



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
Описание трека	27
Вводная лекция «Технология форсайт. Инструменты модератора». Дмитрий Гергерт	28
Определение темы форсайта, рамки, границ, предмета. Передача практики. Тренды, субъекты. Дмитрий Гергерт	29
Передача практики. Угрозы, возможности. Дмитрий Гергерт	30
Передача практики. Меры поддержки. Ставки. Проекты. Дмитрий Гергерт	31
Подведение итогов первого дня слёта. Групповая рефлексия. Лайфхаки. Дмитрий Гергерт	32
Мастер-класс «Игры о будущем». Алексей Яцына	33
Онлайн-формат проведения сессии Rapid Foresight. Павел Петровский	36
Возвращение в метод. Доработки метода. Дмитрий Гергерт	38
Трек «Модерация для начинающих»	46
Описание трека	47
Введение в трек «Кто такой модератор?». Елена Стасова, Дарья Булатова	48
Мастер-класс «Управление групповой динамикой». Юрий Сырцов	55
Конец ознакомительного фрагмента.	57

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, Иллариya 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

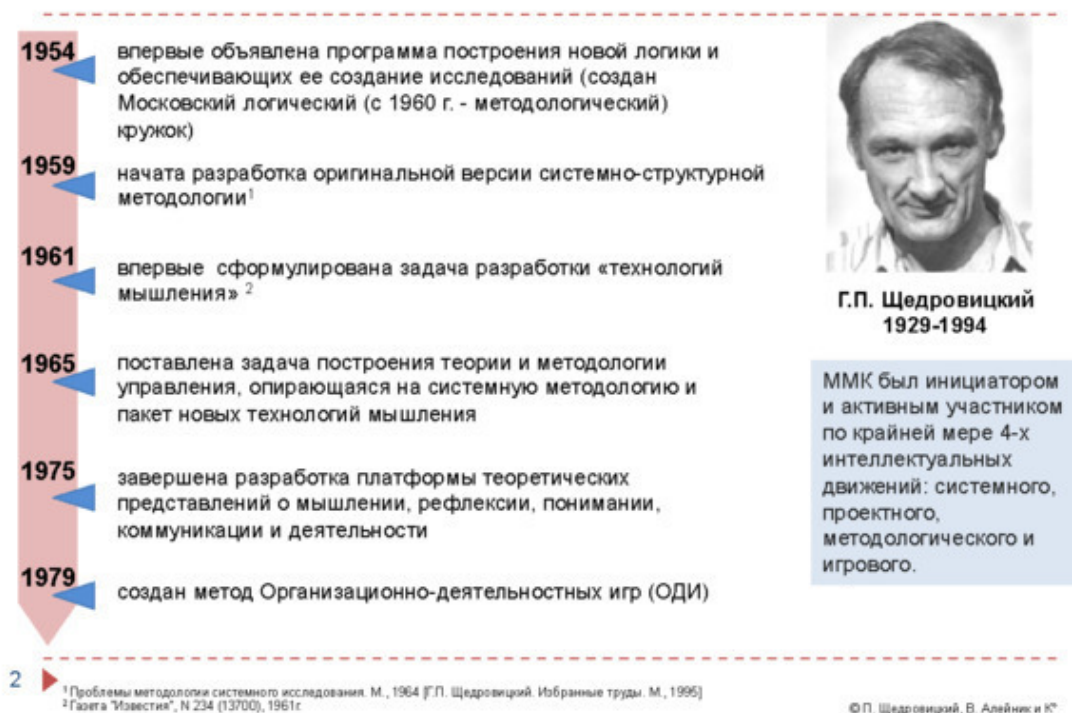
У меня десять тезисов.

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 работ 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. Алейников и К.

Наряду с ТРИЗом (теорией решения изобретательских задач), который разрабатывал Альтшулер параллельно с Щедровицким-старшим, я отношу метод оргдеятельностных 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.

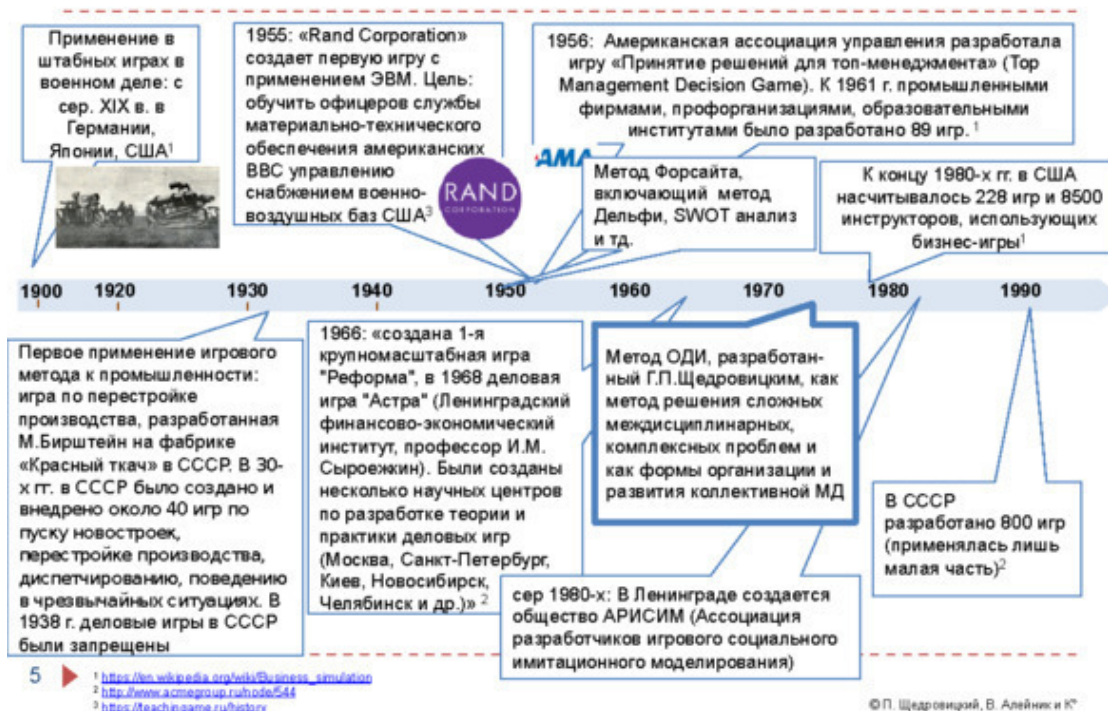
Игра «Формирование оргструктуры и программы работы Института комплексных прикладных исследований организации, руководства и управления» – это была игра на создание отечественного сообщества консультантов в области управления. То есть все те, кто создавал в дальнейшем рынок консультационных услуг в стране, 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, междпредметного коллектива, в проблемной ситуации используется определенный набор методик и техник, которые собственно и составляют тело метода ОДИ.

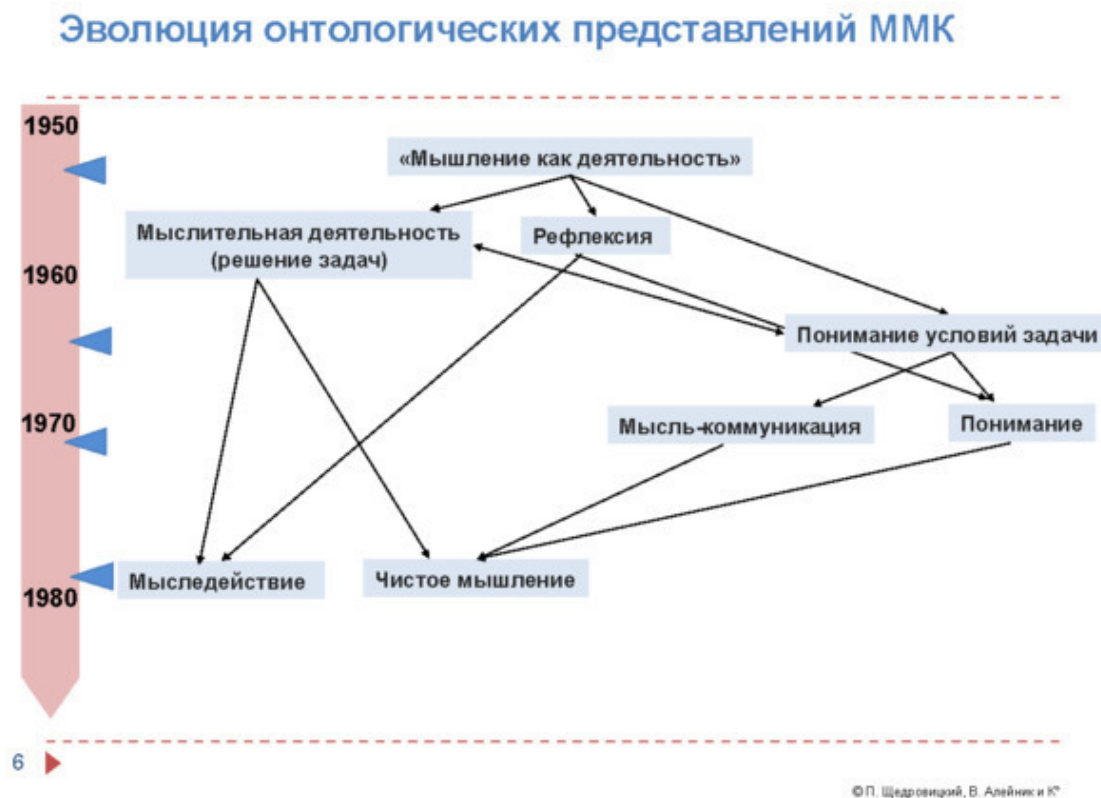
Третий тезис. Конечно, метод ОДИ появился не в безвоздушном пространстве. Этому предшествовала довольно длительная история мировых размышлений о том, как устроено мышление и как можно организовывать процессы мышления – особенно коллективного.

