

## ОРГАНИЗАЦИЯ И ВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ

*Посвящается памяти Марка Григорьевича Мееровича.  
Замечательный человек, методолог, профессионал, он был одним из авторов  
схемы мыследеятельности. Блестящий лектор, глубокий исследователь.  
Я благодарен ему за наши беседы и неизменное дружеское участие.*

**П. Б. Мрдуляш**

*Московская школа управления «СКОЛКОВО»  
Россия, 143025, Московская область, Одинцовский район, Сколково, ул. Новая, 100;  
pavel.mrduljash@gmail.com*

**Аннотация.** Статья является анализом кейса по организации и проведению стратегических сессий, практика проведения которых накоплена на протяжении последних лет в Московской школе управления «СКОЛКОВО» (МШУ-СКОЛКОВО) и в других проектах разработки стратегий вузов с участием автора. Потребность в написании кейса вызвана тем, что стратегические сессии в настоящее время являются массовым форматом и анализ практик их проведения часто показывает недостаточную теоретическую и методическую обоснованность. В кейсе представлены основные элементы методологии проведения стратегических сессий. Показаны методы обеспечения базовых процессов таких сессий – мышления и самоопределения. Подробно описан основной элемент таких сессий – формирование содержания. Настоящий кейс адресован руководителям университетов, ответственным за стратегическое планирование, а также ведущим сессий, экспертам и консультантам в этой сфере.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, проект, развитие, сессии стратегического планирования, системно-деятельностный подход, мышление, содержание

**Для цитирования:** Мрдуляш П. Б. Организация и ведение стратегических сессий. Университетское управление: практика и анализ. 2019; 23(4): 132–141. DOI: 10.15826/umpa.2019.04.034

DOI 10.15826/umpa.2019.04.034

## STRATEGIC SESSIONS ORGANIZATION AND CONDUCTION

**P. B. Mrdulyash**

*Moscow School of Management «SKOLKOVO»  
100 Novaya str., Skolkovo village, Odintsovsky District, Moscow Region, 143025, Russian Federation;  
pavel.mrduljash@gmail.com*

**Abstract.** The paper analyzes the case of organizing and conducting strategic sessions, their practice being realized over the past few years at the Moscow School of Management Skolkovo and in other projects on developing university strategies with the author's participation. This case is important, as the strategic sessions today have a mass format, and their practice analysis often shows insufficient theoretical and methodological validity.

The case presents the main elements of the methodology for conducting strategic sessions. There are shown a number of methods for providing the basic processes of such sessions – thinking and self-determination. The main element of such sessions is described in detail – that is, the formation of content. This case study is addressed to university leaders who are responsible for strategic planning, as well as to session leaders, to experts, and to consultants in this field.

**Keywords:** strategic management, project, development, strategic planning session, system-active approach, thinking, content.

**For citation:** Mrdulyash P. B. Strategic Sessions Organization and Conduction. University Management: Practice and Analysis. 2019; 23(4): 132–141. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2019.04.034

### Предисловие

Эта статья – продолжение ранее опубликованной работы «Проектирование развития в фор-

мате стратегических сессий» [1]<sup>1</sup>. Во-первых, проектирование трансформации должно быть

<sup>1</sup>Первая из статей отвечала на вопрос – «как организовывать проектирование трансформации». Будет еще как минимум одна.

обеспечено методологически – участникам сессии надо предоставить инструменты интеллектуальной работы. Поэтому здесь мне хотелось бы обсудить такие инструменты и методы. Во-вторых, в предыдущей статье была поставлена проблема массового распространения различных форматов проектных и стратегических работ, когда организация таких работ делается «по образцу», без всяких теоретических обоснований и даже без размышлений. Всевозможные стратегические, проектные и аналитические сессии, заседания, консультации, рабочие семинары, модули проектных работ, образовательные программы по проектному методу и прочие форматы коллективного мышления требуют для своей организации минимального профессионализма. Особенно это актуально для российских университетов. Для многих из них стоит задача трансформации и почти для всех – задача внедрения проектных методов обучения. И здесь особенно важно, насколько организаторы владеют теоретическими, концептуальными основами проведения таких работ.

Непонимание функций используемых элементов и приемов приводит к невозможности получить ожидаемый результат. Эта статья – попытка обсудить проблему организации сессий, как формата коллективной интеллектуальной работы. Для этого я пытаюсь восстановить смысл разных элементов этой организации.

В соответствии с темой целевая аудитория статьи – это не участники, а организаторы сессий и модераторы. Поэтому здесь я позволил себе более сложный язык, в ней меньше примеров и представлены более сложные схемы, чем в предыдущей работе.

Но эта работа имеет еще один источник или причину. На протяжении нескольких лет в МШУ СКОЛКОВО проходит несколько постоянных семинаров, которые ведут научный руководитель Школы Андрей Волков и руководитель исследовательской группы Центра трансформации образования Дара Мельник. Они посвящены различным аспектам работы на сессиях (прежде всего с университетами) и объединяют в своем составе исследователей и модераторов, ведущих сессии. Практические работы с использованием описываемых методик реализуются уже более 12 лет многими коллегами в Центре трансформации образования и в Институте общественных стратегий бизнес-школы<sup>2</sup>. Именно эти обсуждения позволили мне отрефлексировать и обоб-

щить наш общий опыт. Поэтому одна из целей второго плана этой статьи – попробовать четко сформулировать то, что можно назвать «методом СКОЛКОВО».

Еще несколько предварительных замечаний.

