

## ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ В ФОРМАТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ

*П. Б. Мрдуляш*

*pavel.mrduljash@gmail.com*

*Аннотация.* В статье анализируется практика проведения стратегических сессий с организациями, когда их задачей является разработка проекта развития (трансформации). Подробно описаны основные этапы, которые должны быть проработаны участниками сессий – сотрудниками самой организации и организаторами сессии. Последовательно, шаг за шагом, показана общая схема проектирования будущей трансформации. Особенное внимание уделено этапам формирования проблем и постановки целей проекта. Сессии, анализируемые автором, разрабатывались и реализовывались на основе системодетельностного подхода. Выводы о необходимости осуществления этапов проектирования, описанных в статье, основаны на большом фактическом материале стратегических сессий, прежде всего с университетами.

Результаты статьи могут быть использованы при планировании стратегических сессий и разработке проектов развития организаций. В статье впервые подробно описаны и структурированы этапы таких работ.

*Ключевые слова:* проект, развитие, стратегические сессии, университет, системодетельностный подход, постановка целей, проблема

*Для цитирования:* Мрдуляш П. Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий. Университетское управление: практика и анализ. 2019; 23(1–2): 155–164. DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.013

### Предисловие

Эта статья – обобщение пятнадцатилетнего опыта в проведении стратегических сессий с различными организациями, прежде всего, с университетами. Такие сессии были построены как работа над проектами развития, и постепенно этапы этой работы оформились в подробную последовательность действий, которая и обсуждается в статье. Другое основание текста – системодетельностный подход, методологическое направление, развиваемое в нашей стране с 1960-х гг.<sup>1</sup> В 1970–1990 гг. на базе этих теоретических разработок проектировалось и проводилось большое количество организационно-деятельностных игр (ОДИ). Стратегические сессии, послужившие материалом для этого текста, проводятся некоторыми коллегами из Московской школы управле-

ния СКОЛКОВО и мною и основаны на этих же фундаментальных представлениях.

На мой взгляд, сейчас основной проблемой в многочисленных сессиях, круглых столах и других формах организации коллективной работы является эклектика и иногда случайность использования различных форматов. Часто это сознательное экспериментирование, но иногда можно предположить и недостаточную грамотность организаторов, что проявляется в формальном копировании формы организации и терминологии без понимания смысла действий. Например, копируется чередование работы участников в малых группах и на общих заседаниях. Или последовательность работ «анализ ситуации», «постановка проблем», «формирование модели решения». При этом нарушаются базовые принципы, заложенные в эти формы при их создании и благодаря которым они и являются эффективными. Ведь когда-то кто-то придумал формат обсуждения, например, «мировое кафе»<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Очень часто используется термин «системодетельностный» подход. Но анализ различия категорий деятельности и мыследетельности не входит в задачу этого текста, поэтому я просто буду использовать термин «системодетельностный».

<sup>2</sup> Хуанита Браун и Дэвид Исаакс, 1995 г.

для достижения вполне четко понимаемых целей. Использование этого формата для совершенно других целей (еще и с нарушением процедуры) далеко не всегда бывает эффективным. Какой-то результат мероприятия будет получен в любом случае, но мало вероятно, что он будет соответствовать исходным задачам мероприятия.

В данном тексте я описываю этапы разработки проектов развития и обосновываю роль, которую каждый из них играет в общем процессе формирования проекта.

Примеры, используемые в статье, не всегда относятся непосредственно к университетам, но они иллюстрируют принципы, применяемые также в полном объеме и к университетам.

## 1. Задачи развития и стратегические сессии

Стратегические сессии как форма коллективной работы в последнее время стали очень модными. Их проводит огромное количество консультантов, заказывают компании и региональные правительства. Например, во второй половине 2018 г. стратегические сессии проходили по всем муниципалитетам Ханты-Мансийского АО, а недавно, в ноябре 2018 г., в таком формате был впервые проведен Государственный совет. Появилась даже шутка: «Не знаешь, что делать? Делай стратегическую сессию».

