. В 2000 году я с Сергеем Кириенко начал проводить в Приволжском федеральном округе конкурсы на замещение должностей в административных структурах; в итоге мы набрали до 80 процентов персонала через открытый конкурс. Сейчас это стало довольно модно, поэтому мне это уже не очень интересно. Экспериментируйте.

В дальнейшем я поменял основное направление своих занятий, используя опыт участия и проведения игр в качестве моего индивидуального навыка и совокупности способностей. О чем, кстати, некоторые из вас говорили на группе Дениса Коричина в треке «Схемы и модели в модерации». В этом случае ваша задача не в том, чтобы стать профессиональными игротехниками и модераторами, а в том, чтобы развить свои индивидуальные способности и использовать эти техники в других практиках. Предпринимательской, управленческой или какой-то другой. В данном случае мой опыт показывает, что это возможно и это работает.

Потому что целый ряд своих «больших» проектов я бы не мог сделать, если бы у меня не было подобного личного опыта.

Вопрос 3: Понимание – это коллективный процесс? И как понять, есть ли у группы понимание?

Понимание бывает редко. Обычно люди ничего не понимают. Они узнают. Они подводят новую ситуацию, которая требует усилия понимания, под уже известную им. Поэтому я считаю, что нужно учить этому в школе. Учить усилию понимания и рефлексии того, что ты не понимаешь, и не бояться этого. Георгий Петрович всегда говорил: «Непонимание всегда продуктивно», а узнавание, оно ведёт нас в ложном направлении.

Вопрос 4: Каким образом эффективнее организовать работу групп с выходом на единый понятийный ряд? Чтобы они могли договариваться в коммуникации, используя те самые понимания, тезисы.

Понятие – это, по самому смыслу термина, схватывание, «поймание», это единица взаимопонимающей коммуникации. По определению. То есть они формируются в ходе образования и – как такие микроструктуры – позволяют людям разговаривать, и при этом предполагать, что они говорят об одном и том же. Но понятийной структуры недостаточно для организации мыследеятельности. Для этого более эффективно использовать картину мира. Рабочую или объёмлющую онтологию. Поэтому я, например, возражаю против стратегии Василия Васильевича Давыдова, где понятия становятся главным содержанием учебного процесса. Считаю, что это важно, но не магистральная линия.

Вопрос 5: Чем отличается мышление от чистого мышления?

Нет никакого мышления, есть пять разных функций. То, что обычно называется мышлением, это собирательное название для пяти разных процессов с разной логикой. Георгий Петрович слова «чистое мышление» употреблял во многом как парафраз Канта. У него была, помните, «Критика чистого разума», потом у него была «Критика практического разума». И у него была «Способность суждения». Тот факт, что мышление – это популятивное образование, известен философии последние 250 лет.

Вопрос 6: Работает ли кто-нибудь с наследием Георгия Петровича на сегодняшний момент в педагогике?

Конечно. У нас огромное крыло, которое а) работает именно в педагогических ситуациях (не будем называть это практикой) и б) развивает разные линии, которые были заложены в программной работе. Я имею в виду монографию «Педагогика и логика», которая была подготовлена к изданию в 1968 году. На YouTube лежит мой доклад, посвящённый пятидесятилетию этой книги, который я сделал в прошлом году на соответствующей конференции по просьбе Исаака Давидовича Фрумина (ссылка: shchedrovitskiy.com).

Структура материала сборника

Обмен опытом, инструментами, совместное развитие практики осуществлялось на Слёте модераторов в рамках семи треков, проходивших параллельно:

1. Модерация по методике Rapid Foresight.
2. Модерация для начинающих.
3. Модерация для корпораций.
4. Телесно-ориентированные практики в модерации.
5. Модерация в образовательной программе.
6. Схемы и модели в модерации.
7. Вольный трек (не имеющий единой тематической направленности, составленный из мастер-классов, которые отобрали сами участники).

Матрица функционала модератора

Эта таблица представляет собой резюме трека «Схемы и модели в модерации». Но поскольку она задаёт общую линию размышлений о том, в каких направлениях модератору/фасилитатору развивать свои навыки, какой инструментарий осваивать, то мы вынесли её в самое начало – как некую призму, сквозь которую предлагаем смотреть на все представленные в данном сборнике материалы.

Функционал/ Роль	Очень легко	Легко	Могу	Требует концентрации	Сложно	Очень сложно
Администратор	●●●					
Методист		●●	●	●		
Эксперт	●●●	●				
Фасилитатор		●●●				
Модератор				●●●		
Медиатор				●●●		●●

В таблице представлены роли (набор функций) модератора и самооценка участников трека о том, насколько им легко/сложно даётся их выполнение в групповой работе (пиковые значения).

Распределение оценок показывает, что есть две генерально значимые области.

Первая связана с тем, что делать легко, просто: организация процесса рабочей группы, поставка группе знаний, поддержка групповой динамики и хода обсуждения. И эта деятельность, скорее всего, будет автоматизироваться, вытесняться помощниками или перениматься самими участниками групповой работы.

Вторая описывает сложное, трудное: приведение группы к согласию, генерация нового содержания, понимания, смысла. И вот это является областью развития для тех, кто занимается управлением групповой коммуникацией.

Трек «Модерация по методике Rapid Foresight»

Лидеры трека: Дмитрий Гергерт, Георгий Гофбауэр.
Дмитрий Гергерт

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.