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.



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 определённым 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».



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, начиная 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.



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 управляемыми. 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 топик организации организационно-деятельностных игр

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



© П. Щедровицкий, В. Анохин 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



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

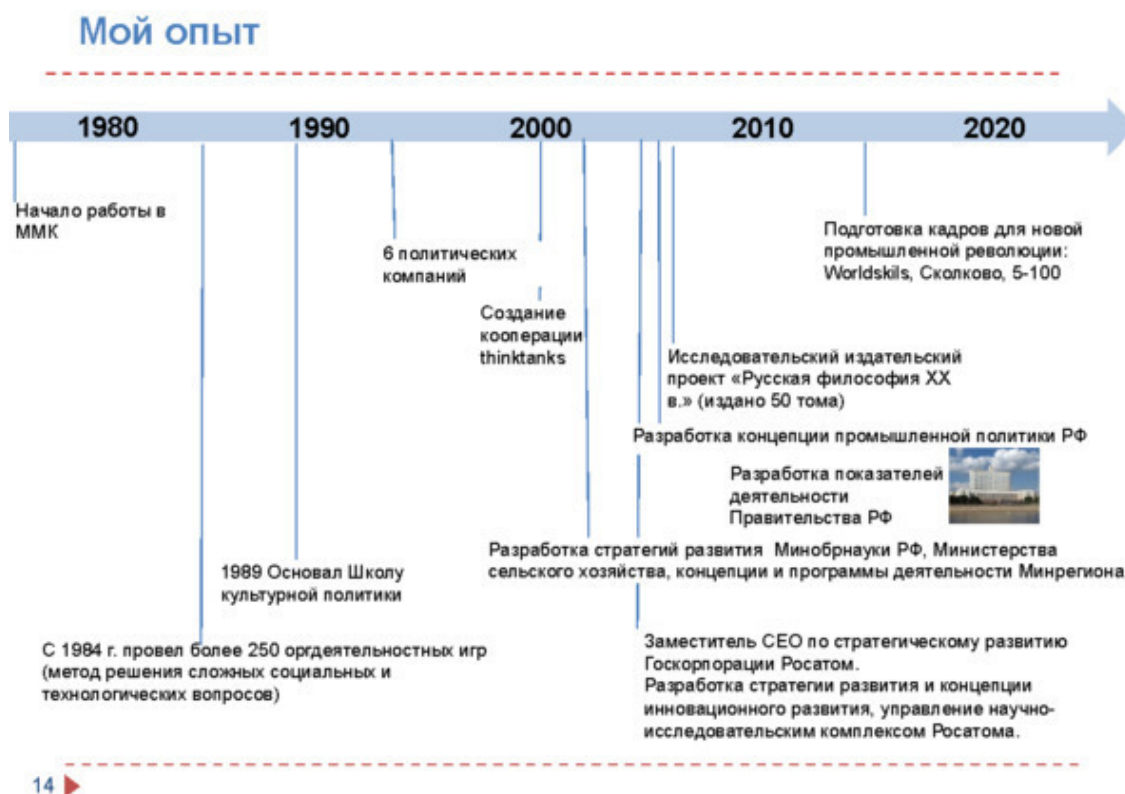
1990-е		❑ Базаров Т. Ю. Бизнес-образование: развитие организаций или организация развития? // Организационная психология. — 2013. — Т. 3, № 4. — С. 98–108. ❑ Базаров Т. Ю., Шевченко Ю. С. Организационный лидер посткризисного периода // Организационная психология. — 2014. — Т. 4, № 3. — С. 69–86 ❑ Базаров Т. Ю., Аксеновская Л. Н. Социально-психологическая технология формирования предпринимательской культуры населения региона // Национальный психологический журнал. — 2016. — Т. 4, № 24. — С. 87–97.
2010-е		❑ 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

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

13 ►

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 проделывает 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 Корицина 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 объемлющую 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 – выпускник Форсайт-школы для региональных команд форсайт-навигации 2017. Главный конструктор форсайт-флота «Рынки будущего. Кама – 2035». Декан факультета экономики, менеджмента и бизнес-информатики НИУ ВШЭ – Пермь, к.э.н. (профиль в facebook: dgergert).

Георгий Гофбауэр – социолог, медиаэксперт, конструктор сообществ, модератор по методике Rapid Foresight, специалист по акселерации проектов социального предпринимательства, модератор проектной работы Агентства стратегических инициатив, Московской школы управления «Сколково», РАНХиГС, соучастник инициативной группы по созданию пространства коллективной работы «Точка кипения Воронеж». (профиль в facebook: george.gofbauer).

Описание трека

Метод форсайта (прогнозирования будущего) известен более пятидесяти лет и используется для того, чтобы строить стратегии развития как стран, так и отдельных отраслей экономики. В России около десяти лет практикуется методика Rapid Foresight – одна из разновидностей комплекса подходов прогнозирования будущего, и именно ей и посвящен данный трек. Методика представляет собой инструментарий «быстрого» прогнозирования будущего с использованием методов экспертной оценки, позволяет работать с группой экспертов и вывести эту группу на разработку новых идей о перспективах компании, отрасли, региона или страны. Соответственно, предлагаемая методика предъявляет, с одной стороны, высокие требования к качеству экспертов, с другой, к модераторам, которые «ведут» группу по этой методике. При этом зачастую именно модератор отвечает за качество работы группы, а точнее за результаты, которые будут получены.

Трек «Модерация по методике Rapid Foresight» посвящен ответу на следующие вопросы:

- Как вести группу по методике?
- В чем роль модератора и что такое «экспертная позиция»?
- Почему модераторы всегда работают в паре?

Первый день позволил погрузить участников трека в методику в течение всего дня и провести работу по структуре:

- Знакомство с методикой. Вывод участника в позицию модератора сессии.
- Демонстрация принципов работы в сессии. Получение обратной связи.
- Первичное определение способностей/потенциала к проведению форсайт-сессии по «стандартному проходу».

В ходе сессии участник слёта чередовал свою позицию: эксперт/модератор/сборщик.

Образ результата

Испытание на себе различных ролей в ходе сессии и получение обратной связи как от ведущего, так и от других участников (peer-assessment), «принятие» методики («боевое крещение»).

Как можно увидеть, измерить результат?

- Участники группы оперируют базовыми понятиями методики и могут рассказать и объяснить каждое действие.
- Участники группы могут управлять групповой динамикой.
- Участники группы заинтересованы в получении обратной связи.

Второй день работы трека был посвящен обмену практикой реализации данного подхода и больше направлен на модераторов, владеющих методикой (практикующих).

Вводная лекция «Технология форсайт. Инструменты модератора». Дмитрий Гергерт

Дмитрий Гергерт – выпускник Форсайт-школы для региональных команд форсайт-навигации 2017. Главный конструктор форсайт-флота «Рынки будущего. Кама – 2035». Декан факультета экономики, менеджмента и бизнес-информатики НИУ ВШЭ – Пермь, к.э.н.

Сборщик: Дмитрий Гергерт (профиль в facebook: dgergert).

Фокусы лекции:

- установить цели и задачи первого дня, напомнить участникам суть методики и обратить внимание на основные, значимые для модератора и сборщика сессии, задачи технологического прохода по методике;

- познакомить участников с основными инструментами модератора: организация рабочего пространства, карта будущего, карточки, отличия работы модератора от фасилитатора, роль и функции сборщика, инструменты сборщика;

- узнать об использовании игропрактики на знакомство и взаимодействие.

Важные моменты, на которые стоит обратить внимание при проведении сессии:

- Сессии должны быть «долгой» (4—5 дней). Первый день – знакомство и «притирка». Второй и третий день работа по методике по принципу «Чебурашка» (практика – теория – практика). Обязательно чередовать работу в микрогруппах, группах, включать большие виды активностей, игропрактику, визионерские лекции. В «коротких» сессиях группа не выходит на качественный прорывной результат.