1. Конечно, я не претендую на единственно верное понимание и изложение методологии проведения сессий. Считаю, что «единственно правильная методика» вообще невозможна. Предлагаемые тезисы основаны во многом не на теории, а на опыте работ меня и моих коллег, из-за этого текст иногда носит описательный, немного даже догматический характер.

2. Процесс организации сессий будет показан с точки зрения системомыследеятельностного (СМД) подхода<sup>3</sup>. Эта позиция обусловлена тем, что я и мои коллеги проектируем и проводим сессии на основании именно этого подхода.

3. Формат статьи не дает возможность вводить используемые понятия подробно и культурно. Мне придется просто делать отсылки к соответствующей литературе и употреблять фразы «для целей данного текста будем понимать это как...». В частности, ключевые понятия для данного текста – понятия «мышление» и «самоопределение». Понятийно полноценно обсуждать их здесь я не могу. Думаю, что для целей нашего обсуждения достаточно указать, что весь мой интерес сосредоточен на практических работах. Также на обобщении практических работ построены мои рассуждения и выводы. Поэтому меня интересует только один, достаточно узкий аспект этих понятий – их реализация в процессе интеллектуальной работы. Соответственно, в рамках данного текста под «мышлением» я буду понимать деятельность, направленную на формирование новых (которых никогда и нигде не было!) теоретических конструкций. Под «самоопределением» – выработку человеком личного целевого и деятельностного отношения к происходящему. Понимаю, что здесь для объяснения одних понятий используются другие понятия, столь же неоднозначные, но более подробно в этом тексте обсудить невозможно.

4. Удерживая объем текста в разумных пределах, я опишу здесь, во-первых, сам метод работы в целом и, во-вторых, только самый главный, на мой взгляд, элемент метода – фор-

<sup>2</sup> Сейчас Центр трансформации образования организационно входит в Институт общественных стратегий.

<sup>3</sup> Я указывал ранее в [1], что вместе с некоторыми коллегами, прежде всего в МШУ СКОЛКОВО придерживаюсь системомыследеятельностного подхода в организации интеллектуальных работ и считаю его особенно эффективным для задач трансформации.

мирование содержания. Остальные блоки будут представлены в следующей статье.

5. В качестве материала для примеров я буду использовать процесс проектирования трансформации университетов, описанный ранее [1].

## 1. Специфика СМД-подхода

*Мышление и самоопределение – основа «образования по-сколковски», основа «Метода МШУ СКОЛКОВО»*

Я хотел бы сфокусировать задачу более узко, чем вообще инструментальное обеспечение проектной работы. Среди этапов работ над проектом (рис. 1), которые мы обсуждали ранее в [1], есть вполне понятные – анализ ситуации, постановка целей, формирование организационного плана и т. п.

Эти работы нам часто приходится делать в обычной, текущей деятельности. Иногда мы их делегируем профессионалам-аналитикам, управленцам, планировщикам. Например, в армии есть должность командира и есть должность начальника штаба. Но есть два этапа, достаточно необычных. Это, во-первых, самоопределение (3.1 – «в проблемном поле проекта», 3.2 – «по отношению к новым проектным решениям»), во-вторых, проектное решение (4.2 – придумывание, промысливание нового). Самоопределение – формирование личного отношения к происходящему – в текущей своей работе нам делать не нужно. Придуманное (проектное решение) нам нужно для того, чтобы решить проблемы,

т. е. то, что мы решить не можем<sup>4</sup>, и, опять-таки, в обычной ситуации мы с проблемами не сталкиваемся. Акцентирование внимания на мышлении и самоопределении – это именно то, что отличает интеллектуальную работу, проводимую в рамках СМД-методологии, от работы, основанной на психологических, социальных, педагогических или каких-то других теориях. По форме мероприятия могут быть самыми разными – играми, сессиями, образовательными программами, мозговыми штурмами, круглыми столами. Также разными могут быть работы, осуществляемые в рамках мероприятия – разработка стратегии, проектирование, образование, консалтинг<sup>5</sup>, что-то еще (рис. 2).

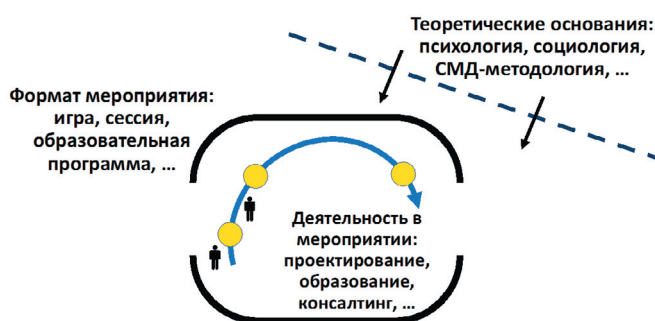


Рис. 2. Форматы и содержание стратегических сессий  
Fig. 2. Formats and content of strategic sessions

<sup>4</sup> В этой статье используется представление о проблеме, обсужденное ранее [1]

<sup>5</sup> Методологизированный консалтинг – сейчас очень популярный формат работ среди тех, кто знает терминологию, но не может осуществить метод.

