

Методичка для модератора на Камчатке

Редакция 2



Фото: Константин Диковский

Автор:
П.Б.Мрдуляш,
руководитель
проектных работ

Предисловие

Первый вариант этого текста появился осенью 2020 года по предложению А. Е. Волкова, директора Института общественных стратегий Школы управления SKOLKOVO. Тогда он проводил на Камчатке учебный модуль программы MBA, и в качестве модераторов на нем выступали несколько бывших студентов этой же программы, окончивших ее годом-двумя ранее. Поэтому возникла задача быстро и в сжатой форме хоть что-то рассказать о работе модератора людям, которые никогда до этого модераторами не работали. Все осложнялось (и эти сложности никуда не делись) тем, что модуль проводится на основе метода критической коммуникации¹, реализуемого в некоторых программах Школы управления SKOLKOVO и требующего от модераторов достаточно сложных интеллектуальных действий. Методичка была написана и, как утверждают прочитавшие ее, произвела необходимый эффект. С тех пор этот модуль реализовывался много раз и всегда с участием модераторов-новичков, прочитавших методичку. Конечно, на самом деле невозможно оценить, стали ли ее читатели более квалифицированными. Но на это можно надеяться ☺. По крайней мере, прочитавшие узнали что-то про то, как надо работать. И здесь для тех, кто никогда не участвовал в таких мероприятиях, необходимо пояснить, что имеется в виду под словом модератор.

Модератор в том смысле, как он обсуждается в этой статье — функционал, рабочая позиция в определенном виде коллективных интеллектуальных работ. Прежде всего, это сессии — стратегические, аналитические, проектные и другие. Второй распространённый вариант — образовательные программы,

в которых базовым процессом является проектная работа участников. Все эти форматы объединяет то, что часть работы участники проводят в группах, и в этих группах им нужно добиться какого-то совместного результата. Это может быть какой-то проект, или раздел большого проекта (исследования), или новая организация бизнеса, или решение еще какой-то сложной задачи. При этом группы специально собираются так, чтобы их члены имели разные взгляды на обсуждаемые вопросы, могли их рассмотреть с разных сторон. Чтобы никто из группы не смог скомандовать — «делать так!», а все были бы вынуждены учитывать разные мнения и интересы. Для успешной работы такого разностороннего коллектива и нужен человек, умеющий сочетать несочетаемое — разные, зачастую конфликтные мнения, удерживать разговор в заданной теме, сопроводить участников к логически правильному решению, которое заранее никто (и сам модератор) не знает. Вот человека, выполняющего такую функцию в групповой работе, мы и будем в нашем тексте называть «модератор».

Цель этой публикации «Методички модератора Камчатки» осталась той же, что была и при ее создании. Довольно большое количество людей начинает «модерировать» различные сессии, пытаясь добиться эффекта содержательной коммуникации и претендуя даже на решение каких-то интеллектуальных задач. Эта публикация — попытка рассказать им хотя бы о некоторых действиях, которые, по моему мнению, надо делать. Такой рассказ не научит модерированию, потому что никакая теория не может научить практике. Практике можно научиться только на практических упражнениях, с последующей

¹ Метод основан на методологии системно-мыследеятельностного подхода. См., например, [4]. Иногда он называется learning by development, иногда – problem based learning, иногда – Метод SKOLKOVO.

рефлексией. Но в этом тексте описана некая норма деятельности. Знакомство с нормой обеспечит возможность отрефлексировать свои действия и тем самым чему-то научиться.

Подчеркну еще раз: чтение текста не ведет к «правильности» действия, да и не существует «правильного» в таких сложных интеллектуальных практиках, как модерирование в критической коммуникации. Но прочитавший сможет отрефлексировать свой опыт, понять ошибки и в следующий раз действовать чуть более эффективно.

С тех пор как методичка стала обязательной для начинающих модераторов программ Института общественных стратегий Школы управления SKOLKOVO, ее читало очень большое количество людей. Многие читатели делали свои замечания, и я им благодарен. Кроме того, многие исправления вносились мною под влиянием обсуждений

методов модераторской работы с коллегами. К сожалению, не смогу указать всех, кто повлиял на содержание этого текста, но хотел бы поблагодарить, перечисляя почти в случайном порядке, Андрея Волкова, Сергея Градировского, Федора Александрова, Николая Верховского, Ирину Тиханову, Артема Денисова, Катерину Вебер, Константина Диковского, Романа Гиренко, Михаила Флямера, Тимура Щукина. Фактически они соавторы этой работы в том, что в ней есть правильного. А все ошибки и неточности — исключительно моя ответственность.

Исходя из задач текста, первоначально он был построен в модальности долженствования, в нем практически отсутствуют какие-либо обоснования и объяснения. Поскольку при публикации текста его задачи не поменялись, я сознательно оставил его в таком же инструктивном виде.

Предисловие ко второй редакции

После публикации методички многие коллеги обращались с предложением улучшить, дополнить и углубить многие разделы. К сожалению, большинство из этих предложений таковы, что их реализация превратила бы методичку в очень-очень толстую книжку с умными

словами, без всяких шансов на прочтение. Но многие замечания я с благодарностью принял. Таким образом, на этот текст заметно повлияли (в алфавитном порядке) Олег Востриков, Даниил Добрынченко, Дмитрий Забиров, Жан Загидуллин, Роман Лаас, Борис Сычев.



