

АНАЛИТИКО-ИННОВАЦИОННЫЕ СЕССИИ – ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОИСКА И РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аналитико-инновационные сессии – эксклюзивный консалтинговый инструмент Научно-образовательного и консалтингового центра системных и стратегических решений в области экономики и управления Самарского университета – мощное средство поиска нестандартных управленческих решений в сложных и запутанных ситуациях, путей выхода из кризиса, разработки стратегий, проектов, изменения организационной культуры компании, формирования лояльности работников, повышения исполнительской дисциплины и снижения транзакционных издержек (издержек взаимодействия) – «бича XXI века».

В аналитико-инновационных сессиях участвуют руководители и специалисты разных профилей, состав которых обеспечивает представительство разных точек зрения, разных позиций и в целом – всесторонний охват разных аспектов деятельности организации. Число участников – от 20 до 50 человек. Сессию проводит группа методологов численностью от 4 до 12 чел. Аналитико-инновационные сессии проводятся в течение 1 – 5 дней по 10 – 12 часов в день. В настоящее время продолжительность сессии не превышает 2-3 дней.

Аналитико-инновационная сессия – уникальная форма организации коллективного мышления – позволяет увидеть мир и свой бизнес новым взглядом, с новой позиции, открыть для себя ранее не замечавшиеся возможности и опасности, найти нестандартные решения назревших проблем.

В отличие от других форм работы: «круглых столов», «мозговых штурмов», «стратегических сессий» – результаты аналитико-инновационных сессий достигаются применением специальных методов организации мышления каждого участника и эффективной организацией коллективной интеллектуальной работы, когда интеллектуальные возможности участников синтезируются, обеспечивая синергический эффект.

Аналитико-инновационные сессии – разновидность репрезентационных деловых игр, разработанная на основе синтеза некоторых принципов организационно-деятельностных игр Г.П. Щедровицкого и инновационных игр В.С. Дудченко.

Из истории деловых игр в мире, СССР (России) и Куйбышеве (Самаре)

1. Первая в мире деловая игра «Развертывание производства сборочного цеха новопостроенного Лиговского завода пишущих машин в пусковом периоде» была проведена в СССР, в Ленинграде в 1932 году, ее автором была Мария Мироновна Бирштейн (1902-1992). Методика проведения деловых игр, их первая классификация и перспективы развития и использования были разработаны ей в «группе пуска новостроек» научно-исследовательского сектора Ленинградского инженерно-экономического института (ЛИЭИ).

Результаты первой деловой игры показали, что опыт, приобретенный участниками игры в условных ситуациях, можно с успехом применять на реальном объекте. За несколько лет было разработано около 40 игр с различной тематикой: для тренировки диспетчеров и проектирования диспетчерских служб, исследовательские игры по перестройке производства, «аварийные игры» по отработке аварийных ситуаций в различных отраслях промышленности.

Но в 1938 г. деловые игры в СССР были запрещены.

2. В середине 50-х годов XX века деловые игры начали распространяться в США. Первая игра на тему «Развитие крупной производственной компании в течение 4-5 лет» проводилась в 1956 г. американской ассоциацией менеджмента при участии 20 крупнейших фирм. Игра сразу же получила широкое признание в США. Появилось множество ее модификаций. Стал выходить международный журнал «Simulation and Games», была организована Международная ассоциация игр и имитаций (ISAGA), членом Исполнительного комитета

которой в дальнейшем был один из наиболее активных разработчиков деловых игр в СССР Ю.М. Порховник.

3. В конце 60-х гг. XX века деловые игры были «реабилитированы» в СССР и сразу получили очень широкое распространение. Центром игрового движения оставался Ленинград. Профессор И.М. Сыроежин (ЛГУ) впервые после войны с успехом провел со студентами созданную им деловую игру «Реформа». В ЛИЭИ продолжали работать основатели метода М.М. Бирштейн, Т.П. Тимофеевский (1902-1990) и др., их дело успешно продолжили М.М. Метрик и другие преподаватели. В 2002 году деловые игры продолжительностью от 2-4 часов до нескольких дней применяли в учебном процессе 28 из 32 кафедр этого вуза. Активное участие в развитии деловых игр принимали Институт повышения квалификации руководящих работников и специалистов судостроительной промышленности, где в 1972 г. была создана первая кафедра «Деловые игры» (проф. Р.Ф. Жуков), Ленинградский институт точной механики и оптики, Ленинградский институт методов и техники управления, в структуре которого в г. Новосибирске на базе НИИ систем была создана кафедра, занимавшаяся деловыми играми (проф. В.Ф. Комаров). Получили широкую известность работы проф. В.И. Рыбальского (Киевский инженерно-строительный институт) и других отечественных ученых.

В 1979 г. было создано Учебно-методическое управление по повышению квалификации руководящих работников и специалистов Минвуза СССР (начальник – проф. М.К. Полтев), усилиями которого деловые игры в качестве обязательного элемента были введены в учебные программы повышения квалификации руководителей во всех организациях СССР, реализующих такие программы. Позднее в Минвузе СССР стал работать Совет по активным методам обучения (АМО).

В 1980 году был издан первый каталог созданных в СССР деловых игр. К концу 1988 г. имелась информация примерно о 1000 зарегистрированных советских деловых игр различного назначения.

В 1988 г. была создана ассоциация разработчиков игрового социального имитационного моделирования (АРИСИМ), организатором которой и бессменным президентом до самой смерти был проф. Р.Ф. Жуков (1924-2010).

В 90-х гг. из-за финансовых трудностей многие работы по деловым играм в России были приостановлены. Импульс развитию деловых игр дало массовое внедрение персональных компьютеров, породившее новый тип деловых игр.

4. Все описанные выше события относятся к развитию *имитационного* типа деловых игр. Любой вид такой игры предполагает коллективное решение проблем, происходящее по заданному сценарию с выделением определенных функциональных ролей участников (ролевая игра) или без выделения ролей (распределение работ и ролей происходит в самой игре по самоопределению участников), однако *всегда предполагается, что цель известна, но решение – не задано*. Если решение известно, то деловая игра превращается в тренинг – освоение навыка получения такого решения. Деловая игра предполагает *личностное включение* участников в ситуацию, чем она отличается от решения кейса – реальной производственной ситуации, рассматриваемой как бы «со стороны». В деловой игре нельзя рассматривать то, что происходило или происходит «там и тогда» – только «здесь и теперь», только то, что имеет значение для участников с учетом их ценностей и установок. Тем не менее, в имитационных играх ситуация задается разработчиком игры, а сама игра представляет собой модель деятельности по разрешению этой ситуации или набор таких моделей, предлагаемых самими участниками, которые, в конечном счете, осуществляют выбор лучшей из этих моделей по собственным критериям. Деловые игры в образовательных процессах – не обучение в обычном смысле этого слова, это такой элемент образовательного процесса, где преподаватель не учит, что или как надо делать, а лишь регулирует методологическую и коммуникативную стороны процесса, осуществляемого самими участниками. В деловой игре не может быть оценок «правильно» или «неправильно»: эффективно или неэффективно то или иное решение – выявляется самим ходом игры. В некоторых видах игр предполагается создание экс-

пертных групп, но эти группы создаются, опять-таки, из самих участников. Преподаватель лишается права вмешиваться в содержательный план работы, руководить действиями и высказывать оценочные суждения, его инструменты – проблематизация и методологическое консультирование. Игротехника и обучение – принципиально разные виды образовательной деятельности. Это создает серьезные трудности в освоении игропрактики «традиционными» преподавателями.