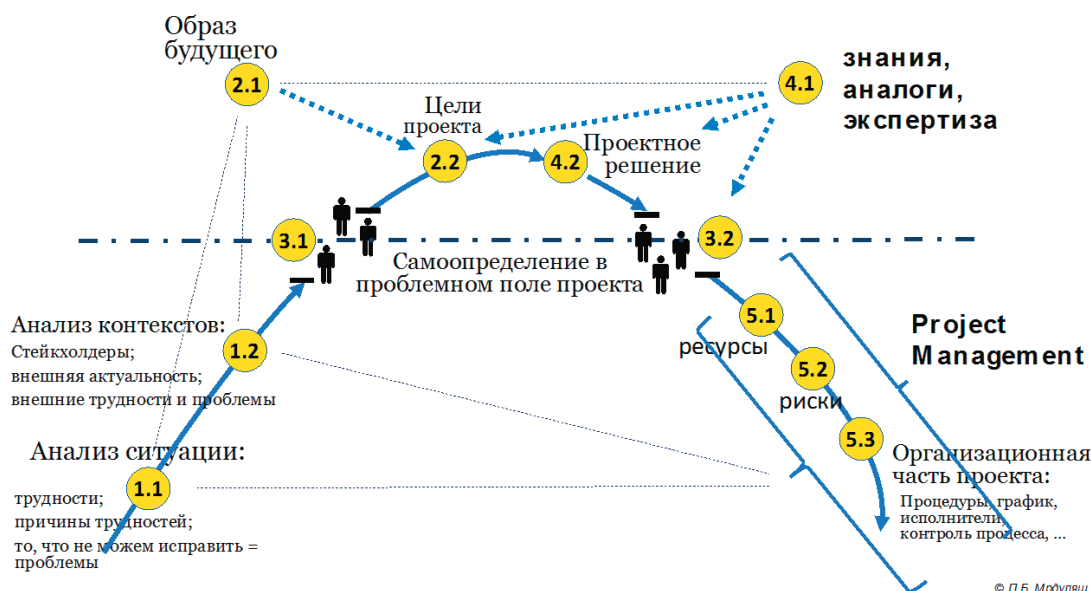


Рис. 1. Этапы формирования проекта  
Fig. 1. Project creation stages

Но мы можем разделить все это разнообразие на те, где есть задача на самоопределение и мышление, и на все остальные. Исторически практикой СМД-методологии были организационно-деятельностные игры (ОДИ) [2, 3]. Сейчас более распространены другие форматы, например, сессии и образовательные программы. Однако независимо от формата, если нам необходимо решить проблему (т. е. то, что мы решить не можем), то нам по-прежнему нужно самоопределение и мышление.

Организационное и методологическое обеспечение именно этих необычных этапов работ мы дальше обсудим.

### Метод критической коммуникации

*Применение метода критической коммуникации [целеполагание → работа по теме → остановка критикой → рефлексия → изменение содержания и средств работы → целеполагание → работа по теме → ...] обеспечивает формирование содержания и делает возможным движение по базовому процессу*

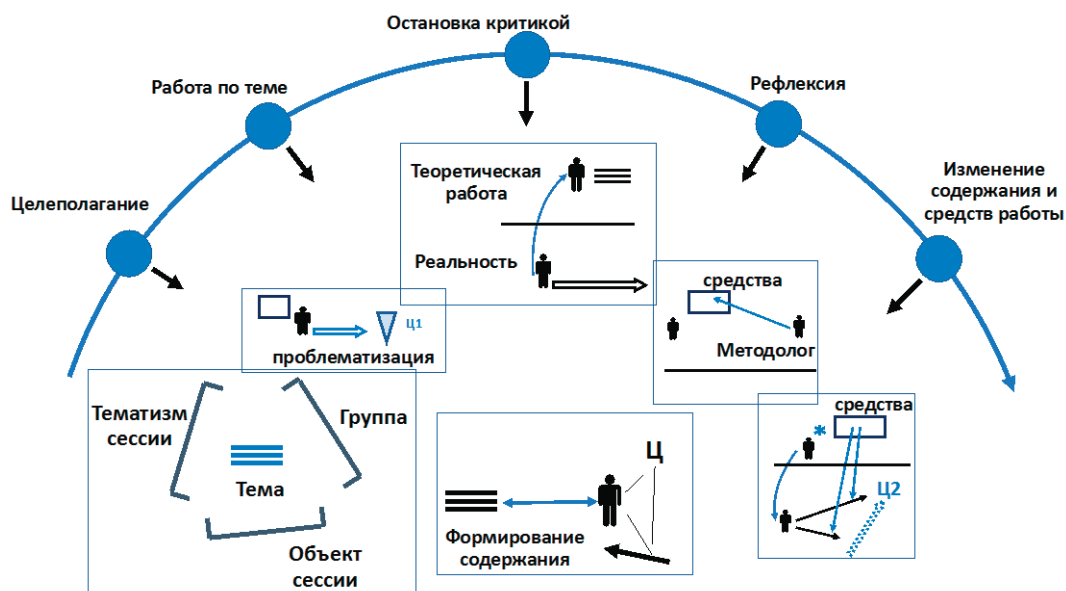
Многие мероприятия «про развитие» имеют в своей основе один и тот же регламент. Сначала все участники, разбившись на группы, обсуждают каждый свою групповую тему. Затем все собираются в общий зал, каждая группа выступает с докладом по своей теме, группе задают вопросы. Иногда этот базовый регламент обрамляется

и дополняется установками, экспертными лекциями, спортивными активностями, рефлексиями и проч. Но в основе мероприятия лежит чередование 2 форм коммуникации – групповой работы и обсуждения результатов этой работы.

Обычно этот регламент – есть неререфлектируемый «исторический след» правильной организации методологической работы (метода), который и обеспечивает требуемые самоопределение и мышление. В своей общей форме, на мой взгляд, он состоит из 11 элементов и выглядит примерно так (рис. 3). Пока что назовем его методом критической коммуникации.

На рис. 3 указаны следующие элементы работы (не этапы!): целеполагание, тематизация, работа по теме, критика, формирование содержания, рефлексия, проблематизация, разработка новых средств теоретической работы (мышления), смена используемых интеллектуальных средств, переход к теоретической работе (мышлению), применение новых средств мышления.