Фото: Константин Диковский

Введение

Контекст работы модератора

Сессия здесь и дальше по тексту — это обобщенное название разных мероприятий, в которых есть функциональное место для модератора. Сессии состоят из разных типов активностей, но нас интересует только одна — работа в группе, когда участники

в составе групп с участием модератора работают над содержанием по теме сессии. Результаты работы докладываются, как правило, на общем заседании. Как правило, при этом происходит критический разбор доклада, что потом дает возможность провести рефлексию.

Задачи модератора в процессе сессии

Модератор в группе должен делать 4 типа работы:

- 1. осуществлять организацию рабочего процесса;**
- 2. обеспечивать коммуникацию;**
- 3. обеспечивать движение по содержанию;**
- 4. проводить рефлексию.**

Кроме того, модератор должен сам рефлексировать свою деятельность.

1. Организация рабочего процесса

Самое простое из вышеперечисленного, но важное. Группа должна работать, вовремя собираться и вовремя завершать работу, должен быть флипчарт и бумага, клейкая лента и фломастеры, компьютер с интернетом и прочее. В помещении важно создать рабочую атмосферу: не жарко и не холодно, солнце не слепит, не шумно.

Рабочее пространство должно быть правильно организовано. Стулья расставлены так, чтобы всем было удобно общаться и при этом писать в свои тетрадки или планшеты. У самого модератора — удобный доступ к флипчарту, но не «напротив» группы и не «во главе». Потому что нужна коммуникация. А если мы организуем президиум, то это не для коммуникации, а для учебы. Если поставим несколько «кучек», будет болтовня по группкам. И т. д.

При этом у модератора единственный инструмент организации — он сам. Если

модератор опаздывает на 1 минуту, у него не остается аргументов упрекнуть в опоздании любого участника на любое время. Если он сам не фиксирует (письменно) содержания пленара, выступления эксперта и работы группы — он не может требовать, чтобы участники помнили, что было вчера. Если он не схематизирует — бесполезно говорить о способах формирования содержания. Если не рефлектирует сам (не может начать рефлекссию с себя) — никакой рефлексии у участников не будет. Думаю, здесь же уместно упомянуть про дисциплину. По выражению А. Е. Волкова, это умение разместить себя во времени. Все работы должны начинаться минута в минуту. Потому что если вы начинаете позднее на 1 минуту, то почему не на 30? Когда все участники знают, что, опоздав хоть на мгновение, они уже потеряют часть происходящего, у них будет стимул приходить вовремя.



Фото: Константин Диковский

2. Организация коммуникации

Коммуникация выполняет две функции — как форма реализации процессов и как форма представления результатов.

2.1. Во-первых, коммуникация — основная форма, в которой осуществляются все **процессы** в группе. Это не разговор, это специально организованное коллективное действие, которое:

2.1.1. Идет только по теме (почти всегда). Тема — это тема группы (и/или тема дня). Тема дня — это очередной этап в процессе проектирования, базовом процессе для большинства сессий². Кроме самоопределения, которое не этап, а процесс, проходящий параллельно нескольким этапам проектирования. Самоопределение влияет на стиль, способ обсуждения. (Рис. 1)

Тема группы — после того, как она поставлена. До этого идет процесс тематизации. Но если конкретная тема выбрана, надо ее придерживаться, стараться не допускать посторонних разговоров.

2.1.2. Коммуникация должна быть строго по теме, кроме тех случаев, когда важно «отпустить» группу, снять напряженность и поговорить

о постороннем, даже иногда анекдот рассказать. Но это работа по ситуации, антропотехническая (может быть, даже психологическая).

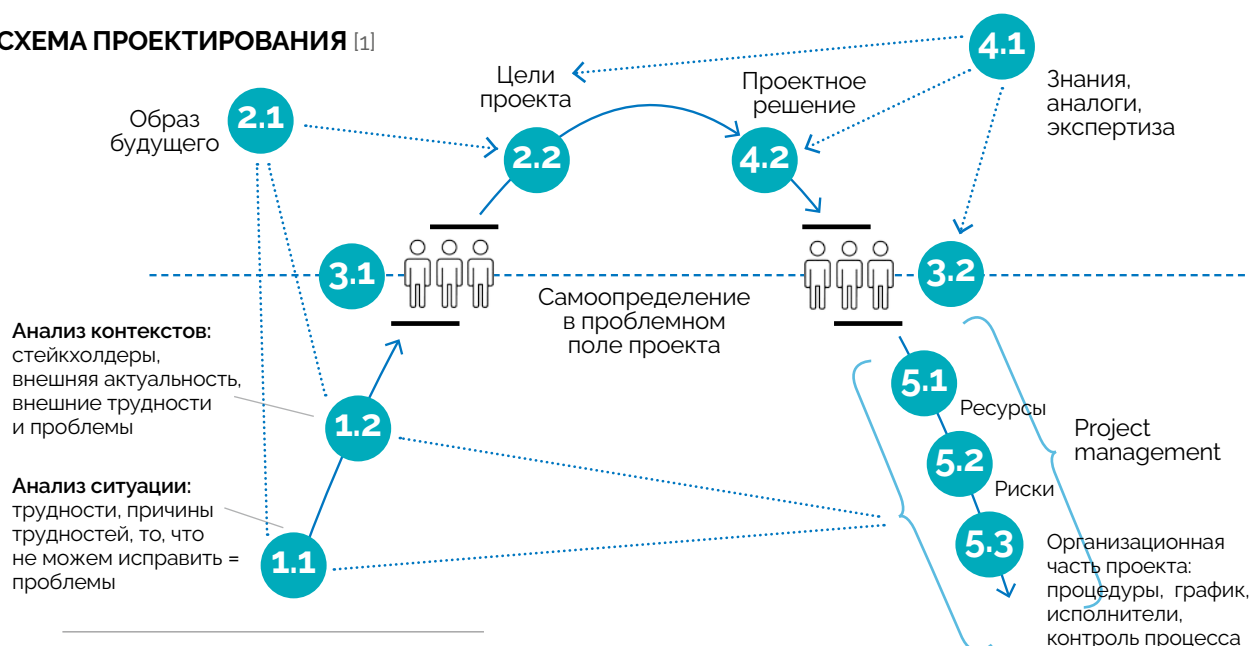
2.1.3. Разговор идет словами, коммуникация идет тезисами. Тезис — это утверждение по теме, которое можно или доказать, или опровергнуть. Отличается этим от мнений, представлений и прочей болтовни. Тезис можно схематизировать. В построении (формулировании) тезиса используются понятия.