5. Выдающееся событие в истории мирового игрового движения произошло в 1979 г., когда Г.П. Щедровицким в качестве прикладного инструмента разработанной под его руководством системомыследеятельностной методологии была предложена организационно-деятельностная игра (ОДИ). В 1982 г. В.С. Дудченко предложил еще один новый тип игр – инновационные (ИНИ). При всех различиях этих типов игр они оба относятся к *репрезентационным играм свободного типа*. В таких играх каждый участник не моделирует чью-либо деятельность, а представляет себя, свое видение ситуации, в которую он включен в собственной жизни, свой способ мышления, свои ценностные основания формулирования и разрешения проблем. Игра свободного типа не имеет сценария, вместо него составляется оргпроект игры по особым правилам. Эти игры явились лучшим инструментом для решения так называемых слабо структурированных проблем, которые не могут быть точно сформулированы до игры. Анализ ситуации и формулирование проблем являются частями такой игры.

Первая из проведенных Г.П. Щедровицким ОДИ позволила найти эффективный метод устранения аварии на Белоярской атомной электростанции. Наиболее широкую известность из первых ОДИ получили выборы директоров на заводе РАФ (г. Рига) и в Артеке. С помощью ОДИ исследовалась сущность образования, строилась модель промышленного предприятия XXI века, разрабатывались методы проектирования и программирования процессов развития и многое другое.

Последователями Г.П. Щедровицкого и В.С. Дудченко (к сожалению, их школы враждебно относятся друг к другу) явилась целая плеяда отечественных игротехников: О.С. Анисимов, П.Г. Щедровицкий, С.Н. Железко, С.В. Попов, В.Н. Макаревич и многие другие.

Любая игра репрезентационного типа – авторская. Такие игры не тиражируются, они создаются каждый раз заново для конкретной категории участников, конкретной тематики и конкретной игротехнической команды. Научиться игротехнике можно только участвуя в играх.

6. По назначению деловые игры подразделяются на три группы: 1) *учебные*, которые применяются при подготовке или переподготовке кадров; 2) *производственные*, необходимые при решении конкретных вопросов текущей деятельности и развития организаций или территорий и 3) *исследовательские*, которые проводятся, в частности, при экспериментах в области управления и экономики. В каждой из этих групп находят свое место как имитационные, так и репрезентационные игры. Репрезентационные игры стали необходимым элементом управленческого консультирования, в том числе, в форме стратегических сессий.

7. В Самарской (Куйбышевской) области деловые игры получили распространение, прежде всего, в институтах повышения квалификации руководящих работников и специалистов (ИПК). Имитационные игры в 80-е гг. активно развивались в Тольяттинском филиале ИПК Министерства автомобильной промышленности СССР (И.А. Левина). В сфере высшего образования пионером деловых игр в Куйбышевской области в те же годы стала Л.С. Меламедова (Куйбышевский авиационный институт).

Репрезентационные игры свободного типа в г. Куйбышеве начались с работ автора настоящего доклада. С В.С. Дудченко, создавшим инновационные игры, мы заведовали кафедрами в разных филиалах (Ярославском и Куйбышевском) одного института – ИПК Министерства нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности СССР (ИПКНефтехим). Ознакомившись с разработками В.С. Дудченко, мы с 1985 г. ввели инновационные игры в качестве обязательного элемента учебных планов повышения квалификации руководителей – от начальников цехов и отделов и выше. Как правило, в цикле обучения проводи-

лось две таких игры: одна в начале обучения (для определения обучаемым пробелов в своих компетенциях и создания мотивации к обучению), вторая – в конце (для анализа результатов обучения). В 1987 г. инновационные игры стали использоваться нами как инструмент управленческого консультирования. Для этого при Куйбышевском областном совете научно-технических обществ (ОС НТО) был создан под руководством автора творческий коллектив из работников ИПКНефтехима, в дальнейшем существенно расширенный путем включения методологов, психологов, социологов, работавших в разных организациях города. Важную роль в постановке деятельности коллектива сыграла преподаватель Куйбышевского госуниверситета О.К. Самарцева, получившая до того практику ведения игр свободного типа в московской группе С.Н. Железко. Организатором игр выступал председатель ОС НТО В.В. Ненашев. Методологическая разработка и проектирование игр выполнялись автором совместно с доцентом ИКНефтехима С.А. Поповым. В дальнейшем большой вклад в развитие игротехнической команды внесли С.И. Гудзовский, Г.Л. Савельев.

В 1989 г. мы познакомились с Г.П. Щедровицким, сменили тип игр (инновационные на организационно-деятельностные), но потом осознали, что оба типа не подходят для нашей деятельности. К 1992 г. был синтезирован тип игр, который используется нами до настоящего времени – инновационно-аналитические сессии. Среди наиболее крупных из проведенных нами игр – разработка способов взаимодействия профсоюзных комитетов и советов трудовых коллективов на предприятиях Миннефтехимпрома СССР (1989), создание системы стимулирования персонала на Куйбышевском металлургическом заводе им В.И. Ленина (серия игр в 1989 г.), изменение механизмов финансирования здравоохранения и создание в СССР страховой медицины (1989), организация деятельности в рыночных условиях объединения «Куйбышевэнерго» (1991), обучение впервые назначенных Губернатором глав администраций городов и районов Самарской области (1992), 7-часовая игра параллельно на русском и английском языках на тему «Проблемы мирового консалтингового движения» на открытии XIII Всемирного конгресса по организационному развитию с участниками конгресса – консультантами по управлению почти 40 стран мира (1993), разработка стратегий и программ развития ряда организаций г. Самара (1993-2013) и др.

Специалисты нашей команды, переходя в другие организации, переносили туда опыт игр. Так игры (хотя и в существенно измененном виде) начали применяться в Самарском государственном экономическом университете (О.Г. Макаренко), а оттуда «проникли» на юридический факультет Самарского госуниверситета (В.А. Свиридов).

Несколько позже нашей команды (в конце 80-х гг.) возникла игротехническая группа в Куйбышевском филиале ИПК Министерства автомобильной промышленности СССР с участием специалистов других организаций (Б.Н. Герасимов, В.В. Морозов, В.Ф. Денисов). На базе этой организации неоднократно проводились поволжские и всероссийские конференции по деловым играм.

В 90-е гг. часть наиболее близких к Г.П. Щедровицкому участников его методологического движения (Н.Ф. Андрейченко, В.П. Зинченко, С.Б. Крайчинская, в течение нескольких лет – В.А. Никитин и др.) сконцентрировалась в г. Тольятти, где была создана Поволжская академия бизнеса и банковского дела (ныне – Тольяттинская академия управления), ученики Г.П. Щедровицкого работали также в Тольяттинском филиале ИПК автомобильной промышленности (И.А. Носонов, О.Г. Исаев, М.Ю. Садовенко); соответственно, там создавались мощные игротехнические группы.