В понимании отношения между методом критической коммуникации и самой работой проектирования, которую мы обсуждали ранее, есть одна сложность. Он применяется постоянно в своей полноте, на каждом этапе проектной работы. Один и тот же прием – критика доклада группы – обеспечивает и формирование содержания работы группы, и (если она реализовалась как проблематизация конкретного участника) – выход в мышление и промысливание проектного решения. Формирование содержания необходимо и при анализе ситуации, и при постановке цели.



© П.Б. Мроуля

Рис. 3. Метод критической коммуникации.

Fig. 3. Critical communication methods



Поэтому применение метода должно схематизироваться ортогонально к плоскости проектирования (рис. 4).

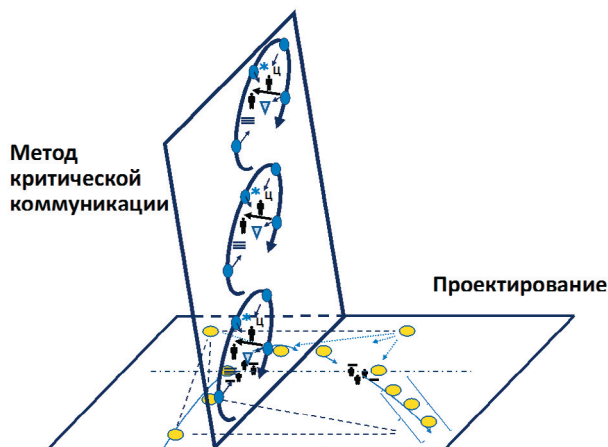


Рис. 4. Применение метода критической коммуникации

Fig. 4. Using of the Critical communication method

### Программа как одна из форм проявления метода

Программа мероприятия – операционализация метода в той же мере, что и этапов проектирования. Тематически (по этапам сессии и по темам рабочих групп) мы задаем характеристики проекта, а организационно (блоками работ и временным регламентом) – реализацию метода. Классический вариант операционализации метода в программе включает блоки: установка, работа в группах, общее заседание, рефлексия, методологическая консультация, иногда – экспертная консультация.

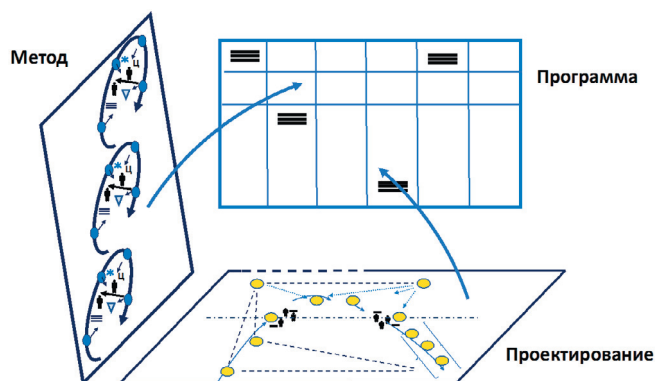


Рис. 5. Операционализация метода в программе

Fig. 5. Operationalization of the method in the program

Например, участники после постановки проблем и выхода в рефлексию должны быть обеспечены средствами для разработки новых проектных решений – схемами, понятиями (см. схему на рис. 3). Для этого в программе должны быть предусмотрены или консультации (после рефлексии в груп-

пах), или время на общих заседаниях. Но на общем заседании, до рефлексии, потребность в новых средствах не артикулирована и методологическая работа гораздо менее эффективна.

На мой взгляд, популярность в нашей стране всевозможных сессий во многом основана на том эффекте, который когда-то давали мероприятия, основанные на СМД-методологии.

Начиная с 1970-х гг. по всей стране (тогда еще СССР) проводились организационно-дательностные игры (ОДИ), затем просто игры, сессии, проекты, программы и пр. Все они были основаны, во-первых, на определенных теоретических представлениях и, во-вторых, во многом на личном опыте ведущих, которые разрабатывали эту форму организации коллективной работы. Соответственно, когда в программе сессии был блок «работа в группах», или «консультация», то организаторы сессии знали, какой вклад в конечный результат дает этот этап работы. Смешно звучит, но это знание во многом просто утеряно.

Иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда программа ОДИ-образных мероприятий берется за основу «как всегда», но организаторы сессии не видят за программой последовательность шагов метода. Поэтому они могут легко выкидывать «ненужные» этапы, например рефлексию или консультации. Или, наоборот, относятся к этому как к догме. Подобно якобы «приобщенным к тайному знанию», они повторяют магическую формулу, не понимая ее смысла. Иногда заклинание срабатывает, дух мышления нисходит на участников. Но иногда получается, как в «Generation “П”» [4], когда герой, не понимая произносимых слов «мантры», попросил и получил от высших сил огурец.

Но структура программы, конечно же, не догма. Её можно эффективно менять или вводить новые элементы. Так в свое время появились вставки в виде коротких имитационных игр, относительно недавно – так называемая «вертушка» (доклады групп друг перед другом), или замена общей консультации серией групповых. Однако хоть тушкой, хоть чучелом – если мы хотим получить мышление, то программа должна обеспечивать реализацию метода критической коммуникации.

### Результат сессии

Соответственно схеме ортогонального отношения на рис. 4 и правильный результат сессии для участников будет двойной: во-первых, тематический (результат проектной работы), во-вторых, методологический (освоение работы по методу). Почти всегда для всех второй результат оказывается гораздо более важным.