Если в процессе разговора (групповой работы) группой не формулируются тезисы — коммуникации не происходит. Тезисы, вынесенные на пленар в докладе группы, — элемент коммуникации группы с другими группами, экспертами и ведущими.

2.1.4. В коммуникации должна участвовать вся группа. Если кто-то не участвует, надо его включить. Если, наоборот, кто-то участвует так активно, что не дает другим возможности что-то сказать, его надо вынудить уменьшить активность. Как это делать — уже собственные техники модератора. Про это есть во всякой литературе, но можно спросить у более опытных.

Рис. 1

ОБЩАЯ СХЕМА ПРОЕКТИРОВАНИЯ [1]



² Почему проектирование — см. [1], [2]

2.2. Во-вторых, коммуникация — основная форма, в которой проявляются **результаты** работы группы.

Поэтому она должна быть:

2.2.1. Результативной. Результаты надо фиксировать, причем регулярно, точно, публично (письменно или схематически). Пленар — место публикации и апробации результатов коммуникации группы.

2.2.2. Ограниченной по участникам. Если это результат группы, то участники могут быть только из группы. Впрочем, можно привлекать экспертов (по функции). Но модератор не член группы, поэтому он не должен работать содержательно на результат. Или он может менять позицию на экспертную, четко артикулируя это. Но включать или не включать экспертное знание в результаты групповой коммуникации — прерогатива исключительно членов группы.

2.2.3. Ограниченной по времени (именно в рабочее время). Если группа хочет увеличить рабочее время — можно, если это не нарушает временной режим других рабочих процессов сессии (пленары, консультации и проч.). Надо помнить, что содержание формируется не только работой в группе, но и сессией в целом — консультациями, пленаром, другими активностями. Поэтому в них нельзя не участвовать.

2.3. В коммуникации участвует **несколько позиций** (что такое позиция — чуть дальше, п. 2.4).

2.3.1. Участник (и эксперт) — отвечает за знание о предмете (теме) обсуждения. Эксперт может давать знание и о Модели 1 (M1), и (на втором этапе) о Модели 2 (M2).

Про модели M1 и M2 мы поговорим более подробно в 3 разделе, но, вкратце, M1 — то, как устроена сфера профессиональной жизнедеятельности участников сейчас, а M2 — как она должна быть устроена. На схеме на рис. 1 Модель 1 — это пункты 1.1, 1.2 и 3.1, а Модель 2 — пункт 4.2 вместе с 4.1 и 3.2.

2.3.2. Модератор — обеспечивает формирование содержания M1 и M2 за счет логики, работы с понятиями и схемами.

2.3.3. Ведущий сессии или кто-то, кто участвует в формировании позиции ведущего (например, модератор, методолог или эксперт), — разрушает M1 критикой, вводит схемы и понятия, обеспечивает формирование содержания M2.

2.3.4. Другие группы — формируют свое содержание, к которому можно отнести, и тем самым помогают формировать содержание группы.

(Рис.2)

Рис. 2
ПОЗИЦИИ, УЧАСТВУЮЩИЕ В КОММУНИКАЦИИ В СЕССИИ



2.4. Организовывать коммуникацию — не значит быть начальником. У **модератора** своя **позиция**, то есть:

2.4.1. Своя ситуация. Он не делает ни доклада, ни проекта в целом, он вообще не из этого города/организации/учебной группы. Ему потом со «всеми этим», что натворят участники, не жить. А им с этим жить.

2.4.2. Своя цель. Он должен обеспечить, чтобы группа сделала свой (это важно: именно свой!) проект. Внутри проекта у него цели нет, ему этот проект не реализовывать, поэтому он не может самоопределяться в проблемном поле проекта. Его цель — обеспечить самоопределение участников.

2.4.3. Своя деятельность и свои инструменты. Он оперирует не информацией и не своим будущим в проекте (как участники), а понятиями (или схемами) и позициями участников. И еще он оперирует собой, о чем говорил выше.

2.5. Флипчарт — инструмент для двух операций:

1) первичной объективации, когда разные участники группы соглашаются с тем, что «это» и есть смыслы, т. е. важное, содержательное, имеющее

отношение к проекту. Тогда это кладется на флипчарт в форме тезисов;

2) первичного структурирования, когда участники или модератор формируют схемы, хотя бы даже таблицы. Тем самым работа на флипчарте обеспечивает формирование содержания.