- Модераторы работают в паре. По возможности, не ставить в пару «модератора – техника» и «сборщика – логера». Если группа «сносит» модератора, можно поменять внутри пары модераторов местами. В серьезных сессиях квалификация сборщика важнее модератора, так как по ходу сессии сборщик может подсказать «провисы» по смыслам и помочь модератору «выправить» группу.

- Новых участников в группу может вводить модератор-сборщик. При этом не страдает групповая динамика, модератор продолжает работать с группой.

Комментарии участников слёта:

Ян Хотетовский: «Плотная работа с методикой Rapid Foresight позволяет максимально как погрузиться в саму методику, так и почувствовать, на какие именно моменты следует направить пристальное внимание модератора. Полезная практика для углубления познания в этом направлении работы модератора».

Участник слёта: «Надо делать 5 дней! У нас пробовали меньше, это реально не работает!».

Участник слёта: «Модератор-сборщик важнее модератора. У нас было мнение, что студент справится с этим. Но даже с опытом модераторы не все справлялись».

Участник слёта: «Ротация модераторов между группами – интересный приём. У нас это могло бы спасти некоторые группы. А так несколько групп провалились».

Участник слёта: «Новых участников вводит в группу модератор-сборщик. Когда я попытался это сделать, работа остальной группы угасла. Пришлось „зажигать“ заново».

Определение темы форсайта, рамки, границ, предмета. Передача практики. Тренды, субъекты. Дмитрий Гергерт

Дмитрий Гергерт – выпускник Форсайт-школы для региональных команд форсайт-навигации 2017. Главный конструктор форсайт-флота «Рынки будущего. Кама – 2035». Декан факультета экономики, менеджмента и бизнес-информатики НИУ ВШЭ – Пермь, к.э.н.

Сборщик: Дмитрий Гергерт (профиль в facebook: dgergert).

В рамках мастер-класса **на Слёте** проводилась форсайт-сессия на тему «Развитие социального предпринимательства». Группа работала в рамках выбранной темы, моделируя реальную форсайт-сессию. Часть участников группы выступала экспертами, часть – в позиции модератора-сборщика. Затем наоборот.

Основные элементы прохода:

● Предмет: один из инструментов – сформировать в экспресс-режиме через облако тегов. В результате голосования группа определила наиболее важные смысловые характеристики предмета.

● Рамка: определена рамка – Российская Федерация через призму мирового состояния предмета. Временная граница – 15 лет. Ближний горизонт – 2 года. Средний – 5 лет.

● Тренды: в результате работы поместили на карту будущего «тренды» – основные тенденции, увеличивающие или уменьшающие свое влияние на предметную область.

● Субъекты: определили перечень участников, действующих в пространстве объекта и темы форсайта. Сформировали четыре группы субъектов.

Карточка «Тренд»

Формулируется как явление, состоящее из трёх частей:

● первая часть – характеристика изменения явления (рост/снижение; ускорение/уменьшение и т.д.);

● вторая часть – описание явления (что именно растёт/снижается);

● третья часть – указание на сферу или территорию, по отношению к которой формулируется тренд (где это явление растёт/снижается).

Передача практики. Угрозы, возможности. Дмитрий Гергерт

Дмитрий Гергерт – выпускник Форсайт-школы для региональных команд форсайт-навигации 2017. Главный конструктор форсайт-флота «Рынки будущего. Кама – 2035». Декан факультета экономики, менеджмента и бизнес-информатики НИУ ВШЭ – Пермь, к.э.н.

Сборщик: Дмитрий Гергерт (профиль в facebook: dgergert).

Задача такта – выявление и понимание участниками сессии реалистичных и вероятных ситуаций, которые либо открывают перед ними «окна возможностей», либо уничтожают возможность существования и действия в пространстве данного форсайта.

Результат этого такта – выявление мест на карте будущего, по поводу которых у большинства участников есть согласие в необходимости изменений. Стоит отметить, что данный такт является важнейшим для достижения группой коллективного видения карты будущего.

Каждая угроза или возможность подразумевает наличие субъекта, для которого тренд является выигрышем или проигрышем в рассматриваемом пространстве форсайта. Одно и то же явление выступает для одного субъекта угрозой, а для других – возможностью.

Карточка «Угроза»

Угроза – это последствие развития тренда, которое может негативно повлиять на тот или иной субъект, закрыть для него работу в рассматриваемой области форсайта.

Карточка «Возможность»

Возможность – последствие развития тренда, которое может положительно повлиять на субъект, создать для него значимые выгоды.

Генерацию угроз и возможностей стимулирует работа со списком субъектов и сущностями на карте. По отношению к каждому тренду на карте участник задается вопросом: «Как это может повредить данному субъекту? В чем невыгодность данного явления или развития данного тренда для указанного субъекта?» или «Как это может помочь или быть выгодным данному субъекту?».

Сформулированные угрозы и возможности (**из субъектной позиции**) размещаются на карте будущего.

Передача практики. Меры поддержки. Ставки. Проекты. Дмитрий Гергерт

Дмитрий Гергерт – выпускник Форсайт-школы для региональных команд форсайт-навигации 2017. Главный конструктор форсайт-флота «Рынки будущего. Кама – 2035». Декан факультета экономики, менеджмента и бизнес-информатики НИУ ВШЭ – Пермь, к.э.н.

Сборщик: Дмитрий Гергерт (профиль в facebook: dgergert).

Задача такта – детальное насыщение описываемой среды (объекта форсайта) элементами деятельности и понимание, как именно эта деятельность реализуется. **Результат** данного такта – понимание, какая часть объекта «закрыта» различными элементами деятельности, а где находятся пока пустые зоны.

В ходе такта участники работают с карточками, объединенными общим термином «меры поддержки». В «стандартный» набор карточек входят: «формат» (Ф), «технология» (Т), «политики» (П).

Карточка «Формат»

Формат – это социальный/институциональный ответ на вызов или возможность, по сути, это воплощение социальных практик. Под форматом в Rapid Foresight понимается способ организации коммуникации субъектов: «кто, с кем, по поводу чего и по какому принципу организуют совместную деятельность».

Карточка «Технология»

Технология – это отдельное технологическое решение или пакет технологических решений, значимый для развития, открытия или угасания того или иного тренда или формата. Особенность карточки «Технология» в том, что она находится вне системы субъектных отношений и обладает следующими признаками:

- описывает «ответ на вызов», возникающий в системе НТР;
- является материальным или информационным объектом;
- обусловлена собственной логикой научно-технического прогресса, развертывание которого происходит вне рамок предмета форсайт-сессии.

Карточка «Политика»

Политика (нормативный акт) – это карточка, описывающая правила регулирования какой-либо деятельности и обладающая следующими характеристиками:

- сущность, которая работает на запуск, перелом, торможение тренда или изменение его направления;
- частично обусловлена трендами (задающими «вызов»);
- обусловлена собственной логикой «институционального развития» (цели субъекта, управляющего «большой системой» – например, федеральное/региональное правительство, отраслевой регулятор и пр.).

Нормативный акт – это упрощенный (стандартизированный, регламентированный) формат. Институциональный (регуляторный) «ответ на вызов» – по сути, одномоментный акт управленческой воли (воплощенный в документе регулятора, законе или нормативном акте). Формула описания нормативного акта: «кто и как в отношении, какую именно деятельность регулирует».

Все карточки «привязаны» к конкретному тренду, угрозе и/или возможности, содержат указание на субъект, заинтересованный в этом элементе.

Подведение итогов первого дня слёта. Групповая рефлексия. Лайфхаки. Дмитрий Гергерт

Дмитрий Гергерт – выпускник Форсайт-школы для региональных команд форсайт-навигации 2017. Главный конструктор форсайт-флота «Рынки будущего. Кама – 2035». Декан факультета экономики, менеджмента и бизнес-информатики НИУ ВШЭ – Пермь, к.э.н.

Сборщик: Дмитрий Гергерт (профиль в facebook: dgergert).

Задачей этого такта **на Слёте** было создание связанного множества изменений, позволяющих субъектам перейти в желаемое будущее из текущего состояния. Было показано, что, в зависимости от общей цели форсайт-сессии и имеющегося времени, **результатом** данного такта может быть: перечень инициатив, перечень проектов или прообраз дорожной карты.

Вместе с этим, такт можно рассматривать в качестве самостоятельной сессии проектирования, которая состоит из нескольких подтактов:

- генерация возможных проектных инициатив (вокруг вызовов, областей изменений, нереализованных форматов, технологий, нормативных актов);
- презентация и критика идей проектов;
- поиск дополнений, взаимовлияний между проектами;
- выставление приоритетов через ранжирование или ставки участников;
- определение логической последовательности проектов и размещение проектов на карте/под картой.

От участников требуется определить, какие проекты изменений окажут наибольшее (желаемое) воздействие на развитие предметной сферы (отрасли, региона). Проекты должны быть сомасштабны размеру предметной сферы.

Мастер-класс «Игры о будущем». Алексей Яцына

Алексей Яцына – партнёр «Конструкторы сообществ практики», президент «Союз „Гильдия игропрактиков“» (профиль в facebook: a. yatsyna).