Но стратегическая сессия – просто формат, в котором организуется коммуникация. Он позволяет учесть мнение многих участников (в идеале – всех), провести первичное обсуждение и обобщение, сформировать и вынести в итоговые документы больше содержательных суждений, чем при использовании многих других форм. Например, формат круглого стола позволяет за 2 такта по 1,5 ч. выслушать мнение 6–8 спикеров и 5–10 человек из зала. За то же время при проведении стратегической сессии можно представить позиции не менее 20 экспертов, а при правильной организации до 40 человек могут подробно обсудить и согласовать свои точки зрения.

Другой «хит сезона» – проектный подход. В последние годы он стал чрезвычайно популярен. Все делают проекты – от детей в детских садах до Правительства Российской Федерации. Подробно про разные типы проектов я уже писал [1], но в большинстве случаев подразумевается один из двух вариантов.

Первый имеет в своей основе проекты в учебных или научных заведениях. Он предполагает, что проект – это исследовательская работа, кото-

рая требует формулировки гипотезы, затем проведения исследования и подтверждения гипотезы (или ее опровержения).

*Например, проекты, которые делают школьники в 10 классе: «Качественный анализ шоколада», «Качество воды в реке Городня», «Влияние компьютерных игр на психику подростка».*

В таком проектировании, как правило, не обсуждают какие этапы нужно пройти, чтобы получить правильный результат. Исследовательская работа имеет свою логику, и проектировщик движется именно по ней.

Второй вариант – это проекты в бизнесе или в бюджетных структурах, ориентированные на продукт. Здесь ситуация ровно обратная. Подробно прописывается вся последовательность действий, которые нужно исполнить, но при этом цель (или тема) проекта не обсуждается. Предполагается, что цель и задачи определены руководством, а чтобы получить результат проектирования, нужно работать строго формально, по процедуре. Технология работы подробно описана в многочисленных учебниках по Project Management.

*Яркий пример такого механистического подхода – постановление Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 В нем подробно описывается состав и полномочия органов управления проектом. Однако вся их деятельность начинается, когда цели проекта уже кем-то сформулированы.*

Но существует огромный пласт управленческих задач, когда цели изначально сформулированы быть не могут. Прежде всего, это задачи развития. Когда организация ставит перед собой задачу изменения, то, как правило, в наличии (в представлениях руководства) есть только некий образ будущего, выраженный в самых общих словах. Мы хотели бы, чтобы в результате изменений получился хороший университет, хороший аэропорт, хороший доход на вложенный капитал. Но какие цели мы должны поставить на проектирование, какие задачи решить, чтобы в результате нашего проекта получился хороший аэропорт?

Как правило, если объект изменений достаточно сложен (корпорация, город, университет и пр.), мы не можем назвать цели сразу, опираясь на наличный опыт. Даже если мы успешные консультанты, подготовившие несколько проектов развития разных организаций, мы вынуждены всякий раз применительно к каждой новой организации заново формулировать и ставить цели. Предполагается, что в этом нам могут помочь стратегические сессии.

Таким образом, стратегические сессии, в рамках которых разрабатываются проекты развития – сочетание двух эффективных, но сложных методов работы с будущим. Подчеркну, что на сессиях проекты только разрабатываются, их реализация – отдельная работа, которая в этой статье не рассматривается.

Сессии такого рода проводятся давно, и я хотел бы на основании анализа своего пятнадцатилетнего опыта обсудить этапы и содержание такой работы.

## 2. Этапы разработки проекта

В общем случае оглавление проектных работ в рамках стратегической сессии можно представить так:

Фактически это описание содержательной части разработки проекта, размещенное по логике процесса. С другой стороны, 1.1–4.2 – это те этапы, которые необходимо реализовать в рамках стратегической сессии, чтобы полученный проект мог решить задачу развития организации. Самым важным для этой задачи становится правильность постановки целей.