2.6. Фиксация на флипчарте слов, произносимых группой в процессе работы, — всегда редактирование. Поэтому надо следить, чтобы тот, кто фиксирует, во-первых, не терял содержания, во-вторых, не привносил в него собственные смыслы, не обсужденные в группе.

Но это должен делать именно участник. Если тезисы, выработанные в группе, фиксирует на флипчарте модератор, — ему и делать доклад, чего он делать права не имеет. Модератор может рисовать схемы (тем самым формируя из смыслов содержание), делать короткие обобщения или экспертные вставки (и, конечно, вести рефлексию, но об этом ниже). Если в группе такая ситуация, что фиксировать тезисы на флипчарте приходится модератору (например, из-за специфического состава), то это не должно «выбивать» модератора из рамок его основной работы.



Фото: Константин Диковский

3. Организация движения содержания

Самое важное, самое трудное. Содержание — это определенный тип знания. Как и обычное знание, это сочетание информации, понятий и позиции. Но знание можно формировать из исследовательской позиции. Или из экспертной. Или из потребительской. Или еще какой-то. А содержание — оно формируется сугубо из позиции того, кто замысливает проект (проектировщик или управленец). Плюс, естественно, оно включает в себя информацию о предмете, желательно с экспертными знаниями, и плюс понятия или схемы.

3.1. Сперва нужно **сформировать** содержание, в форме Модели 1 – как сейчас устроена там сфера, в которой живет и действует участник. Для этого нужно оформить ту информацию, которая есть у участников по теме группы, какими-то теоретическими конструкциями. Желательно, понятиями. Или хотя бы объектными схемами (схемами про объекты). Параллельно с этим помочь участникам сформировать позицию. В идеале, конечно, все это делается одновременно и формируются сразу деятельностные схемы (с целями и ситуациями участников).

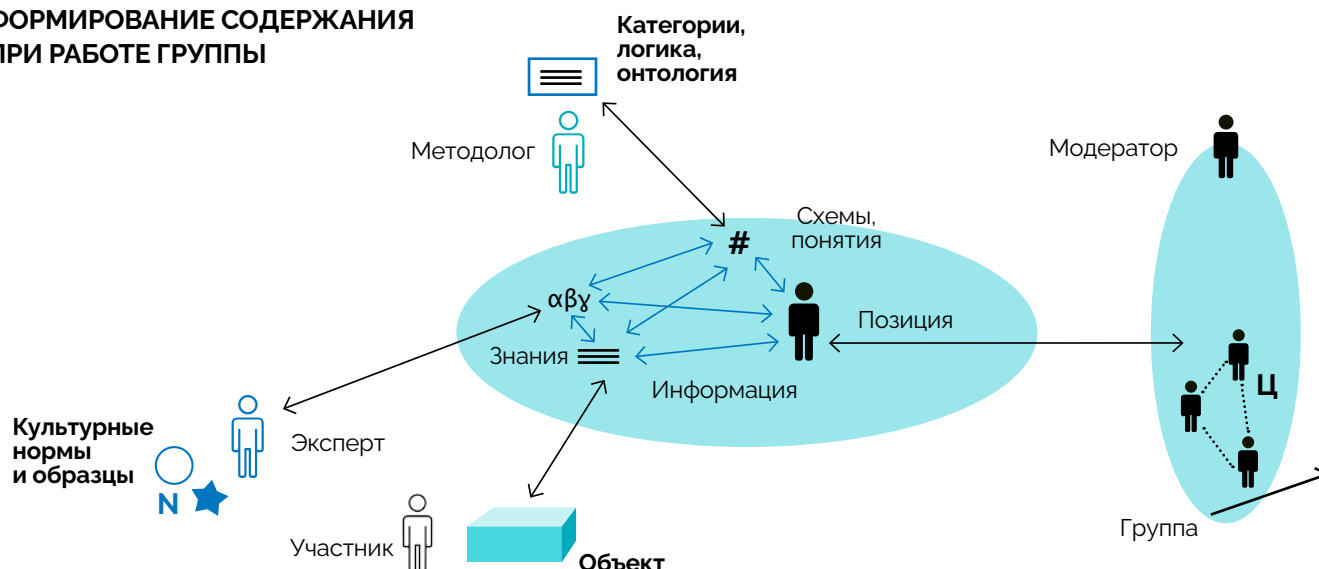
Но важно, что модератор должен уметь формировать схемы (схемы не рисуются, а формируются, как понятия), обеспечивая работу группы.

3.2. В итоге (как **результат сессии**) должно получиться новое содержание, в форме Модели 2, где:

- 1)** вместо информации об исходном объекте будет проект (проектное решение) будущего объекта или будущей деятельности участников;
- 2)** у участников будет новая деятельностная позиция;
- 3)** будет новая деятельностная схема, которая позволит все это собрать. Но для этого содержание должно измениться.

3.3. Содержание меняется усилиями всех **деятельностных** позиций на сессии. Ведущий, методологи, эксперты, модераторы, участники (кто занимает деятельностную позицию) — все участвуют в проектировании, в движении содержания. По схеме на **рис. 3** понятно, что задача модератора – сформировать содержательную позицию группы. Но, т.к. редко бывает, чтобы все деятельностные позиции на сессии (ведущий, эксперт,

Рис. 3
ФОРМИРОВАНИЕ СОДЕРЖАНИЯ
ПРИ РАБОТЕ ГРУППЫ



участник, модератор) актуально и ответственно выполняли свои задачи в общей системе, то частенько приходится делать всем все за всех. Формировать понятия и схемы, давать информацию и экспертное знание, формировать позицию группы и проблематизировать.