С 90-х гг. деловые игры «МАСТАК», «МЭКОМ», «Дельта» и другие стали применяться на экономических олимпиадах и иных соревнованиях школьников старших классов и студентов экономических специальностей.

В 2000-2014 гг. репрезентационные игры в форме рефлексивно-аналитических семинаров применялись автором в Самарском госуниверситете при изучении курса теории управления студентами специальности «Государственное и муниципальное управление».

Аналитико-инновационные сессии в инновационных организационно-управленческих разработках

Мы привыкли видеть себя, свой бизнес, свою страну и весь мир изо дня в день из привычной нам позиции, не замечая, что наш взгляд при этом «замыливается» – вырабатываются стереотипы, помогающие быстро принимать решения в привычных ситуациях, но мешающие увидеть важные, но не укладывающиеся в эти стереотипы обстоятельства.

Но в динамичное время ничто не должно оставаться неизменным. И периодически нам нужно проверять себя: актуальны ли наши стереотипы? соответствуют ли они изменяющимся условиям нашей деятельности? все ли мы делаем для движения к нашим целям, все ли возможности используем, все ли изменения внешней среды учитываем? Это особенно необходимо в критических, кризисных ситуациях, когда принимаются жизненно важные решения.

Мы должны выйти за пределы привычного круга представлений, помня слова гуру мирового менеджмента Петера Фердинанда Друкера: «В обществе знаний менеджеры должны быть готовы отказаться от всего, что они знают». Только таким путем мы можем открыть для себя новые пути развития нашей организации, нашей страны, региона, нашего бизнеса.

Именно это: выработка *нового видения, нового понимания* и на этой основе – *новых решений* – и составляет основу аналитико-инновационной сессии.

Применяемые в аналитико-инновационных сессиях методы логической организации мышления и коммуникации участников и их коллективной деятельности обеспечивают получение нужных результатов.

На аналитико-инновационных сессиях не учат, как надо поступать в тех или иных ситуациях, а непосредственно находят нужные решения, и при этом формируют умение самостоятельно строить методы разрешения нестандартных ситуаций.

Помимо деловых результатов, аналитико-инновационные сессии обычно приносят участникам важные личностные результаты и способствуют командообразованию.

Организация аналитико-инновационной сессии

Аналитико-инновационная сессия проводится согласно организационному проекту (оргпроекту), разрабатываемому методологами индивидуально для каждой сессии.

Сессия состоит из нескольких этапов:

– «распредмечивание» – вывод участников из круга привычных представлений, стереотипов, осознание участниками сессии собственных ценностей, переосмысливание и всесторонний охват мышлением различных аспектов деятельности участников: экономического, социального, социокультурного, правового (институционального), идеологического, технологического, экологического и др.; на этой основе построение нового комплексного понимания своей деятельности, ревизия целей;

– проблематизация – осознание тех противоречий (проблем), которые мешают или могут в будущем помешать достижению целей, восприятие этих «объективных» проблем как личных проблем участников;

– проектирование нового желаемого и достижимого будущего объекта (компании, бизнеса, территории), в котором не будет выявленных проблем, и выбор важнейших решений, определяющих движение к этому будущему.

Последний этап может быть, в зависимости от сложности задачи, разбит на несколько этапов.

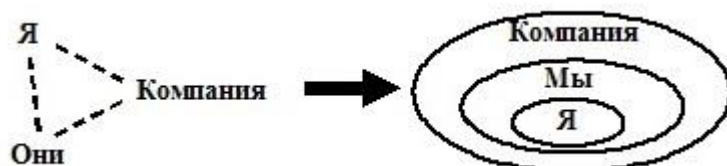
Указанное содержание этапов определяет их тематику, разрабатываемую индивидуально для каждой сессии.

Участники сессии делятся на несколько групп по 6-10 чел., представляющих разные позиции по рассматриваемым вопросам. Программа сессии задает чередование групповой работы, когда каждая группа вырабатывает свое видение, свои проблемы и решения по теме очередного этапа, и пленарных заседаний, на которых результаты работы всех групп синте-

зируются и формируется многосторонний целостный результат работы. На каждый день сессии планируется 1-2 этапа.

На все время сессии устанавливается полное равенство всех участников, независимо от служебного положения, возраста, заслуг и т.д. Руководитель сессии и другие специалисты из его команды не имеют права навязывать свое мнение по содержанию рассматриваемых вопросов и не оценивают результатов работы – они организуют разработку, обсуждение и использование необходимых методов работы и обладают правом директивно решать вопросы организации работы для достижения целей сессии.

Пример: оргпроект и результаты аналитико-инновационной сессии «Консолидация коллектива руководящих и инженерно-технических работников строительной Компании в деятельности по осуществлению успешного функционирования и развития Компании»



Цели и задачи по этапам сессии:

Этап 1. «Я, коллектив и Компания: реальность, ожидания, проблемы»

Цель этапа: достижение понимания необходимости тесной взаимосвязи личных и функционально-производственных интересов работников и интересов Компании как целого для реализации ожиданий каждого работника по отношению к работе в Компании.

Задачи этапа:

1.1. «Что такое строительная компания?» – построение понятия «строительная компания» в экономическом, социальном, социально-психологическом, социокультурном, правовом и идеологическом аспектах.

1.2. Проблематизация:

– позиций работников Компании по отношению к Компании и ее развитию;

– позиций работников по отношению к деятельности других работников и функциональных подразделений.

1.3. Формирование структурированных ожиданий участников сессии в отношении того, «что мне даст работа в Компании».

1.4. Определение препятствий на пути реализации ожиданий, рефлексивный анализ их причин и формирование перечня проблем.

1.5. Обсуждение выявленных проблем, их ранжирование.

Этап 2. Миссия Компании и ее желаемое будущее.

Цели этапа: построение миссии Компании и видения ее желаемого будущего.

Задачи этапа:

2.1. Обсуждение социальной функции Компании, ценностей, в которых может быть выражена эта функция. Формирование единого видения миссии Компании участниками (по группам, затем синтез групповых наработок).

2.2. Описание желаемого будущего Компании путем мысленного «переноса» себя в это будущее. Уяснение каждым участником своего места в этом будущем. Построение единого видения желаемого будущего Компании участниками (по группам, затем синтез групповых наработок).

Этап 3. Пути достижения желаемого будущего Компании.

Цель этапа: построение целевой структуры движения к желаемому будущему Компании.

Задачи этапа:

- 3.1. Формирование каждой группой главной цели движения к желаемому будущему.
- 3.2. Построение каждой группой дерева целей движения к желаемому будущему.
- 3.3. Синтез групповых наработок.

Этап 4. «Что я хочу и могу дать Компании. Мое место в функционировании и развитии Компании, достижении ее успешности сегодня и в будущем»

Цель этапа: достижение каждым участником игры понимания своего места в функционировании и развитии Компании.

Задача этапа – самоопределение участников: что я хочу, что я могу, следовательно, что я должен делать.

Этапы сессии распределены по дням: 1-й этап в 1-й день, 2 и 3-й этапы во 2-й день, 4-й этап в 3-й день.