*Например, если мы работаем в университете и образ нашего будущего – это Университет, входящий в число 200 лучших в мире по какому-нибудь рейтингу, то целью нашего проекта может быть магистратура, привлекающая лучших выпускников бакалавриата со всего мира. Практически все университе-*

*ты, ставящие перед собой задачу улучшений, вынуждены начинать с магистратуры – делать ее интересной для студентов и для исследователей. Соответственно, мы должны спроектировать модель такой магистратуры и потом, уже за пределами стратегической сессии, организовать процесс реального создания такой магистратуры в нашем университете.*

Давайте более подробно разберем с этой точки зрения выделенные этапы. При этом нас, конечно, будут интересовать первые четыре, потому что пятый (разработка проекта реализации) достаточно формализован и хорошо проработан в литературе, посвященной Project Management, поэтому может быть сделан за границами сессии.

Технические вопросы подготовки сессии я обсуждать не буду – они достаточно сложны и выходят за границу темы. Отмечу только, что, как правило, такие сессии длятся от 5 до 7 (оптимально – 6) дней и проводятся командой, сочетающей системоделятельную, экспертную и организационную компетенции.

Процесс проектирования на стратегических сессиях не строго линейный, а итерационный, поэтому к некоторым пунктам мы будем возвращаться.

## 3. Анализ ситуации (этапы 1.1, 1.2)

Первое, с чего мы начинаем – это с анализа ситуации. Как ни странно, необходимость этого этапа часто приходится обосновывать. Казалось бы,