Сборщик: Дмитрий Гергерт (профиль в facebook: dgergert).

Методика Rapid Foresight выросла из игры. С 2007—2008 годов оформилась в самостоятельную методику.

Ход мастер-класса:

1. Введение – 5 минут.
2. Игропрактика 1. Игра с образами будущего – 25 минут.
3. Игропрактика 2. Соревнование образов будущего – 25 минут.
4. Игропрактика
3. Инструменты игрофикации – 20 минут.
5. Фиксация – 15 минут.

Зачем?

Игра в данном случае:

- это упражнение ума в переборе вариаций вида «что если...», «если... то...». Смысл в том, чтобы понарошку, не по-настоящему, без совершения реальных действий пощупать, какое оно может быть, будущее;

- проблематизация группы;

- это состязание образов, где побеждает самый полный, всеохватный, интересный из представленных.

Что происходит?

- участник «балует»ся, рассматривая образ будущего со всех сторон, собирая элементы будущего (как lego) в разные конструкции и проверяя на устойчивость, логичность, связность;

- участник расставляет приоритеты по разным критериям и тем самым примеряет на себя образ будущего: «подходит / не подходит»;

- участник вырабатывает аргументы в защиту своего представления и в критике чужих.

Образ результата

Участники мастер-класса понимают, какие есть инструменты игры, содействующие и препятствующие работе с будущим, в рамках методики Rapid Foresight.

Как можно увидеть, измерить результат?

1. Участники способны применять игроинструменты, чтобы презентовать и отстаивать свою позицию (признак: способность сначала защитить один образ, а потом раскритиковать его и защитить новый).

2. Участники способны различать «понарошку» и момент фиксации договоренностей (выход в серьезное).

3. Участники способны самостоятельно предложить игровой инструмент.

Что кроме этого происходит в этот момент?

- Участники могут увидеть, кто, за что стоит всерьез – то есть это пространство договоренностей.

- Развивается навык презентации: подбор аргументов.

Разбор полученного результата

- Понятно ли применение инструментов.

- Нужна ли специальная квалификация для работы с инструментами, или они берутся с первого раза (формально? содержательно?).

- Какие ещё игропрактики можно вспомнить и использовать?

- На что удалось посмотреть с новой стороны?

Краткое описание инструментов

● **Баловство с будущим (прогноз-фокусы).** Это быстрые способы попробовать сформулировать, как изменится мир вокруг.

о **Перевертыш:** формулируем фразу, описывающую какой-либо объект, а потом меняем все слова на другие/противоположные. Пример: сегодня покупка – это человек самостоятельно в большом магазине набирает себе в корзинку продукты, тогда, возможно, завтра – автоматически подобранная потребительская корзина сама приезжает в место, необходимое человеку.

о **Загоризонтные задачи,** то есть что-то, что отличается от сегодняшних решений в разы. Пример, сегодня большая часть энергии расходуется на перемещение тары, а не груза, а значит, необходимо снизить массу тары (например, ж/д-вагона) в 5—10 раз без потери надежности и долговечности.

о **Сдвигка в профессиях:** наблюдаемая закономерность – это смещение ручного уникального труда, присущего только данной профессии, в общераспространенный базовый навык. Пример: механик-водитель – вождение как навык – автотакси.

● **Кручение-верчение образа будущего** – это способ представить себе ситуации вида «если... то»

Если этот тренд реализуется, то...

о Как изменится система разделения труда.

о Как сменятся профессии и их наполнение.

о Изменится образ жизни/занятость.

о Какие возникнут новые бизнес-модели.

● **Провокации**

Провоцирование направления обсуждения или поиска «за рамкой». Например, введение запрета на какие-то темы или слова. Или, наоборот, введение в обсуждение тем, понятий, которые считаются запретными.

● **Постановка новых проблем**

Пример, когда образ будущего будет реализован, сможет ли человек сохранить свой вид в эпоху развитых AI и роботов?

● **Игра «Атакующий – Защитник – Судья» (АЗС)** в отстаивании образа будущего

Суть игры в дебатах, в которых участвуют трое. Каждый из участников последовательно в трех раундах выступает в ролях Защищающего свой проект, идею, образ будущего; Атакующего критикующего и Судьи, определяющего, кто был более убедителен.

● **Игрофицированные приёмы в обсуждениях**

Голосование и выбор (обычно при обсуждении каких-либо предложений или инициатив).

● **Ранжирование** (по скорости реализации, по эффективности, по объёму затрат, по ближе/дальше всего для участника и т.д.).

● **Подтверждение готовности вложить усилия и внимание в развитие какого-либо предложения** (умножение информирования, умножение репутации, умножение производительности, умножение ресурсов).

Выражение эмоций:

Цветные карточки (платки), которые прямо в ходе обсуждения позволяют показать, что ты согласен / не согласен или есть что сказать своё.

Перемещения:

Участникам предлагается менять своё место в аудитории в зависимости от разделяемого тезиса (см. также «Агора»).

*В рамках мастер-класса **на Слёте** модераторов участники в 5 мини-группах попробовали 5 способов и представили получившиеся образы будущего.*

Комментарий участника слёта:

Ян Хотетовский: *«Прекрасный мастер-класс, позволяющий почувствовать себя на месте рядового представителя группы. Осознав, каким образом и каким инструментом можно „открыть мышление и горизонты“ участников группы, проникаешься этим методом работы. Для меня, пожалуй, именно этот МК показал основную ценность форсайта как способа».*

Онлайн-формат проведения сессии Rapid Foresight. Павел Петровский

Павел Петровский – игротехник, модератор. Управляющий собственник ГК «РосРазвитие», студии рисованного видео «SmartScribe», соавтор книги «Скрайбинг. Объяснить просто» (профиль в facebook: petrovskiy. p).

Сборщик: Дмитрий Гергерт (профиль в facebook: dgergert).

Ход мастер-класса:

1. Особенности применения онлайн-формата. Преимущества. Недостатки.
2. Требования к модератору такого формата сессии.
3. Преимущества и недостатки сессии.

Данный формат апробирован Павлом до слёта на 60 участниках. Подготовка и действия во время сессии выглядят следующим образом:



Вся работа ведётся на одной онлайн-площадке. В социальной сети (Facebook или любой другой) создаётся закрытая группа и приглашаются участники. Онлайн-площадка должна обладать возможностями проводить онлайн-видеотрансляции, опросы, оставлять комментарии. Участие в сессии принимают два модератора: первый ведёт сессию «на камеру» и озвучивает все тексты участников. Второй – занимается сборкой, создает опросы и все необходимые сервисы. Участники общаются только текстом.

Сессия также состоит из тактов, но в онлайн-формате это фиксируется в виде постов в закрытой группе, под которым участники оставляют комментарии. Можно дать достаточное количество времени на комментирование поста. После каждого такта сборка карты выкладывается вторым модератором в группу и становится моментально доступной.

Отбор участников / включение в группу может проводиться через выполнение предварительного задания. Например, через указание 2—3 основных трендов, влияющих на отрасль (если форсайт-сессия предполагает рассматривать отрасль).

Материально-техническое обеспечение сессии: компьютер (ноутбук), интернет (рекомендуется подумать о резервном интернет-канале), камера, микрофон, телевизор.

Требования к модераторам:

● Быстрое реагирование на изменение ситуации, потому что метод в стадии апробирования, не все подводные камни ясны.

● Навык работы с онлайн-аудиторией, в т.ч. уметь работать с камерой.

● Знание инструментов онлайн-площадки, выбранной для работы.

Преимущества такого типа сессий:

● Видеозапись и лог сессии формируются во время сессии.

● Быстрая сборка результатов.

● Низкий бюджет.

● Можно привлечь к участию экспертов со всего мира.

● В закрытой группе можно продолжить работать с результатами.

Недостатки сессии:

● Нет визуального контакта с участниками.

● Сложно контролировать участие и вовлеченность.

● Нет ощущения эффекта единого пространства.

● Нет групповой динамики.

Комментарий участника слёта:

Надежда Васильева: «Хочется подумать, как внедрить элементы онлайн-работы в традиционные форсайты, чтобы „приучить“ участников к взаимодействию в группе и получить активную постфорсайтную группу, в которой что-то происходит по теме».

Возвращение в метод. Доработки метода. Дмитрий Гергерт

Дмитрий Гергерт – выпускник Форсайт-школы для региональных команд форсайт-навигации 2017. Главный конструктор форсайт-флота «Рынки будущего. Кама – 2035». Декан факультета экономики, менеджмента и бизнес-информатики НИУ ВШЭ – Пермь, к.э.н. (профиль в facebook: dgergert).

Сборщики: Мария Симанкина (профиль в facebook: maria.simankina), Андрей Пономарев (профиль в facebook: andreyponomarev24).

Зачем данный мастер-класс?

- Методическая рефлексия «Возвращение блудного сына в метод». Обсуждение того, что в методике стало больше фасилитации и анимации, нежели смысла.