Состав групп:

Работа осуществляется пятью группами, сформированными по должностным уровням участников:

- Группа 1 - топ-менеджмент (10 чел.);
- Группа 2 - руководители функциональных отделов (10 чел.);
- Группа 3 - специалисты функциональных отделов (9 чел.);
- Группа 4 - начальники участков, прорабы (стройка №1 - 7 чел.);
- Группа 5 - начальники участков, прорабы (стройка №2 - 9 чел.).

Результаты сессии:

1. Понимание начальниками участков, прорабами позиции топ-менеджмента и роли функциональных подразделений Компании, оснований их требований в отношении производственной документации и исполнения регламентов бизнес-процессов.

2. Понимание топ-менеджментом и работниками функциональных подразделений особенностей и проблем работы начальников участков и прорабов.

3. Размещение непосредственно на стройплощадках представителей функциональных подразделений, чтобы начальники участков и прорабы могли оформлять документацию без затрат времени на поездки в центральный офис Компании.

4. Организация еженедельных дискуссионных площадок при генеральном директоре Компании продолжительностью 1 час, куда каждый работник любого должностного уровня может прийти со своими вопросами и предложениями, касающимися организации производства.

5. Как итог, повышение мотивации работников всех уровней к эффективному взаимодействию с работниками других уровней (от топ-менеджмента до прорабов), понимание необходимости и сущности такого взаимодействия, уменьшение количества ошибок в документах, сокращение потерь времени и материальных ресурсов, ускорение решения возникающих проблем.

Логическая организация мышления и коммуникации участников

Какие проблемы обычной организации мышления и коммуникации мы решаем?

1. В мышлении и коммуникации люди пользуются словами, не всегда задумываясь над их значениями. Каждое слово, употребляемое человеком, имеет некоторый привычный для него смысл и обозначает какой-то реально существующий или только мыслимый, но вполне определенный для данного человека объект. Однако *разные люди под одним и тем*

же словом могут понимать разные объекты и «нагружают» слова разными смыслами. Такая ситуация почти невозможна в естественных науках, но типична для социальных наук и делового общения (совещаний, встреч, переговоров и др., касающихся бизнеса, управления, экономики, политики и т.п.). Термины социальных наук и делового общения обозначают очень сложные объекты, которые можно рассматривать с разных позиций, в том числе, из разных наук: экономики, социологии, антропологии, культурологии, истории и др. – и в каждой позиции в данном объекте будут обнаруживаться свойства и отношения с другими объектами, видимые только из этой позиции. Соответственно, каждый, кто пользуется термином, приписывает ему свои значения, исходя из своей позиции. Кроме того, из множества свойств, которые можно обнаружить у таких объектов, каждый человек, как правило, выбирает только те, которые наиболее важны для него, исходя из его ценностной системы и привычного направления собственной деятельности. Других свойств он попросту «не видит».

В учебных курсах каждый термин получает определение. Считается, что этого достаточно, чтобы у обучаемого сформировалось определенное *понятие*, связанное с этим термином. Но это – ошибка. Любое определение «высвечивает» только один ракурс, один аспект обозначаемого термином объекта. А понятие – это все то, что может быть понято, когда мы слышим (видим, читаем) этот термин.

Приведем пример.

Вот два определения слова «инновации», взятые нами из статьи в интернете (<https://otvet.mail.ru/question/37425090>):

«Инновации (нововведения) – это конечные результаты интеллектуальной деятельности человека, его фантазии, творческого процесса, открытий, изобретений и рационализации в виде новых или отличных от предшествующих объектов».

«Инновация – это результат инвестирования в разработку и получение нового знания, ранее не применявшейся идеи по обновлению сфер жизни людей (технологии; изделия; организационные формы существования социума, такие как образование, управление, организация труда, обслуживание, наука, информатизация и т.д.) и последующий процесс внедрения (производства) этого, с фиксированным получением дополнительной ценности (прибыль, опережение, лидерство, приоритет, коренное улучшение, качественное превосходство, креативность, прогресс)».

Понятно, что первое определение дано с позиции человека, для которого главное в инновациях – творческий процесс и получение нового объекта. Это определение даже не предполагает, что новый объект должен быть хоть в каком-то отношении полезен. Это позиция, характерная для инженеров, не озабоченных экономической стороной инновационного процесса.

А второе определение дано экономистом, для которого безразлично, рождено ли нововведение творческим или иным процессом. Для него процесс начинается не с творчества, а с инвестирования, и главное в инновациях – получение дополнительной ценности.

Если эти субъекты будут рассуждать о развитии инновационной деятельности в России, то каждый из них будет видеть только одну сторону ситуации. Скорее всего, первый будет рассуждать о необходимости усиления творческого воспитания в технических вузах, а второй – о создании новых инвестиционных фондов и предоставлении «инноваторам» налоговых льгот.

Но ни один из них не сможет предложить реальных путей развития инновационной деятельности, потому что такое развитие требует и совершенствования системы образования, и совершенствования инвестиционной системы, и *много чего еще*. Но это «много чего» вообще не прозвучит в дискуссии до тех пор, пока не появится еще один субъект, для которого это «еще» будет важным. И потом участники дискуссии вряд ли договорятся о чем-то, потому что каждый будет говорить о своем. *Употребляя в коммуникации одни и те же слова в разных значениях, люди не слышат и не понимают друг друга.*

Это типичная картина коллективного обсуждения управленческих решений на государственном, региональном, корпоративном, цеховом или любом другом уровне. Эффектив-

ные управленческие решения в таких обсуждениях *по принципу* родиться не могут. Любое решение охватит только некоторые стороны реальности – а в итоге «сработает» в очередной раз «тезис Черномырдина»: «Хотели, как лучше, а получилось, как всегда».

2. В деловом общении различие смыслов одних тех же слов, употребляемых участниками общения, может быть порождено не только различием позиций участников по отношению к предмету общения, но и различием их культур. Каждый человек имеет свою картину мира, в которой разные объекты связаны определенными смыслами. Эти смыслы формируются в течение всей жизни человека в результате воспитания, обучения, инкультурации в определенной социальной среде. Когда человек произносит какое-либо слово, фразу, текст, он строит этот текст, исходя из тех смыслов, которые зафиксированы в его картине мира.

Но тот, кто его слушает, интерпретирует услышанные слова в своей картине мира, где те же объекты связаны другими отношениями, а воспринимаемые в диалоге смыслы относятся к другим объектам. Получается, что говорящий вкладывает в свой текст один смысл, а слушающий понимает иной смысл, говорится про одно, а понимается другое. Непонимание разрушает коммуникацию.

3. В обычных рассуждениях или обсуждениях каких-либо вопросов люди зачастую не выстраивают четких границ между понятиями.

Каждое понятие может относиться к единственному объекту (единичное понятие), к некоторым объектам из числа рассматриваемых (частное понятие) или ко всем возможным для рассмотрения объектам (общее понятие). Совокупность всех объектов, охватываемых понятием, образует *объем понятия*.