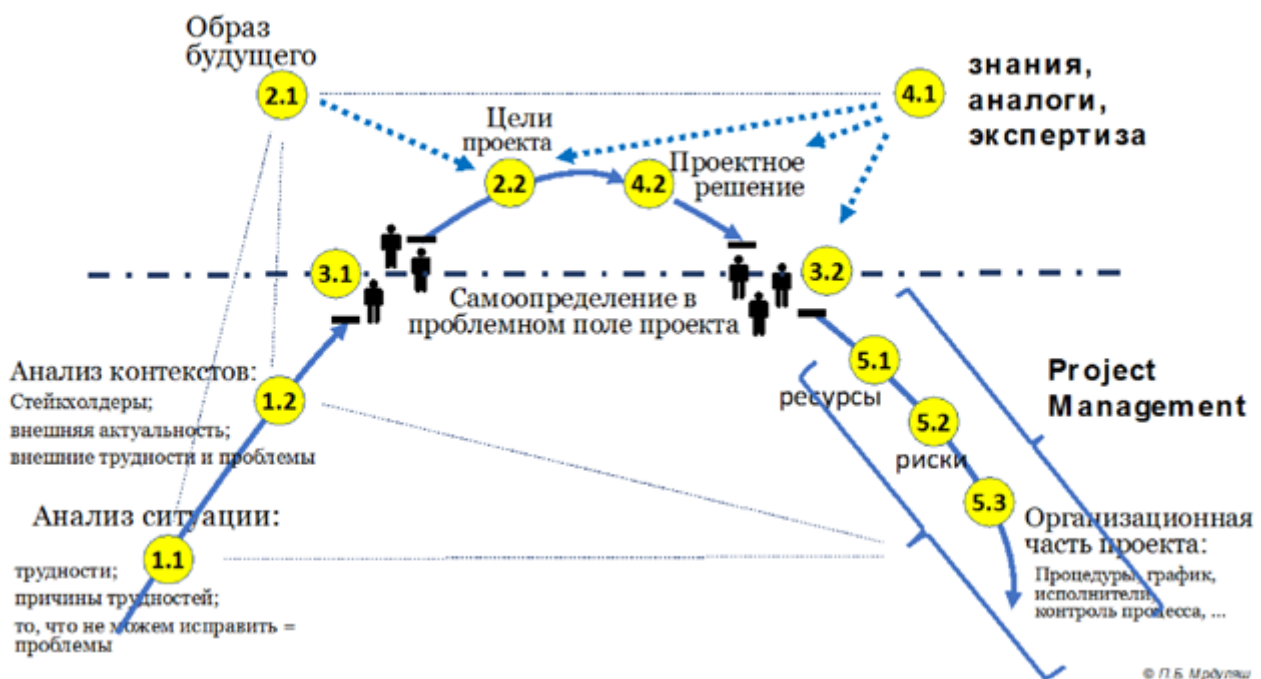


Рис. 1. Этапы формирования проекта

очевидно, что анализ ситуации нужен. Если мы не знаем, с чем мы имеем дело, то откуда мы знаем, что делать? Но желание немедленно начать выполнять поручение начальства, как правило, соединено в конкретной голове с большим самолюбием. Человек считает, что то, что он воображает себе об объекте управления – и есть объект управления. Люди при этом ссылаются на свой богатый жизненный и управленческий опыт. Чего же в нашем богатом опыте недостаточно для постановки задачи на проектирование?

Во-первых, частичность нашей должностной (рабочей) позиции. В процессе выполнения конкретных функций мы всегда вынуждены рассматривать преимущественно вопросы, необходимые именно для нашей работы. Если мы финансисты в корпорации, то корпорация для нас – это прежде всего набор финансовых потоков и регулирующих норм. Если методист в университете – правила организации и проведения образовательных программ. Конечно, мы видим и что-то знаем и про производственные процессы, и про научные эксперименты приглашенного профессора, но этого явно недостаточно для разработки модели выхода на новые продуктовые рынки или модели организации работы с талантливыми абитуриентами.

Во-вторых, поверхностность нашего первого взгляда на сложный объект реформ. Примерно 4–5 лет назад я составил список жалоб, которые всегда рассказывают сотрудники университета в ответ на предложение проанализировать ситуацию:

- Как все плохо!
- Денег мало.
- Студенты не учатся, а мы их выгнать не можем.
- Лучшие абитуриенты уезжают в Москву (за границу, в Тюмень и пр.).
- Работодатели не могут сформулировать требования к компетенции выпускников.
- В магистратуру учиться никто не идет.
- Исследователям не хватает материальной базы.
- Недостаточно развит инновационный пояс (инкубатор, МИПы, проч.).
- Предприятия не дают заказы под наш высокий научно-инженерный потенциал.
- Регион не может сформулировать свои проблемы, чтобы мы их решили.
- Ветхая коммуналка.

Этот список с очень маленькими вариациями звучит на протяжении уже многих лет практически во всех университетах (более 20), с которыми

мы работали. Аналогичный набор есть у сотрудников крупных корпораций, у государственных чиновников, работников здравоохранения и других профессиональных групп. Почему это не анализ ситуации, даже если верить этим печальным стонам? Прежде всего потому, что это жалобы на других. Мы указываем на окружающих как на виновников наших собственных трудностей. Это психологически объяснимо, но совершенно не конструктивно. Анализировать надо прежде всего свою работу, свою организацию. Кроме того, анализ ситуации должен указывать причины трудностей. Почему мы не можем своевременно и качественно выполнить собственную работу? Почему к нам не идут учиться абитуриенты – победители олимпиад? И причины наших трудностей должны быть разобраны до самых основ, до самых главных и существенных характеристик нашей деятельности, которые надо изменить. Только такой анализ может позволить нам сформулировать осмысленные задачи для трансформации.

*Инженерный вуз в бывшем крупном индустриальном центре в качестве своих трудностей зафиксировал: очень низкий балл ЕГЭ поступающих, почти полное отсутствие спроса на выпускников, отсутствие собственных исследовательских или инженерных разработок. Более глубокий разбор ситуации показал, что сотрудники университета до сих пор видят себя и весь университет как элемент кадрового обслуживания конкретных заводов, как в 1970–1980 годы. Хотя прошло уже много лет и большинство предприятий или исчезло, или сменило технологии, теперь им нужны буквально считанные единицы инженеров. Университету, для того чтобы выжить, пришлось кардинально сменить цели и повестку своей деятельности и, уже как следствие, обсудить новые программы подготовки выпускников и тематику исследовательских и инженерных работ.*