3.3.1. Содержание движется/меняется через разрушение, с формированием нового. Если при этом **разрушается** и позиция участника (цели, личная ситуация, то, что он делает), с которой он себя отождествляет, то происходит проблематизация.

3.3.2. Обеспечение самоопределения. Исходного содержания как реального на самом деле и **не существует**. Уже на этапе формирования оно должно быть групповым, обобщенным, а не личностным. Если мы работаем (делаем сессию) с конкретным объектом (регион, компания, университет, профессия, город), то участникам легче соотнести себя с формируемым исходным содержанием, оно почти реально. Если работаем с абстрактной темой, да еще и отнесенной в будущее участников (например, предпринимательство), то задача первого этапа — не анализ реального предпринимательства (конкретных кейсов), а анализ представлений о предприни-

мательстве. И формирование из них такого, которое включает в себя участников (позволяет им соотнести понимание себя с этой конструкцией). Фактически этап анализа ситуации превращается в этап формирования Модели 1, которую участники считают своей (своим личным пониманием обсуждаемой темы).

3.3.3. Если участники «прикрепились» к М1 (пусть это даже и не реальная М1, а сконструированная из их представлений), то возможна и **проблематизация**. Разрушение М1 может означать:

- 1)** «потерю лица» участниками группы;
- 2)** интеллектуальный вызов;
- 3)** разрушение смысла своей жизнедеятельности.

На самом деле разрушение Модели 1, т. е. представлений об устройстве объекта, в котором участник живет и действует (способе организации образования, сферы экономики, медицины, исследований, ...) почти всегда разрушает жизнедеятельностные смыслы (проблематизирует).

В любом случае разрушение М1 создает пространство для создания М2. Новая модель содержит теоретические конструкции (новые, «правиль-



Фото: Константин Диковский

ные» понятия). Здесь важны экспертные знания, чтобы понятия были культуросообразными, новые схемы, соответствующие этим понятиям, и, конечно, на этом «скелете» должно быть «мясо» знаний о будущем проекте.

Если же понятия в М1 были правильными, и схемы их реализации были эффективными, и все это соответствовало реальной ситуации, то и проблем никаких нет, и сессию проводить не надо было.

3.4. Четыре составные части содержания меняются не синхронно, но **взаимозависимо**. Нельзя проблематизировать позицию, не разрушив теоретические представления об объекте. Нельзя разрушить представления об объекте, не указав на дефициты позиции, на конкретные знания о нем, которые не соответствуют старым понятиям. Новые культурные нормы требуют новых схем организации деятельности.

3.5. Про раннюю экспертизу, в т. ч. от модераторов. Если вместо оформления своего «знания» в М1 участники получают новые, хорошо оформленные теоретические знания, они получают возможность не занимать деятельностьную позицию. Это же не их ситуация, это «знания вообще» — о том, как устроен какой-то другой мир, где правильные чиновники, идеальные корпорации; это не их собственная психофизика, а воинов племени масаи. Участники занимают **ученическую** позицию. Переход в мыш-

ление становится невозможен — исчезает предмет собственного, личного мышледействия.

3.6. Для **движения** содержания необходимо и его формирование (делается модераторами и участниками в групповой работе), и его разрушение (делается ведущим, методологами и экспертами на пленаре).

3.7. Если содержание, оформляемое в М1, может изготавливаться аналитической работой (сборкой имеющихся представлений), то содержание М2 может быть сделано только **мыслительной** работой. Увы, приходится попробовать подумать.

3.8. В правильно проводимой сессии схемы также меняются. Сперва модератор (или ведущий на пленаре, или эксперт) вводит (формирует на материале группы) схему, структурирующую исходное содержание группы. Потом — после разрушения М1, формирования проблем, проблематизации участников, проектной идеи — вводится новая схема, которая структурирует придуманный проект, новые понятия, новые позиции и тем самым формирует М2.

3.9. Модератор не должен вляпываться в содержание (см. п. 2.4), но ему должно быть интересно, иначе он не сможет эффективно работать. Здесь мне самому непонятно, поскольку есть какая-то двойственность, но давайте считать это диалектикой ☺.

4. Рефлексия

Есть разные типы рефлексии и разные определения. Есть психологическая рефлексия, есть социальная, есть другие типы. Мы говорим о деятельностной рефлексии, когда предметом этой интеллектуальной процедуры становятся три вещи:

- наша позиция (цели, действия, ситуация);
- содержание (при всей сложности этого понятия);
- наша проектная деятельность.

Для обеспечения первичного понимания можно пользоваться определением А. Е. Левинтова: «Рефлексия — это то, без чего то, что было, — не было». Или другим: «Рефлексия — это то, без чего то, что было, обречено повторяться вновь и вновь». В самом деле, если мы не делаем предметом своего внимания и анализа свои прошлые действия и контексты, то мы не понимаем, что же именно произошло. И повторяем свои ошибочные действия/бездействия в новых ситуациях. Яркий пример такого: плохой работник, которого отовсюду выгоняют. У него могут быть разные характеристики (ленив или трудолюбив, социально неадекватен или коммуникабелен — любые), но пока его тип деятельности не изменится, его будут увольнять, как бы он ни менял фирму или даже профессию. Еще хороший пример: фильм «День сурка». С главным героем происходит один и тот же день его жизни. Он пробует самые разные способы, чтобы вырваться из временной петли, но, только когда он сумел изменить самого себя, свое отношение к людям, свой тип действий, для него наступил следующий день.