- Доработка методики. Корректировка. Внесение новых артефактов. Обсуждение практики.

«Возвращение блудного сына в метод»

Практика показывает, что работа с соблюдением метода часто теряется и форсайт-сессия заканчивается картой и какими-то проектами, возникающими на карте, а проекты развития часто не возникают. Соответственно, не всё то форсайт, что использует методику Rapid Foresight. Поэтому нужна классификация на форсайт-сессии (длинные по методике) и стратегические/проектные сессии по методике Rapid Foresight (короткие, чаще всего, корпоративные).

Доработка методики. Практики работы с сущностями

Ответы на следующие вопросы:

1. Работа с предметом – как оптимизировать время и сфокусировать понимание группы?
2. Связка между желаемым образом будущего и проектами, а также действия по созданию этой связки и получению эффектов.
3. Как технологизировать такт «ставка»?
4. Небанальные форматы для проектов.
5. Как группе находить действительно важные тренды, угрозы и возможности.
6. Как увеличить число людей, выходящих в деятельность с проектами после Rapid Foresight?

1. Работа с предметом – как оптимизировать время и сфокусировать понимание группы?

Автор ниже представленного подхода/инструмента – Антон Тюков

При работе с предметом используется подход системной инженерии (целевая система и обеспечивающая система), которые позволяют определить предмет точнее и четче. Порядок действий в ходе предметизации:

- Создается облако тегов.
- Проблематизируется группа вопросом «Кому это полезно?» В результате выделяется список стейкхолдеров, связанных с предметом. После этого определяются наиболее важные стейкхолдеры и то, какую пользу предмет им даёт.
- Следующий такт – определение перечня стейкхолдеров, поставляющих ресурсы. Определяется, кто именно, какие ресурсы дает и зачем.
- После этого описывается предмет, как комплексная сущность.

Преимущества

- Расширение границ генерации трендов (группа видит предмет в надсистеме).
- Список субъектов начинает прорисовываться на такте предметности.

Недостатки

- При низкой экспертизности группы возможно сильное сужение предмета сессии.

- Такт занимает достаточно большое количество времени.

2. Связка между желаемым образом будущего и проектами, а также действия по созданию этой связки и получению эффектов. Автор представленного подхода/инструмента – Антон Тюков.

Перед формированием желаемого образа будущего группа фокусируется на вопросе – «на что вам интересно посмотреть?» (стейкхолдеры, финансы, польза и пр.). На основе такого интереса формируется желаемый образ будущего в виде набора фактов и ключевых показателей эффективности (в чем будем мерить). Предлагается использовать таблицу:

Кто? (субъект)	Что делает?	Какого результата в процесс достигает?	Какой продукт получает?

Эта таблица позднее может быть использована при формировании аннотаций проектов.

Преимущество

- Работает на корпоративных сессиях, где есть подчиненное взаимоотношение с заказчиком, где нет горизонтальных связей, когда понятен фокус применения, так как позволяет быстрее вывести группу на результат в виде проектов.

Недостаток

- Излишняя детализация, сбивающая групповую динамику.

3. Как технологизировать такт «ставка»?

Для технологизации такта используется схема шага развития Московского методологического кружка Г. П. Щедровицкого:

«Единица процесса развития – оргтехническое действие, целенаправленно переводящее систему из топа «прошлое» в топ «будущее» за счет организации топа «настоящее», которое выступает в форме мыследействия, способного оргтехнически осуществить такой перевод.

Мыследействие, обеспечивающее развитие, реализуется за счёт соорганизации оргтехнических процессов оргпроектирования, программирования, планирования, нормирования, управления и т. п.

[Из: Щедровицкий Г. П. Категории сложности изыскательских работ // Из архива Г. П. Щедровицкого. Т. 1. М., 1999]

Она [схема шага развития] содержит три, как принято говорить, «подсистемы» целого, которые мы будем трактовать в соответствии с современными методологическими представлениями более точно – как три временных пространства: прошлого, настоящего и будущего. В пространстве прошлого находятся существующие сейчас системы <...>, которые нужно совершенствовать и развивать, в пространство будущего мы помещаем представления о системах <...>, которые мы считаем желаемыми и соответствующими нашим современным запросам и требованиям, в пространстве настоящего должна находиться та система мыследеятельности, которая может и призвана посредством своих организационно-технических действий (оргпроектирования, целевого комплексного программирования, планирования, нормирования, оснащения других мыследеятельностей средствами и методами работы, прямых организационных действий, руководства или управления) осуществить преобразование или развитие существующих систем <...> к желаемым и заданным нашими проектами, программами и планами состояниям.

(2)

[Из: *Щедровицкий Г. П.* Методология и философия организационно-управленческой деятельности // Из архива Г. П. Щедровицкого. Т. 5. М., 2003]

Есть какое-то состояние организуемой и управляемой системы. Система эта находится в каком-то процессе. Но раз находится в процессе, а я ведь задал состояние, то я должен по меньшей мере задать два состояния.

состояние системы в прошлом	состояние системы в будущем
-----------------------------------	-----------------------------------

Второе состояние управляемой системы – то самое, к которому надо эту систему перевести.

Если это пространство разделить на топы – место прошлого, место будущего и место настоящего (где собственно и находится система ОРУ), то получаем схему, которая называется «схемой шага развития».



Я задаю тут двойственный принцип – у меня с одной стороны есть система ОРУ с захваченными ею объектами, а кроме того есть ОРУ как деятельность-мышление в узком смысле, это то, что выполняют соответствующие службы ОРУ.

Теперь фиксируем: в исследованиях мыследеятельностного характера приходится отказываться от физических представлений о времени, и прошлое, настоящее и будущее выступают здесь как три независимые системы. Фактически настоящее захватывает и прошлое, и будущее, они лежат внутри настоящего. Вот такая странная организация хронотопа.

Но я, тем не менее, настаиваю, что для всех деятельностных и мыследеятельностных систем это – правильная организация. В социологии и социальной психологии нужно делать то же самое.

Далее я задаю два процесса на управляемом объекте:

- процесс естественных превращений этого объекта, что происходит само собой с объектом;

- компонента искусственно-технических преобразований, осуществляемых из позиции ОРУ, сверху.

В целом это дает схему шага развития *любой* системы.



При этом я фактически утверждаю: *вне систем ОРУ развития нет и не бывает*. То, что мы понимаем как естественное изменение разных объектов, происходящее без нашего участия, надо называть иначе. Я бы назвал это *эволюцией*. А *развитие* имеет место *при соединении* естественной и искусственно-технической компонент...

Чтобы описывать социально-производственные системы, надо начинать с систем управления, организации и руководства. <...>

Объект (предприятие, ИПК и т.д.) я должен поставить в прошлое, которое хотя и продолжает быть, но всегда остается в топе прошлого: оно *там* сформировалось. И с точки зрения оргуправленца – то, что есть сейчас, есть прошлое. Ведь управлять *настоящим* – невозможно, управлять можно только по отношению к *будущему*. А то, что реализуется «здесь и теперь», уже неуправляемо, оно есть и неотвратимо происходит.

А каким образом мы управляем будущим? Ведь в этом смысле им управлять тоже нельзя, поскольку его еще нет. И Л. Н. Толстой говорит, что будущего нет, оно будет таким, каким мы его *сегодня* сделаем.

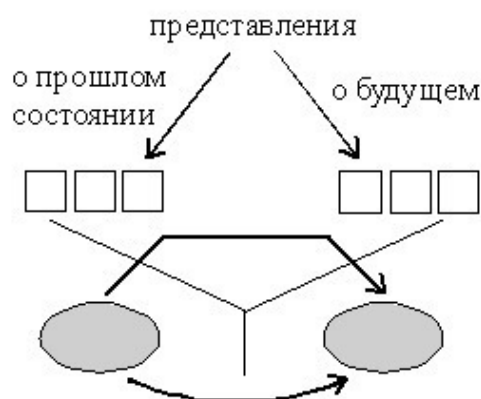
Эта позиция меняет всю картинку. Здесь, в настоящем, есть оргуправленец или ОРУ-служба, которые имеют свое определенное отношение к прошлому и свои определенные установки на будущее. Например, он может считать, что жизнь есть жизнь, над которой он – как над реальностью – не властен. А поэтому и суетиться не надо. И это – его позиция.

А другая позиция – нужно знать прошлое и произвести дисквалификацию: сказать, что было, чего не было; где – вранье, где – реальность. Затем он должен иметь отношение к будущему, которое он будет делать.

И я задаю *два* состояния:

- прошлое, которое сложилось и произошло само собой, без делания оргуправленца;
- и будущее, которое он должен сделать.

В социальной, или социально-производственной системе, также есть две компоненты. С одной стороны, система естественно изменяется, и никто не властен над ней. Можно только это закрыть или переставить людей с места на место, сократить на 50% (к этому у нас и сводится оргуправленческая работа). С другой стороны, процесс преобразований, деятельность оргуправленцев. На схеме шага развития это выглядит так:



Внизу идет естественный процесс развития объекта, а сверху – процесс преобразования.