Второй элемент анализа (этап 1.2 на рис. 1) – это контексты и ограничения, в которых нам приходится работать. В этом анализе невозможно ограничиться указанием на Конституцию, парочку федеральных законов и мировой экономической кризис. Мы должны оценить именно свои контексты, конкретные условия нашей работы, например, государственные программы, имеющие отношение к нашей деятельности, или конкретные акты миграционной политики. Конкуренция в нашем секторе, возможные инновации – все это



несет в себе как риски, так и возможности. Кроме того, наша организация – часть каких-то более общих систем. Например, для университета это несколько систем: система образования Российской Федерации, социально-культурно-экономическая система региона, а также профессиональная сфера науки, бизнес и, возможно, что-то еще. Какие функции выполняет конкретный университет в каждой из этих сфер? От этого зависит проект его развития.

*Уже во многих российских городах университет – крупнейший налогоплательщик и работодатель, и есть примеры, когда они активно формируют региональную повестку. Например, один из областных университетов проводит в своем городе более 250 мероприятий в год – от международного урбанистического форума до спортивных забегов. Он организовал в регионе промышленный кластер в наукоемкой отрасли и активно участвует в обсуждении всех региональных политик. Развитие региона теперь неотделимо от развития университета.*

Анализ ситуации с точки зрения его проведения имеет два аспекта – метод анализа и более общий вопрос – определенный подход, или «язык». Как правило, это происходит неявно и определяется нашей собственной профессией. Используемый подход определяет тип выделяемых объектов и их характеристик и во многом предопределяет результаты. Говорим ли мы о психологии (психологические характеристики учащихся, мотивация сотрудников) или делаем акцент на экономику (финансовые и человеческие ресурсы, рынок, ценность и проч.), выбор языка анализа определяет способ решения задач, которые сформулированы по итогам анализа. Как я уже указывал, стратегические сессии возникли как редукция методологической практики – организационно-деятельностных игр [2]. В этом смысле использование деятельностного языка, понятий целей, позиции, рефлексии, ситуации и других – адекватно стратегическим сессиям как формату интеллектуальной работы. Также и сложность объекта проектирования, на мой взгляд, требует системно-деятельностного подхода.

Описание применяемого подхода и метода критического соразмывления уведет нас слишком далеко от темы, поэтому просто укажу, что мы с коллегами проводим сессии в этой методологии и данная статья использует именно эту систему понятий [3]. В процессе организации проектной работы мы используем такие понятия, как ресурс, средства, организация деятельности

и функциональные места в ней и др. Элементами ситуации в таком подходе оказываются, например, цели стейкхолдеров организации, действия регулирующих органов, взаимодействие с другими организациями. Но, наверное, самым важным элементом при анализе ситуации с точки зрения деятельности являются проблемы.

В самом общем понимании проблемы – это то, что мы сейчас исправить не можем, но одновременно с этим продолжать действовать так, как хотим – тоже не можем. Проблема нас блокирует, не дает достичь целей. Решение проблемы лежит всегда за границей наших ресурсов и инструментов.

*Также, естественно, проблема лежит за границами первичного перечисления трудностей. Очень показательный в этом смысле пример – проект развития небольшого российского городка, примерно 14 тыс. жителей, обсуждавшийся в рамках Программы развития моногородов в 2014 г. Проект разрабатывался на серии из 5 модулей, длившихся по 5 дней. На протяжении четырех модулей мэр города начинал свои выступления с трагического рассказа о необходимости замены 6 км. ржавой трубы водовода к городу и, соответственно, выделения для этого денег из регионального бюджета. Однако когда к концу 4 модуля проблемы были сформулированы и проект развития придуман, выяснилось, что бюджетного финансирования не нужно, водовод будет отремонтирован из совершенно других источников – если мэрия решит некоторые организационные вопросы. Ржавая труба оказалась малозначимым элементом ситуации, хотя первоначально она казалась неразрешимой трудностью, блокирующей любые улучшения.*

Если же мы заранее знаем, как решить «проблему» – не надо морочить окружающих проектами, надо просто ее решить. Только формирование настоящего проблемного поля проекта позволяет по-настоящему поставить задачу кардинального изменения, то есть развития. Как мы – руководители университета – должны изменить свою собственную деятельность (т. е. систему управления университетом), чтобы к нам пришли учиться талантливые абитуриенты из других регионов? Как правило, решить такую задачу ни за счет денег, ни за счет маркетинга невозможно.