Люди употребляют понятия в мышлении и коммуникации, чтобы отделить объекты, «нужные» для рассмотрения, от «ненужных» объектов или просто различить *разные* объекты для других целей. При этом объекты, входящие в объем одного понятия, обозначаются одним и тем же словом и считаются одинаковыми, входящие в объемы разных понятий – разными. Границы между разными объектами определяются значениями *атрибутов* понятия – тех свойств объектов (или специфических отношений между ними), которые определяют принадлежность объекта к объему понятия. Эти границы для применения обычной логики должны быть четкими и однозначными. Не должно быть объектов, которые можно отнести как к одному понятию, так и к другому. В гуманитарных и социальных науках, в деловом общении это не всегда возможно. Для рассуждения с употреблением понятий, границы между которыми, в обычном понимании, размыты, существуют другие виды логики: *вероятностная* логика, учитывающая всевозможные случайные события, которые могут повлиять на принадлежность объекта к объему того ли иного понятия, и *нечеткая* логика. Но эти логики связаны со специфическими картинами мира, и применение таких логик требует компетенций, как правило, отсутствующих у людей, не получивших специальной подготовки в этой области. При употреблении в «обычных» рассуждениях или обсуждениях нечеткие границы между понятиями приводят к тому, что к одному объекту или одинаковым объектам будут применяться от случая к случаю разные правила.

Пример: детские музыкальные кружки в клубах осуществляют образовательную деятельность, но относятся к сфере культуры. Такая же деятельность осуществляется и в центрах внешкольной работы, которые относятся к сфере образования. Согласно действующим санитарным правилам, взрослые, в том числе, родители, не допускаются в детские образовательные учреждения, за нарушение этих правил Роспотребнадзор накладывает на учреждения большие штрафы. Но эти правила не распространяются на учреждения культуры, куда родители могут спокойно приходить вместе с детьми, присутствовать на занятиях (с разрешения учителя) и т.п. Получается, что условия осуществления одной и той же деятельности по обучению детей музыке подпадают под действие разных правовых норм. Для разрешения этой ситуации, возникшей в сфере административного права, необходимы точные признаки, позволяющие четко различить понятия «сфера культуры» и «сфера образования» и, соответственно, отнести указанную деятельность или к сфере культуры, или к сфере образования. Юристы, обсуждающие эту проблему, должны получить от педагогов и работников культу-

ры значения этих различающих признаков, а если не получают – договориться о том, как разделять эти сферы. Но этого обычно не происходит. Множество коллизий в сфере права порождены именно нечетким разделением понятий.

4. Когда мы группируем понятия, включение понятий в одну группу должно осуществляться по одним и тем же признакам. Но часто в одну группу включаются понятия, различаемые по разным признакам. Например, в одном учебнике управления написано, что существуют следующие функции управления: планирование, контроль, регулирование и маркетинг. Логическая ошибка заключается в том, что планирование, контроль и регулирование – это общие функции, присущие всем видам деятельности (в том числе, существуют такие виды деятельности как планирование маркетинга, контроль маркетинга, регулирование маркетинга), они различаются между собой *по применяемым процедурам (методам, средствам)*, а маркетинг выделяется *по предмету* из числа таких функций как оперативное управление производством, управление персоналом и др.

Такая логическая ошибка в классификации объектов может привести, например, к включению в нормативные акты или договоры условий, распространяющихся на те объекты или действия, на которые они не должны распространяться, или к другим нежелательным последствиям.

5. При обсуждении способов разрешения различных ситуаций участники обсуждения зачастую выдвигают различные предложения, не формулируя проблем, которые они пытаются решить. Поверхностным взглядом на любую ситуацию можно заметить препятствия, трудности и иные «болевы точки», мешающие осуществлению деятельности. Устранение таких препятствий, в принципе, возможно, но при этом остаются породившие их причины, и препятствия возникают вновь, или вообще не исчезают. Разрешение ситуаций требует формулирования *проблем как противоречий, лежащих на «глубинном» уровне, а не на уровне видимых фактов.*

Пример. Обсуждая состояние здравоохранения на примере конкретной больницы, участники сессии зафиксировали, что имеющиеся финансовые ресурсы больницы недостаточны для приобретения сложной и дорогостоящей аппаратуры – магнитно-резонансного томографа и внесли предложение об увеличении финансирования из средств областного бюджета. Такие предложения возникают систематически при рассмотрении подобных вопросов. Решают ли они проблему? – Нет, так как не ясны причины недостаточности средств. В конкретном случае удалось выяснить, что денег на приобретение аппаратуры нехватает, так как был допущен существенный перерасход на ремонт помещений. Проблему следовало формулировать следующим образом: деньги из бюджета поступили в достаточном количестве для осуществления ремонта и покупки аппаратуры, но они были израсходованы на ремонт. При такой формулировке ясно, что решение проблемы заключается не в увеличении бюджетного финансирования, а в усилении контроля за целевым использованием полученных средств.

Перечисленные проблемы отнюдь не исчерпывают проблемного поля логической организации мышления и коммуникации, но встречаются наиболее часто.

Что мы делаем для разрешения этих проблем?

Для того чтобы исключить применение терминов в разных смыслах из-за различий позиций участников и их культуры и установить четкие границы между понятиями, необходимо применение **специальных процедур построения понятий – специальным образом организованное взаимодействие ведущих с участниками сессии, основанное на различии и синтезе их знаний о предмете обсуждения.**

Современная эпистемология (теория знания) выделяет в качестве особых эпистемологических единиц (элементов знания) *онтологические схемы* (коротко – онтологии), представляющие собой наиболее общее выражение основных, сущностных свойств исследуемой действительности. Онтологии создаются в процессе исторического развития знания и фиксируются в культуре человечества. Однако создание, присвоение и освоение онтологического

знания практически не включены в распространенные в настоящее время образовательные системы, ограничивающие познание частными моделями (в особенности, американизированные образовательные системы). Не указывая границы применимости этих частных моделей, различные школы зачастую выдают их за некое общее знание, что не имеет под собой оснований, но создает ложное чувство обладания общим знанием у тех, кто его освоил. Поэтому мышление участников аналитико-инновационных сессий – руководителей и специалистов, получивших «обычное» общее и профессиональное образование и даже имеющих ученые степени, – как правило, не соответствует выработанным человечеством наиболее близким к действительности онтологиям. Соответственно, понимание ситуаций и решения о совершении тех или иных действий зачастую оказываются неадекватными действительности, а планируемые действия – неэффективными (не соответствующими целям) или нереализуемыми.

В качестве примера можно указать постоянно повторяющиеся попытки совершенствования хозяйственной деятельности в разных масштабах: от цеха до мировой хозяйственной системы – средствами экономической науки, претендующей на знание общих закономерностей хозяйственной деятельности. При этом упускается из виду, что хозяйственную деятельность осуществляют *люди* в соответствии с принятыми формальными правилами – *институтами* – и, прежде всего, собственной *культурой*. И поэтому без изменения культуры изменить хозяйственную деятельность невозможно ни инвестициями, ни налоговыми льготами, ни политикой Банка России. Но зависимость хозяйственной деятельности от культуры, будучи «на языке» у многих говорящих и пишущих, до сих пор не получила ни общего научного описания, пригодного для решения практических задач, ни отражения в распространенных образовательных программах.