Однако, как правило, в сессиях мы не доходим до индивидуальной рефлексии. Она требует большого времени, специальной подготовки модераторов и специальной организации. Как правило, индивидуальная рефлексия проводится на специальных тренингах.

Но на наших сессиях есть важная задача групповой рефлексии:

4.1. Рефлексия в группе решает 2 важные задачи: .

4.1.1. Аккумуляция содержания (или знаний для формирования содержания). Все, что говорилось важного на предыдущем такте сессии участниками, ведущим, экспертами, участниками других групп, должно быть проанализировано и — либо введено в работу, либо аргументировано отброшено.

4.1.2. Артикуляция критики. Всегда есть психологически объяснимое желание отбросить критику сделанного доклада. «Нас не поняли», «Они не знают, как жизнь/дело/теория/компания устроена на самом деле», «Нас критикуют, лишь бы критиковать». И тут важна работа модератора. Критика должна быть разобрана и доведена до таких формулировок, которые группа не может отбросить. Если критика указывает на реальную ошибку — ее нельзя больше повторять.

4.2. Напомню, что основная задача работы **в группе** — формирование содержания (в которое, см. выше, встроены позиции участников). Сперва начального, фиксирующего исходные позиции и представления участников. Потом, после его разрушения, — нового, с проектом будущего и новыми позициями участников.

4.2.1. Поэтому на **этапе** формирования **М1** в группе надо проводить больше аккумуляющую рефлексию, с упором на объекты и информацию, «что именно мы обсуждали, какие замечания нам сделали, что полезного для нашего понимания мы можем взять из этих замечаний, что нужно исправить в нашем понимании/анализе». Или «мы не учитываем, как устроено предпринимательство в мире сейчас, берем образцы из учебников вековой

давности». Обычно в длинной программе первый этап занимает целый модуль или больше. Однако в коротком режиме (сессия из одного модуля) это может быть только первая работа в группе. Уже на первом пленаре Модель 1 может быть подвергнута разрушению, и этап аккумуляции содержания будет пропущен.

4.2.2. На этапе разрушения содержания (если критика на пленаре достигла успеха, это может быть и после первого дня) фокус рефлексии перемещается на позиции участников. «Мы считали, что предпринимательство устроено вот таким образом. Почему? Потому что подходим к теме как исследователи, а не как реальные предприниматели. Кто мы на самом деле?»

4.2.3. На этапе формирования Модели 2 внимание снова на объектно-схематическую часть. «Что для полноты и для развития нашего проекта означают замечания, которые нам сделали? Как надо изменить проект?»

4.3. Если рефлексия показывает, что прошлая модель была разрушена

критикой, то, значит, работа над ней **завершена**. Должен быть задан вопрос: «А как же есть на самом деле?» И должна начаться мыслительная работа, изменяющая содержание.

4.4. Модератор не имеет права быть излишне методологичным (догматиком). Полная правильная деятельностная рефлексия прошедшей ситуации — это когда мы четко и ясно отвечаем на вопросы: «Что именно я мыследелал, с какой целью я это мыследелал, какими мыслительными способами/инструментами я это делал?» Но! Рефлексию в таком каноническом виде с участниками во время работы в группе осуществлять **НЕЛЬЗЯ!** Потому что ни один нормальный человек, не специализирующийся на работе с инструментами мышления, а занятый практической деятельностью, на такие вопросы ответить не сможет, да и не должен. Модератору в своих рефлексивных вопросах приходится быть ближе к предметности.

4.5. В момент, когда разрушена предыдущая схема организации содержания, должна быть представлена новая схема, организующая мыследеятельность