Если мы ходим понять, *что* происходит в оргуправленческой работе и *что* оргуправленец должен делать, мы должны рисовать такую схему и через нее смотреть на всякую социально-производственную систему».

Предлагается использовать схему шага развития в виде матрицы. В результате работы с ней можно выделить разные виды проектов, возникающих в результате сессии.

Автор матрицы – Дмитрий Гергерт

В Будущее	Эволюционные проекты и действия. Скорее всего, не содержат реальных «прорывных» шагов в развитии, но, позволят частично, или медленно, приблизить желаемое будущее. В Форсайт-сессии – такт «Меры поддержки».	Революционные проекты и действия. В Форсайт-сессии – такт «Ставки», когда мы смотрим на карту и видим незакрытые меры поддержки угрозы/возможности или тренды.
	Проекты и действия, которые мы продолжаем совершать по инерции, не думая о будущем. В Форсайт-сессии – такт «Продолженное будущее»	Образ будущего, который «довлеет» над предметом. Например, в кризисе, мы возвращаемся к простым и понятным образам, к которым стремились или которыми были раньше. В Форсайт-сессии такого такта нет, но, группа может осознанно туда сдвигаться, например, при формировании «Образа будущего» (не того будущего, который получается из карты, а того, с которым группа пришла)
В Прошлом	Из Прошлого	Из Будущего

Примечание: на практике матрица пока не проверялась. Предлагается как идея.

Квадрат «Из Прошлого» – «В прошлое». Если идти «из прошлого» «в прошлое», то не будут получены проекты развития. Это, скорее всего, проекты сохранения «статус-кво», которые не дают субъекту качественного прорыва и не проблематизируют будущим.

Квадрат «Из будущего» – «В прошлое». Результатом станут проекты или проектные инициативы, которые «подгоняют» желаемый образ будущего под то, что было раньше.

Пример диалога из форсайт-сессии моногорода.

Модератор: «Как ваш город выглядел раньше?»

Участник: «Большой металлургический завод, три подсобных хозяйства, пять школ, два филиала института».

Модератор: «Как вы хотели бы, чтобы ваш город выглядел в будущем?»

Участник: «Ну как? Большой металлургический завод, три подсобных хозяйства, пять школ, два филиала института».

Квадрат «Из прошлого» – «В будущее». Сюда, скорее всего, попадет большинство проектов, разработанных на угрозах/возможностях и мерах поддержки. Это, условно, «эволюционные» проекты. Субъекты проблематизированы будущим, но реализуют привычные и общепринятые действия, выливающиеся в более-менее типовые проекты. Они позволяют развиваться, но, скорее всего, подобные проекты в рамках предметного поля реализуются в большом количестве.

Квадрат «Из будущего» – «В будущее». Это место возникновения «революционных» проектов или проектов развития. Потенциально такие проекты появляются на незакрытых сущностях карты (на трендах, не «закрытых» угрозах/возможностях). Эти проекты позволяют серьезно менять будущее предмета в рамках желаемого образа будущего.

4. Карта будущего и небанальные форматы

Авторы представленного подхода/инструмента – Дмитрий Гергерт, Егор Мухин.

Ограничения и допущения в предлагаемом проходе:

- стандартный проход (предмет, рамка, тренды, угрозы-возможности и т.д.) с выходом на проекты развития или дорожную карту (получаемую через проекты развития);

- представители всех субъектов, в которых делается действие, присутствуют на сессии и могут экспертно оценить предложение.

Применяемая **технология:** переговорный инструмент **win-win**.

Кратко об инструменте. Там, где две и более стороны вступают во взаимодействие, всегда возникает поле для переговоров с целью заключения какой-либо сделки / реализации проекта. Этот простой принцип применим абсолютно везде. В природе, в бизнесе, в быту и, вообще, в любой сфере жизни. Другой вопрос, какими бывают результаты этих взаимодействий. Есть несколько вариантов: все стороны остаются в выигрыше, все стороны в проигрыше, есть победители и проигравшие.

Стратегия win-win призвана достичь таких результатов:

- выдержать противостояние и при этом сохранить отношения;
- найти взаимную договоренность по конкретной проблеме.

Как применяется инструмент во время сессии?

Процедура применения инструмента выглядит следующим образом. Во время такта «Меры поддержки» модератор не разрешает участникам использовать карточки «Нормативный акт» и «Технология», а работает только с карточкой «Формат». Группы оформляют свои форматы на листе флипчарта с последующей небольшой презентацией. При этом в процессе работы над флипчартом группам предлагается применить технологию win-win – придумать формат взаимодействия, при котором оба субъекта остались бы в выигрыше. Но задача для группы усложняется тем, что они должны подумать о третьем субъекте, ради «блага» которого и запускалась форсайт-сессия. Третий субъект рекомендуется вводить непосредственно перед этим тактом. Если модератор обозначит его раньше, то весь проход может пойти через призму третьего субъекта, что исказит результаты.

Как это выглядит технологически: группы субъектов подготавливают листы флипчартов с ответом на следующие вопросы:

- Наш субъект.
- Субъект-партнер.
- Суть предложения.
- В чем выигрыш?

о Наш.

о Партнера.

о Третьего субъекта.

Во время презентации модератор просит представителей субъекта-партнёра (в кого «заносится» формат) выставить (индивидуально на листочках) оценки предлагаемому формату (от 1 до 3, где 1 – не устраивает ... 3 – полностью устраивает). После такта каждый подходит к модератору и говорит свои оценки, а модератор выводит среднюю (технологизировать можно как-то по-другому).

Следующим действием является представление всем предложенных форматов с озвучиванием баллов. При этом модератор обращает внимание группы на то, что в форматах, которые получили более 2,5 баллов, скорее всего, нет особых перспектив (это в том или ином виде уже существует) и группе надо подумать над форматами, у которых оценка была 2 балла и ниже (это, скорее всего, «потребительская» боль, которую надо «расширять»).

В результате такого подхода получаются «эволюционные» проекты развития (промежуточные варианты проектов, в которых участники могут найти себя).

Аналог прохода

● Бизнес-модель Остервальдера. Блок партнерства расширяется следующим образом: субъект 1 (польза 1, внешний потребитель) – субъект 2 (польза 2, потребитель).

Преимущество

● Проблематизация вопросом «выигрыша» другого субъекта, что заставляет искать что-то реально интересное не только себе, но и другим.

Недостаток

● Не проверено на больших группах, где представлено много субъектных подгрупп.

5. Как группе находить действительно важные тренды, угрозы и возможности

Автор представленного подхода/инструмента – Антон Тюков.

В ходе сессии тренды не выкладываются сразу на карту, а делятся на местные и системные. В итоге выбираем те, которые оказывают наибольшее влияние на этот предмет, дальше происходит рейтингование – персональная ставка, какие тренды самые важные для каждого из участников. Эти тренды и переносятся на экран (позволяет проходить этап тренда).

Преимущество

● Вывод в личную субъективацию даёт реальные проекты, отсекает то, на что группа влиять не может, даёт ответственность.

Недостаток

● Не до конца понятно, как рейтингование помогает подготовить участника к выходу в деятельность.

6. Как увеличить число людей, выходящих в деятельность с проектами после Rapid Foresight?

Комментарии участников слёта:

Дмитрий Гергерт: «Если заносишь революционный формат, из которого появляется проект, из него появляется ставка. Может, ставок таких серьезных нет».

Антон Тюков: «Проекты не взлетают, потому что группе не хватает квалификации доработать проект до первого прототипа. Можно побудить группу собраться через несколько дней на 3 часа и использовать формат Melt».

Результат мастер-класса «Возвращение в метод. Доработки метода»: намерение подготовить методические рекомендации для технологов и модераторов, работающих по методике Rapid Foresight, о практических аспектах использования метода.

Список дополнительных материалов

1. Методология «Rapid Foresight 0.4 / Rapid Foresight Metodology»: <https://asi.ru/reports/67656/>
2. Онлайн-курс «Введение в Rapid Foresight»: <http://lms.eduardo.studio/courses/course-v1:Rapid-Foresight+100846+1/about>
3. Библиотека RF 2035, серия 05 «Russian Fundamental: университет для России», книга «Инфраструктура» (конструктор по организации форсайт-флота/кэмп): <https://rf2035.net/books/5-35>.
4. Источник понимания и представления о том, что такое игра: Й. Хейзинга «Homo ludens. Человек играющий»: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/148829582/>
5. Книги А. Остервальдера и публикации на ресурсе <https://www.strategyzer.com/>

Трек «Модерация для начинающих»

Лидеры трека: Елена Стасова, Дарья Булатова.