Вместе с тем, участники сессии – руководители и специалисты, работающие в определенной предметной области, – имеют богатейший запас фактографического материала, взятого из собственных наблюдений и хозяйственной практики. Путем абстрагирования, обобщений, а также с участием знаний, полученных в разного рода образовательных процессах, участники строят собственные модели систем разных уровней, в которых протекает их деятельность. Эти модели обычно не описаны «на бумаге», но существуют в сознании участников и служат основанием их практической деятельности.

Ценность этого знания в том, что оно не опровергается практикой *данных субъектов*, но в этом же состоит его слабость. Принцип *фальсификации знания фактами собственной практики и принятия за истину тех моделей, которые не удалось фальсифицировать*, при всей его привлекательности, опасен тем, что в минимальной степени учитывает факты практики и наблюдения других субъектов, отраженные в исторически сложившихся онтологиях и теориях. Так как онтологическое знание – знание *целого* – не применяется при построении собственных моделей, то ничто не мешает встраивать в эти модели любые компоненты, которые не опровергаются практикой данных субъектов только потому, что лежат за ее пределами – в области предположений или *мифов*, принятых в определенных социальных группах. Тем самым, создаются все условия, например, для оправдания собственной беспомощности и иждивенчества – достаточно встроить в модель некие неуправляемые внешние факторы (типа «злого Путина»), лежащие за пределами собственной практики, которые помогут «объяснить» собственную беспомощность, или (в политической ситуации) скрыть истинные цели собственных действий. Подобные модели могут быть конвенционально приняты в сообществе лиц, имеющих аналогичные позиции в социально-деятельностной системе, но абсолютно бесполезны для планирования эффективных действий.

Ситуация может быть изменена только появлением в коммуникации других субъектов, обладающих знанием иного типа – прежде всего, онтологическим. Аналитико-инновационные сессии должны быть площадкой для *разрешения противоречия между имеющимся у участников знанием в виде фактов и частных моделей и имеющимся в культуре знанием в виде онтологий, по существу – противоречия между знанием единичного и част-*

ного, но конкретного, с одной стороны, и знанием общего, но абстрактного, с другой стороны. Разрешение этого противоречия осуществляется путем синтеза.

Носителем онтологического знания в аналитико-инновационной сессии является группа ведущих, прошедшая специальную подготовку. Она должна дать возможность участникам сессии высказать известные им факты и вписать их в выработанные историей онтологии. Это осуществляется на этапе разработки оргпроекта сессии, в который закладывается разработка основных понятий сессии с перечислением тех «блоков» онтологической схемы, в которые участники сессии должны вписать свое знание фактов и частных моделей. Это соединение частного и общего, наполнение «блоков» абстрактной онтологии конкретными фактами и частными моделями осуществляется в групповой работе участников. Синтез этих «блоков» в целостное знание осуществляется на пленарном заседании с помощью методологической процедуры конфигурирования.

Результат описанной процедуры – рабочие понятия, необходимые для дальнейшего использования в работе на аналитико-инновационной сессии. Так как эти понятия формируются в коллективной деятельности, то обозначающие их термины имеют одинаковые смыслы для всех участников, а при наполнении «блоков» онтологии конкретным материалом можно установить единые для всех участников границы между понятиями, исключающие в дальнейшем их наложение.

Что касается отмеченных выше других проблем организации мышления и коммуникации, то исключение логических ошибок в классификациях обеспечивается контролем ведущих за осуществлением соответствующих действий участниками, а формирование проблем на основе отмечаемых участниками «болевых точек» осуществляется в соответствии с авторской методикой анализа ситуаций.

Организация коллективной деятельности участников

Коллективная деятельность участников аналитико-инновационных сессий осуществляется в коммуникации. В коммуникации участники формируют понятия, анализируют ситуации, выдвигают и разрабатывают идеи, обосновывают предлагаемые решения.

Цель организации коллективной деятельности участников аналитико-инновационной сессии – добиться *синтеза интеллектуальных возможностей участников, обеспечивающего синергический эффект.*

Позиционная структура коллективной деятельности

Каждый участник сессии занимает определенную позицию по отношению к обсуждаемому объекту или ситуации, а также по отношению к сессии в целом и к работе группы, в которую он включен. Эта позиция определяется его знанием обсуждаемого предмета (степенью информированности), профессиональной компетентностью, творческими и аналитическими способностями, заинтересованностью в решении обсуждаемых проблем, взаимоотношениями с другими участниками, сложившимися вне сессии, и другими факторами, а в целом – системой его ценностей, культурой и уровнем образования, темпераментом, функциями, ответственностью и условиями деятельности в той организации, которую он представляет в сессии.

Успешная коллективная деятельность предполагает определенный набор позиций участников и их взаимодействие. Если какие-то необходимые позиции отсутствуют или участники нарушают нормы деятельности, требуемые для успешной работы в выбранной позиции, или нарушают необходимые нормы взаимодействия между позициями – результат совместной деятельности резко ухудшается и может вообще не соответствовать цели.

Наиболее важные позиции делятся на 2 типа:

1) *внешние* – позиции в деятельности, осуществляемой вне сессии, но влияющие на ход сессии:

- *функциональные* позиции (функциональные/должностные обязанности, права, ответственность), наряду с другими факторами определяющие содержание того материала, который вносится в групповую работу данным участником;
 - *социальные* позиции (в первую очередь, социальный статус, в том числе, статус эксперта, или статус «младшего» и т.д., вытекающая отсюда мотивация к сохранению или, наоборот, изменению статуса в групповой работе);
- 2) *внутренние* – позиции в групповой работе и на пленарных заседаниях сессии:
- *ролевые* позиции: генератор идей, разработчик идеи, системный проектировщик, аналитик, эксперт, критик;
 - *социально-психологические* позиции: лидер, принимаемый группой, отторгаемый, аутсайдер.

Это неполный список возможных позиций, но как успех, так и наиболее частые проблемные ситуации в коллективной деятельности связаны с этими позициями.

Каждый участник в каждый момент времени занимает одну из позиций в каждом из двух последних рядов (внутренние позиции). Ролевые и социально-психологические позиции взаимно независимы и могут образовывать любые сочетания.

Каждый участник может все время сессии или этапа находиться в одной позиции или менять позицию в зависимости от хода работы, но в каждый момент он должен четко осознавать свою позицию, что позволит ему логически и эмоционально точно встраиваться в работу группы и аргументировать свои суждения. *Мнения участников по любым вопросам, не связанные с их позициями, могут быть навеяны только посторонними обстоятельствами и крайне редко бывают полезны для общей работы.*

Что нужно для синтеза интеллектуальных возможностей участников и получения синергического эффекта в коммуникации?