*Слушатель дорогой<sup>6</sup> образовательной программы требовал показать ему конкретный пример практической пользы от участия в программе на основе СМД-подхода. Ему был дан ответ, что такие-то люди (социально значимые для него) прошли подготовку на таких программах, в результате этого смогли сделать то-то и то-то. Ответ был для него совершенно понятен и удовлетворителен.*

Работа участников в сессии по методу позволяет его освоить и тем самым применить в своей профессиональной деятельности.

Рассмотрим отличие метода от других оснований работы над стратегиями на примере «Разработки стратегии образовательного учреждения» [5]. Это настоящая энциклопедия по анализу разных сторон деятельности университетов и методик разработки их стратегий. Фактически в ней можно найти все этапы проектирования трансформации, перечисленные в [1]. Но, как правило, теоретические конструкции в сфере менеджмента основаны на анализе существующих формальных сущностей – объектов (подразделений) и деятельностей. Поэтому все они построены как шаблоны, накладываемые на конкретную ситуацию или организацию. Если структура и деятельность организации близка к шаблону – шаблонный ответ годится для организации. Если шаблон не подходит – ищем другой. Поэтому преимущества проектирования на основе СМД-подхода не в том, что мы видим в университете какие-то другие процессы или объекты, а в том, как мы их рассматриваем. Каждый университет и каждую ситуацию мы рассматриваем «с нуля», как уникальную. Выделение деятельности, критический анализ и самоопределение участников проектирования позволяют осуществить мышление и, как следствие, предложить решения проблем и успешную трансформацию.

Как любой инструмент, метод критической коммуникации трудно обсуждать напрямую, как таковой. Гораздо эффективнее рассматривать его через функции и результат применения. Как я уже говорил, здесь мы обсудим только самый главный элемент метода – формирование содержания (по схеме на рис. 3).

### 3. Содержание

Думаю, начинать надо со странного вопроса – что является базовой единицей сессии. Или, в другой формулировке – с чем работает команда организаторов?

<sup>6</sup> 60 000 евро. В 2019 г. в России за образовательную программу это дорого.

Если организаторы работают с людьми – для организации и проведения сессии нам необходима психологическая онтология (схема на рис. 2). Организаторы будут изучать поведение участников, тестировать их личные качества, описывать происходящее в категориях «лидер», «стресс», «личностный рост». Если организаторы работают с знаниями об объекте трансформации – они профессиональные консультанты. Если с социальными отношениями участников – социологи. Мое утверждение – если мы используем для задач трансформации СМД-подход, мы должны работать с такой единицей, как содержание.

Выбор такой единицы – следствие понимания всего происходящего в рамках сессии (и за ее пределами) как мышления и деятельности.

Это означает, что мы выделяем в происходящем не человека с его психическими качествами, а позиции (цели, ситуации, действия). Не образцы лучших университетов, которые нужно скопировать (как консультанты), а некоторые организационные решения, которые нужно выделить и проанализировать, чтобы сделать что-то свое, для своего университета. Мы видим университет (объект будущей трансформации) не как социальный организм, а как набор деятельностей (образование, исследование, движение персонала, проч.) и, прежде всего, базовые для университета деятельности – мышление и коммуникацию.

Понятие содержания раскрывается, например, в работе [6]<sup>7</sup>, но для целей нашего обсуждения достаточно указать следующее. Содержание – это не просто текст, информация или знание об объекте. Содержание формируется и существует в процессе организованной коммуникации и имеет определенную структуру. В своей основе оно включает в себя четыре элемента (рис. 6):

- знание про объект деятельности;
- позицию того, чье это содержание (наличие цели и деятельности, в которую это знание может быть включено);
- соотнесенность с культурными нормами и образцами (например, наличие научной экспертизы);
- структуру своей организованности.

В самом лучшем случае содержание организовано как понятия (иногда на сессии говорят, что «работа должна идти по понятиям»), но, как правило, для этого используются схемы<sup>8</sup>. Иногда достаточно структурировать знание в форме про-

<sup>7</sup> Наиболее подробно – седьмая лекция.

<sup>8</sup> Схемы – визуализация смыслов, в отличие от визуализации информации (графики, диаграммы, проч.). Философское понимание схем см. [7], деятельностные представления см. [9].

стой таблицы, чтобы с ним можно было начать работать.

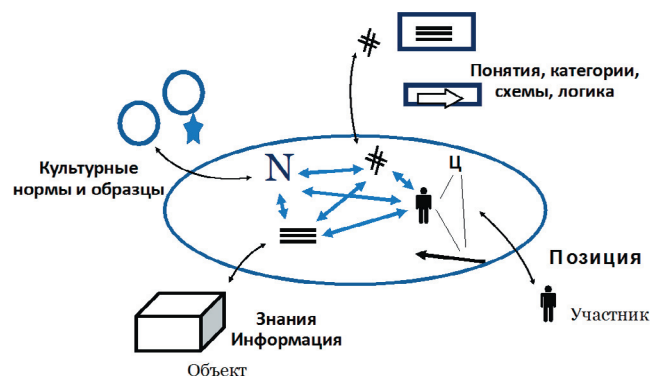


Рис. 6. Структура содержания  
Fig. 6. Structure of the content

*Хороший пример содержания, не соотношенного с культурными образцами – в знаменитой статье Соколова и Титаева [7]. Там он описан как «туземная наука». Еще более сильные примеры нам предоставляет чиновничья практика – эксперты неоднократно указывали, что польза от введения в школе уроков шахмат<sup>9</sup> (или хорошего пения, или дзюдо, или бадминтона) не обоснована серьезными исследованиями.*

Схема формирования содержания представлена на рис. 7.