***Елена Стасова** – партнёр «Конструкторы сообществ практики», программный директор «Курса Игропрактики», Клуба игропрактиков-модераторов, игропрактической конференции «WORK, PLAY & CREATE». Модератор, коуч, бизнес-тренер с 1999 года (профиль в facebook: stasrea).*

***Дарья Булатова** – психолог (СПбГУ'08), психофизиолог (ИГУ'17), бизнес-тренер с 2009 года, модератор с 2017 года (в том числе модератор Rapid Foresight) (профиль в facebook: daria. bulatova).*

Описание трека

Начинающий модератор – это всегда «новичок» весьма условно, потому что каждый, кто приходит в модерацию, на самом деле, уже в чем-то состоялся! В ходе работы на треке участники разбирались в перечне навыков и знаний, которые составляют компетенцию «модератор», и понимали, чем они уже владеют уверенно и на что могут опираться, а что надо развивать. Можно сказать, что **базовая задача трека** – это «пересобрать» не-модератора в модератора.

Вторая задача трека – погружение в атмосферу «первый раз модератор» в безопасной среде, потому что ощущения первого опыта – это самое страшное для «начинающего» модератора. Участники трека побывали в роли модераторов три раза: на мастер-классах, в специальном упражнении «Модератор наизнанку» и на итоговой рефлексии трека.

При этом программа трека была сфокусирована и полезна не только для начинающих модераторов, но и для тех, кому интересно, как обучать начинающих модераторов. Она собиралась на основании существующих проблем, с которыми, исходя из опыта лидеров трека, сталкиваются модераторы.

Ниже кратко представлены целевые фокусы каждого мастер-класса (далее – МК):

- **Введение в трек «Кто такой Модератор?».**

- **МК «Управление групповой динамикой».**

Позволил получить базовые представления об этапах и развитии групповой динамики применительно к модерационной практике.

- **Мини-тренинг «Управляемый диалог»**

Демонстрация перехода в модерационное «Вопрошение» из экспертного «Вещания», навыков «Спрашивать» и «Выслушивать», которые для модераторов являются основными для «выведения содержания группы наружу». А также представление разных типов вопросов для решения модерационных задач.

- **МК «Противодействие сносу модератора»**

От сложных ситуаций и сложных участников не застрахован никто, ни многоопытный зубр, ни новичок. Но «тот, кто предупрежден, тот вооружен!». Как удержать «позицию модератора, границы работы группы и позиции участников»? Как понять заранее, что грядет кризис, угрожающий задачам групповой работы? Какие есть варианты «предупреждения» проблемного развития работы группы? Что делать, если «случилось страшное?». В ходе МК был изучен опыт накопленный, получен свой собственный в тренировочном режиме.

- **Лаборатория «Груз собственного опыта и экспертности в работе модератора»**

Позволила понять инструменты применения накопленного опыта: как сделать так, чтобы он не мешал, а помогал работать с содержанием группы. Барьеры, когнитивные искажения, профессиональные привычки, мешающие эффективной модерации, и способы работы с ними. Советы и инструменты вхождения в позицию модератора для новичков.

- **Упражнение «Модератор наизнанку»**

Введение в трек «Кто такой модератор?».

Елена Стасова, Дарья Булатова

Елена Стасова – партнёр «Конструкторы сообществ практики», программный директор «Курса Игропрактики», Клуба игропрактиков-модераторов, игропрактической конференции «WORK, PLAY & CREATE». Модератор, коуч, бизнес-тренер с 1999 года (профиль в facebook: stasrea).

Дарья Булатова – психолог (СПбГУ'08), психофизиолог (ИГУ'17), бизнес-тренер с 2009 года, модератор с 2017 года (в том числе модератор Rapid Foresight) (профиль в facebook: daria.bulatova).

Сборщики: Мария Симанкина (профиль в facebook: maria.simankina), Станислав Ревенко (профиль в facebook: StenlyUStas) и Александр Брюзгин (профиль в facebook: alexander.bruzgin).

Продолжительность: 1 час 30 минут.

Задачи:

- Разобраться с участниками имеющиеся представления о модераторской работе и образе модератора.

- Познакомиться с одной из версий набора компетенций модератора.

- Участникам провести самооценку навыков и поставить себе задачи по развитию своих модераторских компетенций.

- Опробовать некоторое количество инструментов модераторской работы.

Ход мастер-класса:

1. Упражнение на знакомство «Визитка».

2. Работа с ассоциациями Me-We-Us.

3. Speed Dating.

4. Групповое обсуждение – ответ на вопрос «Кто такой модератор?». 5. Модель компетенций модератора.

6. Знакомство с системой оценки в рамках трека.

1. Упражнение на знакомство «Визитка»

Время проведения – 10 минут.

Порядок действий:

1. Участники на листе А4 за 3 минуты создают визитку (рисунок), в котором отражают:

- Ожидания от трека.

- Настроение «здесь и сейчас».

- Свои сильные качества, которое помогают им быть модераторами.

2. Далее участники 3 минуты общаются в режиме Grape Cocktail (в парах, свободно меняя пары). Задача – представиться как минимум 5—6 другим участникам и выслушать их представления.

3. Работа с обратной связью. Ведущий спрашивает у группы об ожиданиях, настроении и сильных качествах. И сразу же методологически объясняет упражнение: «это тоже прием модерации этапа на знакомство, ускорить его и сделать более интересным по сравнению со стандартным».

4. Участники фиксируют на визитках ФИО и контактные данные, представляют на общем экране.

Результат: данное упражнение помогает провести процедуру знакомства, сделать ее интересной, игровой, сократить время на знакомство, поднять групповую динамику, не теряя в качестве. В процессе работы фиксируются ожидания, настроения, создаётся стена нетворкинга за 10 минут.

Результаты работы участников слёта:

Ожидания от трека:

- научиться новому;
- получить ответы на вопросы;
- повысить профессионализм;
- расширить границы.

Сильные качества модератора: внимательность, умение слушать, умение видеть картину целиком, стрессоустойчивость, способность замечать мелочи, позитивный настрой.

Стена нетворкинга:



2. Работа с ассоциациями Me-We-Us.

Время проведения – 20 минут.

Порядок действий:

1. Этап Me.

В течение 5 минут участники (участники группы) индивидуально отвечают на 3 вопроса:

- Кто был самым древним модератором в истории?
- Какой литературный персонаж – самый яркий модератор?
- Какой персонаж легенд/сказок – самый эффективный модератор?

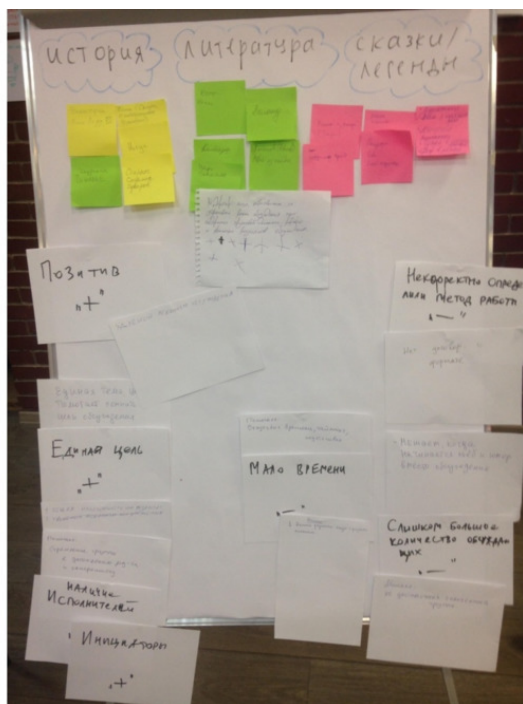
2. Этап We.

Ведущему необходимо разделить участников на мини-группы по 2—3 человека. Задача каждой группы – обсудить индивидуальные ответы, договориться о результатах группы и зафиксировать коллективный ответ на стикерах разного цвета (например, жёлтые стикеры – персонажи из истории, зеленые – из литературы, красные стикеры – из сказок/легенд).

3. Этап Us.

Каждая группа представляет результаты, ведущий фиксирует карточки на общем экране.

Результаты работы участников слёта:



● Самые древние модераторы в истории: Демосфен, папа Александр VI, царь Соломон, Иисус, Сократ, Сталин, Суворов.

● Самые яркие модераторы – литературные персонажи: Гендальф, Хлестаков («Ревизор»), Дамблдор, Воланд, кардинал Ришелье.

● Самые эффективные модераторы – персонажи легенд/сказок: мышка из сказки «Теремок», Моисей, царь в сказке «Царевна-лягушка», Джек, который построил дом, солдат из сказки «Каша из топора», Петя – «Сказка о потерянном времени», Пандора (сознательное действие по открытию), Змей-искуситель, Буратино.

Было зафиксировано, что упомянутые персонажи больше заботились о реализации своих интересов и решений, чем о групповых (или явные лидеры, или скрытые, зачастую действующие манипулятивно).

3. Speed Dating

Участники образуют два круга: внешний и внутренний. Каждый участник в паре в течение 1,5 минут делится с партнёром своим опытом модерации. В ходе практического занятия рекомендуется провести 3—4 смены пар.