Такой синтез обеспечивается:

- позиционной структурой коллективной деятельности;
- четкостью самоопределения каждого участника в определенной позиции в каждый момент работы;
- пониманием каждым участником содержания высказываний других участников, а также целей и оснований этих высказываний, вытекающих из позиций участников (*зачем и почему* они именно это говорят); для этого каждый участник должен уметь мысленно перейти в позицию другого участника (позиционная динамика как необходимое условие понимания);
- аргументированной критикой высказанных другими участниками положений с целью выявления их слабых мест;
- выделением и точной фиксацией тех положений, которые не опровергнуты критикой;
- добавлением своих фактов, смыслов, аргументов, выводов, предложений, определяемых позицией данного участника, к тому, что уже было высказано в обсуждении, с пониманием того, как позиция данного участника соотносится с позициями других участников и каким образом добавляемые факты, смыслы, аргументы, выводы и предложения будут поняты другими участниками и повлияют на ход рассуждения (обсуждения), которое ведется группой.

Какие проблемные ситуации возможны в такой деятельности?

Возможные проблемные ситуации:

1) неполнота совокупности ролевых позиций:

- отсутствие позиции генератора идей – участники пытаются работать в *знании*, припоминая подходящие известные решения, не вырабатывая ничего нового;
- отсутствие позиции разработчика – участники не видят важных деталей предлагаемых решений, разрабатываемые предложения поверхностны;

- отсутствие позиции системного проектировщика – участники не связывают то, что происходит (или планируется) в обсуждаемом объекте со свойствами, возможностями, ограничениями его внешней среды (надсистемы), что приводит к нереализуемости разработки (например, часто встречается требование увеличить бюджетное финансирование какой-либо сферы деятельности без учета того, как формируются и по каким критериям распределяются бюджетные средства, и есть ли возможность для требуемого увеличения), или участники не прорабатывают взаимодействия между отдельными частями (подсистемами) рассматриваемого объекта (например, для увеличения продаж какой-либо продукции завода предлагается дать задание конструкторскому подразделению изменить конструкцию – без учета того, может ли усовершенствованная конструкция быть произведена при существующем технологическом потенциале);
 - отсутствие позиции аналитика – участники не видят противоречий, проблем в высказываемых предложениях;
 - отсутствие позиции критика – участники позитивно воспринимают любые предложения, вплоть до возникновения эйфории, в результате принимаются ложные результаты анализа, диагностики, неэффективные и/или нереализуемые решения;
 - «выдавливание» позиции критика экспертом, мнение которого в глазах группы неоспоримо, со всеми последствиями отсутствия позиции критика;
- 2) отсутствие или непонимание содержательных позиций:
- «все, как один» – функциональные и социальные позиции в группе не структурированы и не выделены, группа демонстрирует «команду единомышленников», все думают одинаково, «все ясно», материала для обсуждения нет;
 - участники неспособны к позиционной динамике – перейти в позицию другого участника, чтобы понять его точку зрения, в том числе, потому, что не понимают позиций участников;
- 3) нарушения масштаба:
- уход в глобализм – например, группа обсуждает, какие решения нужно принять на международном, государственном, региональном уровне, когда нужно увеличить производительность труда в цехе;
 - работа «на гайках» – группа обсуждает мелкие детали, не охватывая целого;
- 4) нарушение последовательности работы:
- «потеря темы» – участники оставляют незавершенное обсуждение и уходят в обсуждение других вопросов;
 - «вторжение»: кому-то из участников приходит в голову нечто, что кажется ему очень важным, но не относится к обсуждаемому вопросу, – он прерывает обсуждение и начинает говорить о своем;
 - участники не слышат друг друга, не развивают и не критикуют высказывания других участников, не следуют логике обсуждения, а хаотически набрасывают различные идеи;
- 5) проблемные ситуации психологического характера:
- неконструктивное лидерство – навязывание лидером своего мнения группе, недопущение критики;
 - слепое следование за лидером – «подхват» всего, что скажет лидер, уход от самостоятельности своей позиции;
 - молчание в ожидании мнения руководителя / эксперта (старшего по должности / статусу в деятельности вне сессии), боязнь высказывания собственного мнения – в группе работает только руководитель / эксперт, остальные (все или часть группы) уходят от любой активности;

- молчание руководителя / эксперта вследствие боязни «уронить» свой авторитет, социальный статус, если не уверен в своей компетентности или боится быть непонятым другими участниками;
- бессистемная, хаотическая гиперактивность участника, пытающегося таким образом повысить свою самооценку или социальный статус;
- отсутствие мотивации к продуктивной работе, когда участники не осознали обсуждаемую проблему как *личную* проблему, – участники отвлекаются на посторонние разговоры, часто выходят из комнаты, постоянно пьют чай, что-то читают или смотрят в планшетах или мобильных телефонах и т.д.
- имитация деятельности вследствие отсутствия мотивации к получению реального результата – проявление формальной активности, высказывание нелепых или нереализуемых предложений, маскировка собственной некомпетентности или незаинтересованности в получении реального результата бурной непродуктивной деятельностью;
- непродуктивная активность вследствие желания выделиться из группы, в которой присутствует руководитель;
- имитация деятельности вследствие страха перед возможными последствиями высказывания реальных предложений после сессии (преследование со стороны руководства и т.п.);
- отторжение участника, способного к продуктивной работе, вследствие личной неприязни;
- поддержка группой непродуктивного участника, чтобы «не унижить хорошего («своего») человека» в глазах присутствующего в группе руководителя;
- демотивация группы «молчащим» аутсайдером («дурной пример заразителен»);

Приведенный список далеко не полон. Перечисленные ситуации обычно доставляют больше всего неприятностей организаторам коллективной деятельности, но не исчерпывают списка возможных ситуаций.

Что делать в таких ситуациях?

Основные «лекарства»: рефлексия по содержанию и по процессу, организация позиционного конфликта, смена обстановки, способствующей непродуктивной работе, например, изменение расположения участников в группе относительно друг друга (пересадка) или каких-либо предметов (столов, флипчарта, доски и т.д.), другие психологические инструменты.

Рефлексия по содержанию работы предполагает ответы на серию вопросов, например: чего мы достигли за сегодняшний день? идем ли мы к цели? почему мы считаем, что именно этот фактор является источником проблемной ситуации? можно ли объяснить ситуацию влиянием другого фактора? что мы предлагаем? можно ли предложить что-то другое? почему мы предлагаем именно это? – и т.д.

Рефлексия по процессу предполагает ответы на другие вопросы, например: что у нас происходит? а можно ли работать как-то иначе? а почему мы работаем именно таким образом? – и т.д.

Рефлексия переводит группу в режим понимания содержания нарабатываемого материала и процесса его создания, стимулирует работу «на результат», играет важную роль в устранении имитации деятельности. В групповой работе рефлексия по содержанию должна осуществляться постоянно, обеспечивая позиционное самоопределение участников и позиционную динамику, точность и глубину аргументации высказываний. Рефлексия по процессу осуществляется в случае возникновения затруднений в работе вследствие неконструктивного поведения участников и по другим причинам. Если не удастся получить удовлетворительные содержательные результаты работы и ведущий группы (игротехник, методолог) обладает соответствующей квалификацией, то рефлексия по процессу может быть дополнена *методологической* рефлексией: как мы это делаем? можно ли было сделать это иначе? почему мы делали это именно так? – Трудность методологической рефлексии и необходимость

специальной методологической подготовки заключается в том, что *методы* работы должны описываться абстрагировано от *предметного содержания* групповой работы, желательно в виде *схем* как особого способа выражения, для чего ведущий должен обладать знанием и искусством *схемотехники* и умением передать их в необходимом объеме участникам групповой работы. Наконец, особенно, в сессиях, нацеленных на личностные результаты для участников, можно провести следующий круг рефлексии – по ценностям: каковы наши ценности, определившие выбор именно таких методов работы? – При том, что такая рефлексия может быть очень полезной не только в плане личностных, но и деловых результатов сессии, вскрывая наиболее глубинные механизмы обсуждаемой в сессии деятельности, в том числе, причины возможного возникновения проблемных ситуаций, рисков в обсуждаемом объекте, необходимо помнить, что публичное обсуждение собственных ценностей участниками психологически травматично, и на него можно решаться только в случае высокопрофессионального психологического обеспечения сессии.