В минимальном варианте позиций коммуникантов два: модераторы (и он же – ведущий сессии) и участники. Модераторы отвечают, конечно, за формирование содержания в целом, как за задачу на сессии и, непосредственно в коммуника-

ции – за понятия или схемы, участники – за знание об объекте.

Обе позиции привносят в процесс коммуникации знание лучших образцов и культурных норм и совместно обеспечивают формирование позиции «ответственного» (за проблемы, за проект). Но более эффективный набор включает еще две позиции. Во-первых, методолога как отдельную от модератора (ведущего) позицию, ответственную за обеспечение участников сессии новыми средствами интеллектуальной работы. Во-вторых, позицию эксперта, которая, с одной стороны, может представить лучшие существующие образцы объектов (университетов, компаний, региональных систем управления и пр.) и методов их трансформации, с другой – продемонстрировать норму теоретической работы, например, общепринятый протокол исследовательской работы. Позиция ведущего сессии при этом остается организатором процесса этой сложной коммуникации.

Таким образом, если мы хотим запустить процессы мышления и самоопределения, мы (организаторы) должны создать ситуацию формирования содержания. Мне кажется, с точки зрения здравого смысла этот тезис вполне очевиден – невозможно же проблематизировать просто чье-то частное мнение или тем более просто информацию о чем-то. Проблематизировать можно только содержание, а для этого оно должно быть сформировано. Даже столь модные Big Data невозможно использовать, не имея собственной позиции (цели и деятельности).

Соответственно, для того чтобы сформировать содержание, нам необходимо иметь актуально, на сессии: знание об объекте; собственную

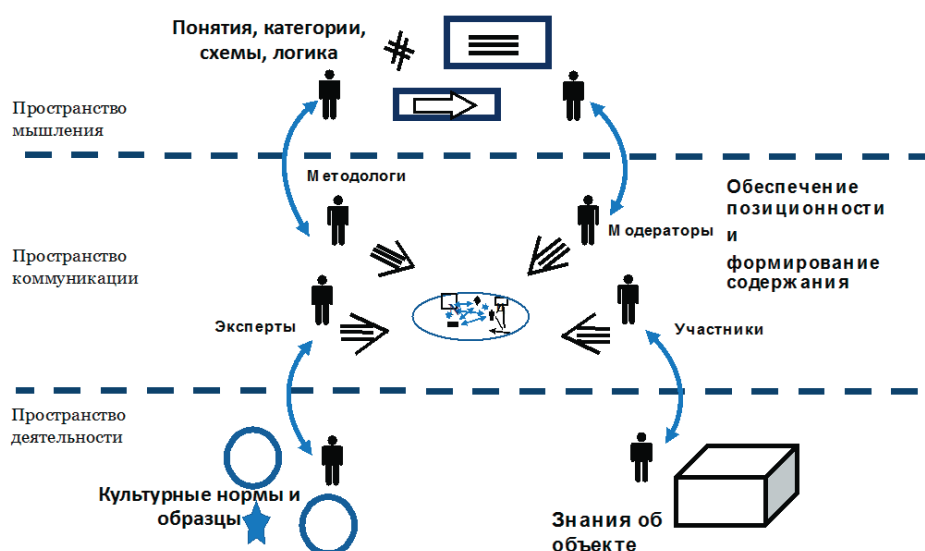


Рис. 7. Схема формирования содержания  
Fig. 7. Content forming scheme



позицию, знать культурные образцы и вести обсуждение, используя не мнения или информацию, а понятия (как правило, в качестве понятийных конструкций используются схемы).

*Не имея собственной деятельностной позиции в обсуждаемой теме, мы уподобляемся диванным стратегам, обсуждающим сколько дивизий бильдербергский клуб отправил в Венесуэлу. Поэтому иногда на сессиях вводится требование – в обсуждении каждому выступающему указывать, какое отношение он имеет к данному вопросу. В общем-то, и любая приличная научная статья начинается с указания на позицию автора в теме.*

Осуществляя работу по теме, группа нарабатывает материал, знания по конкретному вопросу. Общее заседание, на котором представители других тематических групп задают вопросы по докладу, позволяет сформировать позиционное поле. Само критическое отношение к докладу создает ситуацию, в которой группа вынуждена позиционироваться, определять свои цели и возможные действия в предметной области (самоопределение). Но, что более важно, критика останавливает работу и формирует запрос на новый тип знания. Именно после такой остановки появляется возможность перехода от бытовой болтовни к работе «по содержанию». Рефлексия критики после доклада – возможность довести материал до понятийных конструкций (при профессиональной работе модератора, конечно). И такие циклы должны повторяться на каждом этапе проектирования для каждой группы.

*Очень часто участники сессий требуют от организаторов приглашения экспертов, «которые объяснят нам всем, как надо». На что не менее часто следует ответ: «вы сами знаете свою ситуацию лучше всяких экспертов. Эксперты всегда говорят про другое, не как у вас». Но эксперты играют иную роль. Показывая культурные образцы аналогичных объектов или решений, они позволяют соотнести с ними предлагаемые решения, сделать их «культуросообразными».*

Формируемое методом содержание само по себе является достаточно ценным «продуктом», но, главное, работая с ним, участники могут осуществить базовую деятельность сессии (в нашем случае проектирование). Содержание формируется в плоскости (в процессе) проектирования, оно про объект, про ситуацию и характеристики проекта, но формируется оно методом критической коммуникации. Фактически на сессии организаторы должны вести двойную работу: 1) по методу, формируя содержание групп на каждом этапе

проектных работ, 2) уже с сформированным содержанием, работу проектирования по конкретным этапам (анализ ситуации, выделение проблем и проч.) (схема на рис. 4).