4. Групповое обсуждение – ответ на вопрос «Кто такой модератор?».

Время проведения – 20 минут.

Порядок действий:

Для формирования общего определения «Модератор – это...» группа разбивается на мини-группы, каждая из которых обсуждает и представляет свой вариант ответа. Коллективный результат принимается по итогам голосования.

Помимо поиска ответа на вопрос «Кто такой модератор?», каждая мини-группа должна обсудить два вопроса: «Что мешало вам договориться?», «Что помогало вам договориться?».

Результаты работы участников слёта:

Модератор – лицо, ответственное за удержание рамки обсуждения темы, поддержание групповой динамики, работу и фиксацию результатов обсуждения.

Результаты мини-групп:

● Что мешало коммуникации? (проблемы в коммуникации).

Некорректное самостоятельное определение метода работы в группе, недостаточная сплоченность группы, юмор вместо обсуждения, слишком большое количество обсуждающих, мало времени, отсутствие договоренности о формате, наличие людей с разными мнениями.

● **Что помогло коммуникации? (роли модератора).**

Позитив, общая нацеленность на результат, жёсткий тайминг, удобный механизм обсуждения, наличие активных участников.



5. Модель компетенций модератора.

Представленная модель подготовлена в рамках разработки профессионального стандарта «Модерирование работы группы» для WorldSkills Russia (WSR).

Перечень шагов для проведения самооценки:

1. Ознакомиться с маркерами каждой компетенции и оценить, насколько они присутствуют в деятельности и, исходя из этого, – насколько присутствует владение данной компетенцией. Оценка осуществляется по 10-балльной шкале.
2. Расставить оценки в предложенной круговой диаграмме и посмотреть, где зафиксированы наибольшие провалы.
3. На основании результатов сформулировать задачи по тренировке и освоению навыков (поведенческих маркеров), чтобы развивать нужные компетенции.

Модель компетенций модератора



Компетенции и маркеры

Компетенции	балл	Маркеры
Понимает собеседников		Слушать
		Спрашивать
		Уточнять
		Резюмировать
Доносит до собеседников свою мысль		Корректно использовать специализированную (в т.ч. модераторскую) лексику
		Корректно пересказывать инструкции, данные другими участниками групповой работы
		Говорить с понятной для аудитории скоростью и интонацией
Фиксирует мысли и идеи		Фиксировать сказанное для публичного понимания
		Фиксировать мысли и идеи со скоростью, достаточной для сохранения групповой динамики
		Формулировать и фиксировать новые мысли и идеи
		Формулировать и фиксировать мысли и идеи с использованием общепринятых символов, аббревиатур, схем и изображений
Готовит групповую работу		Собирать информацию по тематике
		Различать, определять и задавать формальный, полупоформальный и неформальный тон работы
		Определять особенности группы, её зоны комфорта и дискомфорта
		Находить примеры практики конкретных техник перед групповой работой
Организует групповую работу		Использовать современные международные модераторские техники

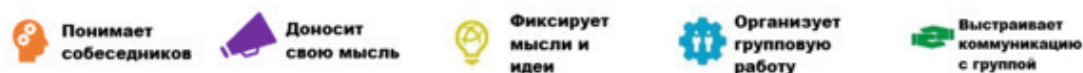
		Задавать новые правила работы в группе
		Организовать подходящее для группы физическое и виртуальное взаимодействие
		Не доминировать над группой собственными культурными ценностями, не транслировать их как должное
Выстраивает коммуникацию с группой		Преодолевать сложности первой коммуникации для себя и для группы
		Переключаться с групповой на индивидуальную работу, с одной техники на другую
		Признавать и принимать ошибки, связанные со стереотипным восприятием
		Уметь вставать на виртуальную позицию представителя группы / антагониста группы
		Удерживать безоценочную позицию (не подменять своим содержанием результат группы, не привносить собственные культурные и языковые коды, не оценивать чуждые/непонятные нормы и т.п.)
Соответствует ожидаемым культурным нормам		Входить в конкретный культурный контекст
		Корректно здороваться, прощаться, обращаться, благодарить, просить
		Корректно определять и следовать половозрастным и социальным иерархиям
		Использовать международные культурные коды и отсылки, апеллировать к международно известным примерам
Использует культурные особенности членов группы		Определять регион/страну происхождения членов группы
		Избегать потенциально опасных и острых тем и областей
		Апеллировать к историческому, экономическому и социально-политическому контексту членов группы
		Находить и использовать общие культурные коды членов группы

	Органично организовывать работу микрогрупп в соответствии с особенностями группы
	Придерживаться языкового и культурного нейтралитета
	Отличать потенциально опасные и потенциально плодотворные содержательные категории для конкретной международной группы

6. Знакомство с форматом взаимной оценки «Лайки» (5 мин.).

В рамках *Слёта* для получения объективного взгляда на компетенции лидеры трека предлагали участникам проводить оценку друг друга в течение 2 дней, используя систему компетенций. Каждый участник получил лист с клейкими «лайками» 5 видов (5 компетенций из 8 изначальных, которые наиболее легко считываются в ходе наблюдения друг за другом в групповой работе):

- понимает собеседников (умеет слушать, спрашивать, уточнять и резюмировать);
- доносит свою мысль;
- фиксирует мысли и идеи (участников группы);
- организует групповую работу;
- выстраивает коммуникацию с группой.



После каждого мероприятия участникам предлагалось выдавать друг другу «лайки» тех типов, которые соответствовали компетенциям, проявленными участниками, с рекомендацией оценивать других участников адекватно («не быть слишком добрыми или слишком придирчивыми»). Вместе с этим участники получили лист для сбора «лайков» от других участников.

В конце *Слёта* участники сравнили – как они сами оценили свои компетенции (само-оценка в начале) и какие компетенции как имеющиеся у них выделили другие участники из наблюдения за их поведением (сколько и каких «лайков» они собрали).

Комментарий участника слёта:

Александр Виноградов: *«Установочная сессия – тут сложно что-либо комментировать. Позволила провести оперативный ввод в тему трека незнакомых ранее между собой людей».*

Мастер-класс «Управление групповой динамикой». Юрий Сырцов

Юрий Сырцов – эксперт в развитии бизнеса через развитие и интерактивное обучение персонала. Специализация – построение будущего; управление изменениями; построение длительных программ и систем обучения; обучение руководителей и владельцев компаний; стратегический, управленческий и личный консалтинг первых лиц корпораций, а также подготовка и повышение квалификации ведущих групп: бизнес-тренеров, фасилитаторов, модераторов, антропологов. Главный модератор проекта реформирования несырьевого экспорта РФ по методологии и при консалтинговой помощи Федерального Проектного Офиса (ФПО) Правительства РФ и консалтинговой компании REMANDU (Малайзия), бывшего Проектного Офиса при Премьер-министре Малайзии) (профиль в facebook: sirtsov).

Сборщики: Мария Симанкина (профиль в facebook: maria.simankina), Станислав Ревенко (профиль в facebook: StenlyUStas) и Александр Брюзгин (профиль в facebook: alexander.bruzgin).

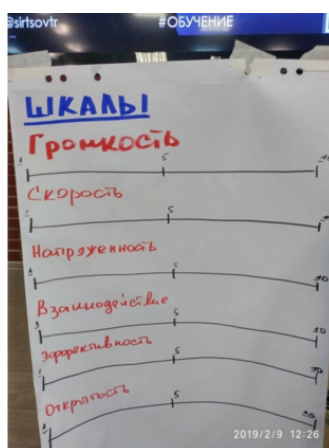
Ход мастер-класса:

1. Знакомство.
2. Групповая динамика, основные свойства групп.
3. Факторы, влияющие на эффективность работы групп.
4. Стадии развития группы по Б. Такмену.
5. Модератор и группа.
6. Пример практического задания для работы в подгруппах.

1. Знакомство

в парах (5 минут на интервью, 1 минута на представление собеседника) в формате:

- Фамилия Имя.
- Чем гордится.
- Epic Fail (чем не гордится, но смог признаться).
- Индивидуальная фиксация на шкалах: громкость, скорость, напряженность (внутренняя), взаимодействие, эффективность, открытость.



2. Групповая динамика, основные свойства групп.

Групповая динамика – движение и развитие группы во времени, обусловленное взаимодействиями и взаимоотношениями участников с ведущим, между собой и с другими группами.

Основные свойства (характеристики групп):

- взаимодействие членов;
- восприятие группы как чего-то реального;
- наличие групповых целей;
- формирование норм взаимодействия в группе;
- синергетический эффект взаимодействия в группе;
- эмоциональные отношения между членами группы;
- относительная закреплённость ролей.

3. Факторы, влияющие на эффективность работы групп

- Размер группы (оптимальный размер 5—8 человек).
- Состав членов группы (гомогенность). Предпочтение с точки зрения эффективности (результативности) работы, смешанные по полу, возрасту, профессии группы.

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.