Психологически травматичной может оказаться рефлексия любого уровня и типа. Например, в рефлексии по содержанию, если для тезиса, высказанного участником, не найдется достаточных оснований, то тем самым ставится под сомнение не только сам тезис, но и компетентность участника. Если тезис был уже одобрен группой, то под сомнение ставится компетентность всей группы. В большинстве случаев при этом под угрозу ставятся социальный статус и профессиональный авторитет участника (группы). Как правило, это вызывает резкую активизацию участника и всей группы – т.е. создает сильную мотивацию к дальнейшей работе, так как участники стремятся доказать (не только и не столько ведущим, сколько самим себе и другим участникам) собственную личностную и профессиональную состоятельность. Однако возможны и другие реакции: обида, потеря веры в свои возможности, уход из группы и т.п. – в этих случаях необходимо срочное вмешательство квалифицированного психолога.

Организация позиционного конфликта – мощное средство устранения проблемных ситуаций, связанных с позиционной структурой. Позиционный конфликт в группе обязателен, он обнажает структуру позиций, способствует самоопределению участников в своих позициях, снятию психологических преград к активизации коммуникации, рождению новых идей. Только при наличии позиционного конфликта в группе может возникнуть необходимая позиция критика, мотивация к продуктивной работе. Позиционный конфликт может возникнуть спонтанно, вследствие различия взглядов участников на предмет обсуждения, в таком случае он должен быть отрефлексирован, и позиции участников зафиксированы гласно для всей группы, а остальные участники должны выполнить самоопределение относительно этого конфликта, тем самым включившись в него. Если естественного возникновения конфликта не произошло, он должен быть организован ведущим. Если ведущему не удастся найти в группе противостоящие позиции по обсуждаемому вопросу для организации позиционного конфликта, он должен взять на себя позицию критика и войти в позиционный конфликт с группой; при этом он не должен высказывать собственного мнения по содержанию обсуждения (ведущий не может быть достаточно компетентным в содержании любой сессии), а критиковать *способы формирования* содержания участниками группы, опираясь на собственную, осуществляемую гласно рефлексии по процессу и свою методологическую квалификацию.

Тем не менее, универсальных методов разрешения проблемных ситуаций в коммуникации не существует. Каждая ситуация требует индивидуального анализа и применения логических (рефлексия) и психотехнических инструментов. При этом необходимы не только высокая квалификация консультантов (игротехников) групп, но и большая осторожность, так как методы воздействия на группу могут оказаться травматичными в психологическом отношении. Например, у неопытного игротехника позиционный конфликт может перерасти в межличностный, деструктивный. Категорически не рекомендуется использовать метод организации жесткого позиционного конфликта в однодневных сессиях и в любых других ситуациях, когда оставшегося времени до конца сессии может не хватить для выхода из конфлик-

та. Надо иметь в виду, что психологические процессы у человека имеют свой темп, который не всегда удается ускорить, и для разрешения конфликта нужно иметь достаточный резерв времени.

Команда, ведущая сессию, кроме необходимого базового и дополнительного образования в области общей методологии и психологии, обучается в процессе практического ведения таких сессий. Для этого в команду включаются ассистенты, которым поручается рефлексивное наблюдение хода сессии, выявление проблем, оценка эффективности применяемых для их разрешения инструментов, оказание помощи ведущим в отдельных процедурах, анализ проведенной работы после сессии. Со временем ассистенты получают право самостоятельного ведения групп в сессиях.

Формирование личностных результатов участников аналитико-инновационных сессий

Осуществляемые в аналитико-инновационной сессии *распредмечивание* – вывод участников из круга привычных представлений, стереотипов, переосмысливание и всесторонний охват мышлением различных аспектов собственной деятельности, осознание участниками сессии собственных ценностей и построение нового комплексного понимания своей деятельности, ревизия целей и *проблематизация* – осознание тех противоречий (проблем), которые мешают или могут в будущем помешать достижению целей, восприятие этих «объективных» проблем как личных проблем и понимание их сущности – обычно оставляют глубокий след в сознании участников сессии, меняют стереотипы их поведения, а иногда – и некоторые ценности. Этот след тем глубже и значимее, чем больше эмоциональный накал обсуждений и рассуждений, чем острее позиционные конфликты. Решающую роль в формировании этого следа играет рефлексия – один из основных инструментов работы ведущих (игротехников, методологов). Для многих участников рефлексия во время сессии впервые в жизни позволяет взглянуть как бы со стороны не только «на себя», но и «в себя», увидеть собственные нормы жизни и деятельности, свои критерии принятия решений, основания для поступков, при более глубоком взгляде – свои ценности – и перевести свои поступки, совершаемые по традиции, по мгновенному озарению или прихоти в сферу рационального осмысления и регулирования.

Как правило, личностные результаты сессии выражаются в следующих изменениях:

- изменение видения мира, открытие в нем сторон, явлений, закономерностей, ранее проходивших мимо сознания;
- повышение самооценки, оценки собственного интеллекта, уверенности в возможности принятия собственных эффективных решений, порой противоречащих «заветам гуру» (авторитетов менеджмента, маркетинга и др.), но обоснованных глубоким пониманием мира и себя, а не заимствованным из чужих рук знанием;
- углубление самоопределения в профессиональной позиции, осознание своих сильных и слабых сторон в деятельности и коммуникации;
- осознание необходимости постоянной критики со стороны коллег, подчиненных, других лиц, обнаруживающих слабые места в идеях, выводах, предложениях: «Мой друг не тот, кто всегда говорит мне "да", а тот, кто говорит мне "нет"»;
- повышение познавательной активности в области теоретического знания, ранее отвергавшегося с позиции «практика»;
- овладение приемами коммуникации, позволяющими быстро достичь понимания своих мыслей;
- овладение приемами аргументации своих предложений, убедительной для оппонентов.

Устойчивые личностные результаты, следы которых проявляются и через несколько лет, обычно формируются в аналитико-инновационных сессиях продолжительностью от 3 дней и периодически (1 раз в 6 – 9 месяцев) повторяющихся. Но и краткосрочные сессии мо-

гут оставить личные результаты у людей, восприимчивых к новшествам, готовых пересматривать свои позиции, если это будет вызвано осознанными причинами, стремящихся повышать свою самооценку и оценку себя окружающими по результатам своей деятельности.

Личностные результаты позволяют рассматривать аналитико-инновационные сессии не только как инструмент консалтинговой, но и как эффективный инструмент образовательной деятельности.