Или, если быть точным, тройную работу. В начале сессии группы как единой позиции не существует. Люди, собравшиеся в группу, обладают каждый своим профессиональным знанием и позицией. Собрать из них единую позицию – отдельная задача, рассмотрим ее в другой раз. Но для каждого участника необходимо сформировать его собственное содержание, помимо содержания группы.

*В одном примере рафинированных управленческих тренингов отдельно проводились рефлексии участников (с каждым из участников!) и отдельно – групповая рефлексия. Но обычно индивидуальная работа остается на модератора, или просто выпадает из поля зрения организаторов.*

### **Регламент как проявление метода**

*Первые дни надо выдерживать регламент «3–4 часа работы в группах – доклад».*

Цикл формирования содержания требует не только тематической и позиционной организации, но и временной, определенного ритма, который фиксируется в программе сессии. На ОДИ был выработан ритм «3–4 часа работы в группах – доклад». Он позволяет «выговориться» 5–7 участникам, исчерпать в коммуникации их знания и, на мой взгляд, адекватен психофизиологическим характеристикам участников. Особенно это важно в первые 1–3 дня сессии, когда большинство еще не перешло к содержательной работе. Если группа не наработает исходного материала по теме – содержания не будет. Если исходный материал не подвергнуть критическому разбору – не будет ни позиционирования, ни понятий, и опять-таки содержание не возникнет. Как правило (по личному опыту), для перехода к содержательной работе необходимо 2–4 цикла [работа → остановка]. Это же означает, что минимально возможная длина результативной сессии – 3 дня.

*Приходилось участвовать в сессиях, когда работа в группе с первого дня продолжается 5–7 часов, на протяжении 2 дней. В результате возникает большая профессиональная конструкция, которая выносится на общее заседание. И дальше два варианта. 1. Ее критикуют и становится очевидной ее неадекватность. Тогда зачем было тратить 6 часов на неудачный интеллектуальный ход, провал которого был бы очевиден через*



3 часа? Три часа драгоценного проектного времени просто выброшено. 2. Из-за хорошей проработанности этой модели аудитория воспринимает ее как успешную. Все, работа сделана, можно расхаживать по домам. Например, построена модель организации учебного процесса. После критики ее слегка улучшают. Но предположить что-то радикальное (например, отказаться от ФГОС) уже невозможно ни социально, ни интеллектуально.

Ни критический режим, ни новизна предлагаемых решений не являются самоценностью. Ценностью является решение поставленных проблем, для чего нужно мышление. И для осуществления мышления нужна критика очевидных, бытовых интеллектуальных ходов (которые и привели к проблеме), а внешним проявлением мышления является новизна и неочевидность.

Когда групповая работа продолжится час-полтора, никакой понятийной работы быть не может просто физически из-за нехватки времени. В результате в обоих случаях (5–7 часов работы в группе или полтора) содержания не возникает, просто знания участников слегка окультуриваются. Например, они начинают смело использовать слова *core* и *minor*. Ничего нового в работе университета по итогам сессии не появляется.

Здесь мы снова, как и в разделе о программе сессии, говорим о проблематике широкого распространения ОДИ-образных мероприятий, которое не сопровождается распространением понимания – что это такое, откуда взялось и почему (за счет чего) успешно.

Как и в случае с этапами программы (схема на рис. 5) ритм программы должен обеспечивать, во-первых, формирование содержания, во-вторых, достижение результатов сессии в целом. Если группы работают уже содержательно, то можно работать и по 5, и по 7 часов, не предъявляя результата на общих заседаниях. Иногда это происходит само – вечерами участники продолжают обсуждения. Тогда перед организаторами стоит только задача общего результата сессии. По схеме на рис. 1 (этап 4.1) здесь резко повышается роль экспертизы – внешней и внутренней.

#### 4. Итог

Проблема массового распространения всевозможных проектных и стратегических работ, когда их организация делается «по прототипу», требует обсуждения концептуальных оснований – чтобы понимать, зачем нужно делать то или иное организационное действие. Главной задачей этой

статьи было показать смысл основных элементов сессий, организованных на СМД-подходе. В статье подробно обсуждался основной метод работы на таких сессиях – метод критической коммуникации и блок формирования содержания как базовой единицы работы в рамках СМД-подхода.

В качестве выводов можно отметить:

1) методологическое обеспечение проектной работы состоит из нескольких элементов. Наиболее важны два: во-первых, понятия и схемы как новые инструменты мышления участников и, во-вторых, правильная организация работ;

2) применение метода критической коммуникации на сессии позволяет участникам его освоить, такая компетенция признается многими участниками как самое ценное, что они получают в результате сессий;

3) специальным образом организованная коммуникация и экспертиза на сессии позволяет сформировать содержание. Это основа для того, чтобы выработать совершенно новое знание об объекте работы (университете, регионе, компании, ...), найти решение проблем, стоящих перед организацией, и предложить пути трансформации.

4) программа сессии в своей тематической части (названия групп, темы этапов) отражает процесс проектирования и особенности объекта трансформации. В своей организационной части (этапы работ и их регламент) она задает реализацию метода критической коммуникации.

В целом методологическое обеспечение сессий, на мой взгляд, включает в себя примерно 11 элементов. Применение таких сложных методик требует определенного профессионализма. Это не значит, что нужно вводить сертификацию или бороться против использования неопитами светлого имени «СМД-подход». Тем более что сами претендующие на профессионализм не всегда на высоте (это я про себя тоже).