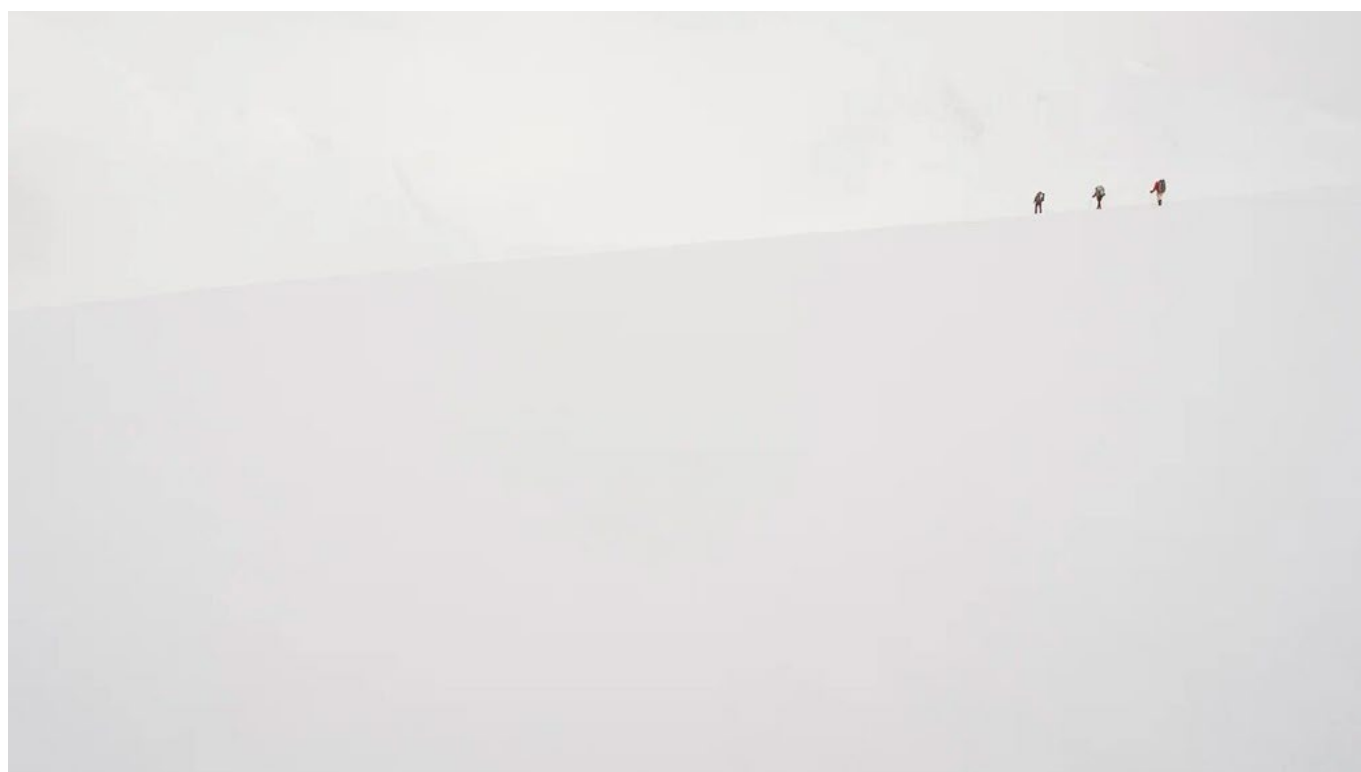


Фото: Константин Диковский

по-новому. Если у модератора ее нет, можно надеяться на ведущего. Если и у ведущего нет, то работа группы (или вся сессия) провалена.

4.6. Рефлексию ведет только модератор. Это его функция. Если рефлексию ведет кто-то другой — значит, модератора уволили.

4.7. Это не обязательно должен быть жестко организованный процесс, но рефлексия может высказываться только лично. Поэтому никому нельзя ни перебивать говорящего (кроме модератора, но и ему это не рекомендуется), ни спорить. Каждый имеет право высказать свою рефлексию, поэтому рекомендую использовать формулу «в любом порядке, но обязательно все». Тем самым можно услышать всех, кто отмалчивается. Но конкретная организация зависит от специфики группы.

4.8. Эффективно, когда модератор тоже проводит свою рефлексию публично в группе. Здесь несколько тонкостей. У модератора своя позиция. Он же не работает по содержанию, он

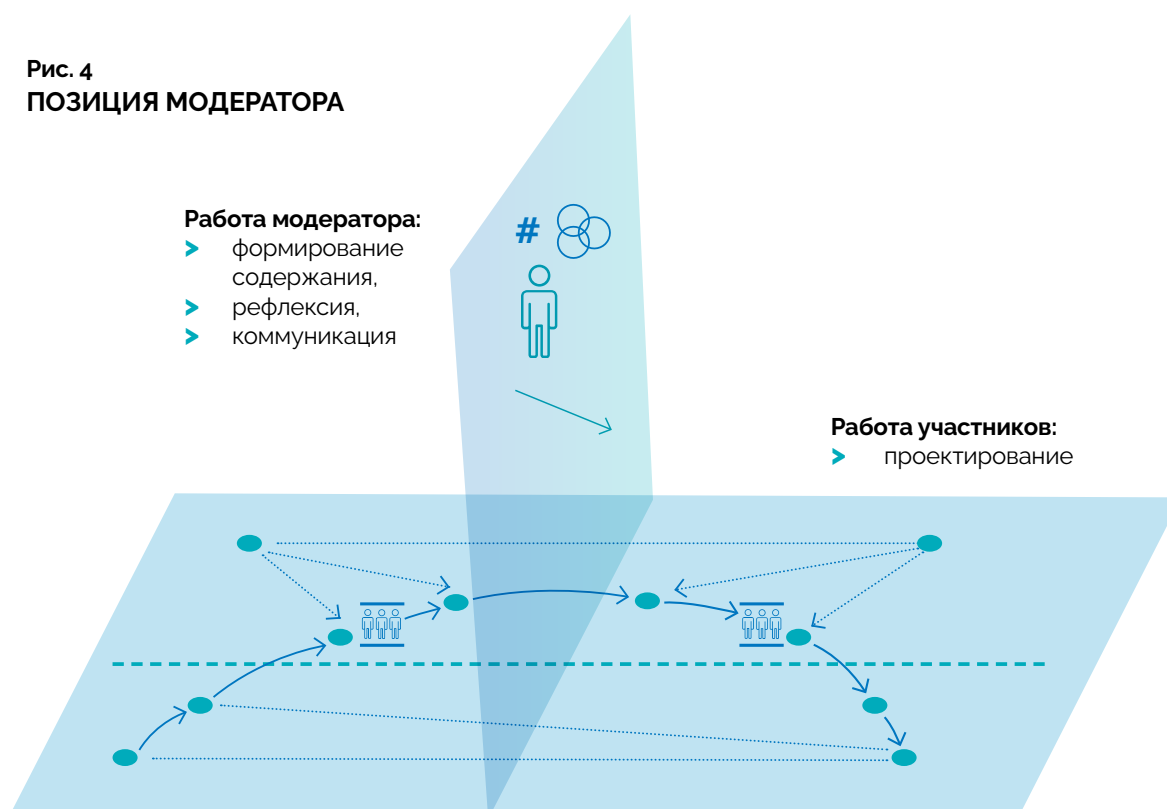
обеспечивает его движение. То есть тоже работает, но с другим материалом, другими целями, другими средствами.

(Рис.4)

4.8.1. Эксклюзивная позиция отражается и на его социальном статусе в группе. Поэтому ему лучше всегда говорить последним, чтобы его слова не воспринимались как правильный ответ.

4.8.2. Модератор рефлектирует то, как шла (была организована) работа в группе. Например: «Мы говорили по очереди, поэтому ничего не успели обсудить». Или: «Мы поверили авторитету, а он, оказывается, многого не знает». Или как пример высшего пилотажа: «Мы не стали обсуждать понятие «здоровье», решили, что знаем, что это такое. Сразу стали предлагать решение — назначить индивидуального врача. Поэтому наше решение было традиционно примитивным, его легко раскритиковали». Отличный результат работы модератора — когда такие деятельностные фиксации начинают делать участники группы. Значит, освоили, как организовывать деятельность.

Рис. 4
ПОЗИЦИЯ МОДЕРАТОРА



5. Рефлексия модератора (вместо послесловия)

В Предисловии я писал, что цель этого текста — описать определенную норму деятельности. Знакомство с таким описанием нормы обеспечит возможность отрефлексировать свои действия и, тем самым, чему-то научиться.

Скажу в третий или четвертый раз: чтение текста не позволит освоить такую сложную интеллектуальную практику, как модерирование в критической коммуникации. В принципе, любой практике — игре на музыкальном инструменте, вождению автомобиля, прыжкам с парашюта, любой — можно научиться только на практических упражнениях, с последующей рефлексией. Поэтому для освоения функций модератора очень важно после каждой сессии проводить свою рефлексия, желательно письменную. Лучше, конечно, когда такую рефлексия задает ведущий (руководитель) сессии. Но сейчас с квалификацией ведущих

ситуация еще хуже, чем с модераторами. Хуже — потому что ответственность у руководителя больше и вреда своей некомпетентностью причинить он может гораздо больше. Поэтому в деле собственного развития рассчитывать на ведущего нельзя, нужно заботиться о себе самому. Задать себе достаточно простые вопросы: как я работал по содержанию? Как организовывал рефлексия и коммуникация? Что делал не так? Какие ошибки допустил? И так далее. По содержанию есть очень полезный прием: написать, что бы Вы сами рассказывали на пленарах, если бы сами работали по теме, вместо группы? Тогда все дефекты работы с содержанием станут очевидны. Причем рефлексия надо написать со схемами. Эти схемы организации темы останутся с Вами, и, когда в следующий раз Вы столкнетесь с аналогичным содержанием, сможете работать гораздо эффективнее.



Фото: Константин Диковский

6. Рекомендуемая литература

Без ложной скромности рекомендую две моих статьи. Потому что я их писал именно про ведение сессий.

1. **Мрдуляш П.Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий.** Университетское управление: практика и анализ. 2019;23(1-2):155-164.
<https://www.umj.ru/jour/article/view/1003/994>
2. **Мрдуляш П.Б. Организация и ведение стратегических сессий.** Университетское управление: практика и анализ. 2019;23(4):132-141
<https://www.umj.ru/jour/article/view/1082/0>

Остальное сложнее. Чтобы кто-то писал непосредственно про работу модератора или организацию сессий, я не нашел. «Игротехнический букварь» Пахомова и некоторые другие работы (все можно найти в интернете) описывают происходящие на сессиях события, дают им названия (зачастую странные). Но не говорят, что именно и как нужно делать, не говорят о целях и контекстах. А я думаю, что это необходимо для понимания.

Вот литература, не относящаяся непосредственно к работе модератора, но фундамирующая работу в рамках системо-мыследеятельностного подхода:

1. **Попов С. В. Организационно-деятельностные игры – мышление в зоне риска.** Кентавр, М., 1994. №3.
http://berezkin.info/?page_id=146 (дата обращения:19.12.2023).
Вводится понятие игры. И отличный образчик методологического рассуждения.
2. **Колесникова И. А. Педагогическое проектирование: Учеб. пособие для высш. учеб. заведений.** М: Издательский центр «Академия», 2005.
https://pedlib.ru/Books/3/0212/3_0212-1.shtml
Описание самого процесса проектирования – примерно 70 страниц. Но вся книга тоже интересна, особенно для педагогов.
3. **Щедровицкий Г. П. Знак и деятельность.** Книга 2. Понимание и мышление. Смысл и содержание. Семь лекций 1972 г. М., 2006. 353 с.
4. **Щедровицкий Г. П. Методологический смысл оппозиции натуралистического и системо-деятельностного подходов.** Избранные труды. М., 1995.
<https://www.fondgp.ru/gp/biblio/rus/59>
5. **Щедровицкий Г.П. «Организация, руководство, управление».** 2003. – 476 с.
https://www.studmed.ru/schedrovickiy-gp-organizaciya-rukovodstvo-upravlenie_e9fdec14298.html (дата обращения: 19.09.2023).
6. **Щедровицкий П. Г. К анализу топики организационно-деятельностных игр.** 1987.
https://www.studmed.ru/schedrovickiy-gp-organizaciya-rukovodstvo-upravlenie_e9fdec14298.html (дата обращения: 19.08.2019).