Эти методики эффективны для сложных организаций и ситуаций, когда методы, основанные на других подходах, не дают приемлемого результата. Поэтому они неизбежно будут распространяться и использоваться новыми и новыми организаторами. Надеюсь, этот цикл из трех статей (первая – [1], третья будет несколько позднее) поможет обеспечить их понимание.

#### Список литературы

1. Мрдуляш П. Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий. Университетское управление: практика и анализ. 2019;23(1–2):155–164. <https://doi.org/10.15826/umpra.2019.01–2.013> (дата обращения: 19.08.2019).

2. Попов С. В. Организационно-деятельностные игры – мышление в зоне риска. Кентавр, М., 1994. № 3. [Электронный ресурс]. URL: [http://berezkin.info/?page\\_id=146](http://berezkin.info/?page_id=146) (дата обращения: 19.08.2019).

3. Щедровицкий П. Г. К анализу топики организационно-деятельностных игр. 1987. [Электронный ресурс]. URL: <https://shchedrovitskiy.com/k-analizu-topiki-organizacionno-deyatelnostnyh-igr/> (дата обращения: 19.08.2019).

4. Пелевин В. «Generation «П»». М.: Вагриус, 1999. 223 с.

5. Разработка стратегии образовательного учреждения. Методические рекомендации / О. Б. Веретенникова, Н. В. Дрантусова, А. К. Ключев, Е. А. Князев, С. В. Кортков, В. И. Майданник, Л. А. Малышева, Л. Н. Попова / под ред. Е. А. Князева, А. К. Ключева. Екатеринбург, 2007. 408 с.

6. Щедровицкий Г. П. Знак и деятельность. Книга 2. Понимание и мышление. Смысл и содержание. Семь лекций 1972 г. М., 2006. 353 с.

7. Соколов М. М., Титаев К. Д. Провинциальная и туземная наука. Антропологический форум. 2013. № 19. С. 239–275. [Электронный ресурс]. URL: <https://publications.hse.ru/articles/111996717> (дата обращения: 19.08.2019).

8. Кант И. Критика чистого разума. Сочинения в шести томах. Т. 3. М., «Мысль», 1964. (Философ, наследие). 799 с.

9. Pavel Mrdulyash. 2013. Tools for Visualization of the Meaning: How to Transfer the Meaning into Discourse? [Электронный ресурс]. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2234430](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2234430) (дата обращения: 19.08.2019).

## References

1. Mrdulyash P. B. Proektirovanie razvitiya v formatе strategicheskikh sessiy. [Development Design in the format of strategic sessions], available at: [https://www.umj.ru/jour/article/view/1003?fbclid=IwAR2\\_](https://www.umj.ru/jour/article/view/1003?fbclid=IwAR2_)

F5SdDVCoe4YLM4NTVOIWVvZp6\_JN5C03muZKyXC-CRrMt-5bq-4I4csA. (accessed 19.08.2019). (In Russ.).

2. Popov S. V. Organizacionno-dejatel'nostnye igry – myshlenie v zone riska. [Organizational and activity games-thinking in the risk zone], available at: [http://berezkin.info/?page\\_id=146](http://berezkin.info/?page_id=146) (accessed 19.08.2019). (In Russ.).

3. Shhedrovickij P. G. K analizu topiki organizacionno-dejatel'nostnyh igr [Analysing of topics of organizational and activity games] available at: <https://shchedrovitskiy.com/k-analizu-topiki-organizacionno-deyatelnostnyh-igr/> (accessed 19.08.2019). (In Russ.).

4. Pelevin V. «Generation «П»». Moscow, Vagrius, 1999. 223 p. (In Russ.).

5. Veretennikova O. B., Drantusova N. V., Kljuev A. K., Knjazev E. A., Kortov S. V., Majdannik V. I., Malysheva L. A., Popova L. N. Pod red. E. A. Knjazeva, A. K. Kljueva. Razrabotka strategii obrazovatel'nogo uchrezhdenija. Metodicheskie rekomendacii [The Development of educational institution strategy. Methodical recommendation], Ekaterinburg, 2007. 408 p. (In Russ.).

6. Shhedrovickij G. P. Znak i dejatel'nost'. Kniga 2. Ponimanie i myshlenie. Smysl i sodержanie. Sem' lekcij [Sign and operation. Book 2. Understanding and thinking. Sense and content. Seven lectures], 1972, Moscow, 2006. 353 p. (In Russ.).

7. Sokolov M. M., Titaev K. D. Provincial'naja i tuzemnaja nauka. Antropologicheskij forum [Provincial and native science. Anthropological forum], 2013. № 19. pp. 239–275. available at: <https://publications.hse.ru/articles/111996717> (accessed 19.08.2019). (In Russ.).

8. Kant I. Kritika chistogo razuma. Sochinenija v шести tomah [Works in six volumes. Vol.3], Moscow, «Mysl», 1964. 799 p. (In Russ.).

9. Pavel Mrdulyash. 2013. Tools for Visualization of the Meaning: How to Transfer the Meaning into Discourse? available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2234430](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2234430). (accessed 19.08.2019). (In Russ.).

*Рукопись поступила в редакцию 08.08.2019*

*Submitted on 08.08.2019*

*Принята к публикации 16.09.2019*

*Accepted on 16.09.2019*

## Информация об авторе / Information about author:

**Мрдуляш Павел Брунович** – профессор практики Института общественных стратегий МШУ «СКОЛКОВО»; Pavel.mrduljash@gmail.com; ORCID No 0000-0001-9347-2311.

**Pavel B. Mrdulyash** – Professor of the Practice of the Institute for Public Strategy Moscow School of Management «Skolkovo»; Pavel.mrduljash@gmail.com; ORCID No 0000-0001-9347-2311.