Вообще в анализе ситуации огромное количество интереснейших вопросов. Культура нашей организации. Ее генезис (история возникновения и трансформаций), особенно в последние годы.

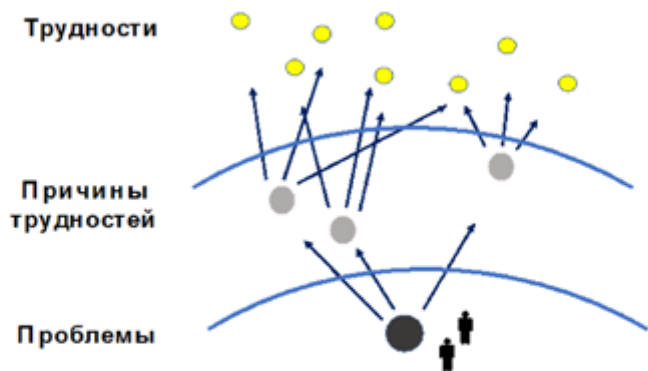


Рис. 2. Анализ ситуации

Каждая организация – социально-деятельностно-культурно-экономическо и проч., проч. объект. Анализировать его можно бесконечно и надо иметь, наверное, просто здравый смысл, чтобы понимать, где надо остановиться для целей нашего проектирования.

#### 4. Постановка целей проекта (2.1–2.2 и 4.1)

То, как нужно воспринимать характеристики нашей ситуации или ее контексты (как трудности или, наоборот, как преимущества), зависит, естественно, от того, что мы хотим достичь в результате нашего проекта. Однако в начале анализа точные цели сформулировать невозможно. Мы попадаем в типичный логический круг – анализ ситуации зависит от целей проекта, цели зависят от результатов анализа. Но уже с самого начала нашей работы у нас есть видение будущего<sup>3</sup>. Мы (как сотрудники организации), еще не поставив цели, имеем представление – что именно мы хотим, каким должен быть наш будущий хороший аэропорт, университет, город. Зачем мы затеваем всю работу по трансформации. Эти представления нужно обсуждать и конкретизировать, доводить до форматов, пригодных для оценки фактов из анализа ситуации. Если наш идеальный университет – элитное учебное заведение на тысячу магистрантов, открывающее выпускникам двери в «большую науку», то это означает вполне определенные требования на здания, местоположение, участие в программах научных организаций. Если же вы хотите трансформировать университет в вуз на 50 тысяч студентов – вы совершенно иначе оцениваете

<sup>3</sup> Вообще между способностью к проектированию и способностью думать о будущем связь самая непосредственная: «Проектирование, как особый вид активности основано на природном умении человека (в отличие от животных) мысленно создавать модели «потребного будущего» (Н. А. Бернштейн) и воплощать их в жизнь» [4].

ситуацию своего города и своих академических партнеров. Говоря по-простому, когда мы имеем образ будущего, мы можем понять, что мы хотим увидеть в настоящем. Пока мы образа будущего не имеем, мы не знаем даже, на что смотреть, не говоря уже о критериях оценки.

*Например, для небольшого города, теряющего население, образом будущего оказался рекреационный бизнес. С этой точки зрения отъезд лишних жителей – позитивная тенденция.*

Важный аспект этого этапа – начиная с 2.1 наша работа «отрывается» от материала конкретной организации, становится теоретической. Мы переходим от реальных объектов с их бюджетами, дорогами, живыми людьми к «вещам мысли», к представлениям и понятиям, теоретическим конструкциям. Именно в теоретическом пространстве нам предстоит сконструировать развитие нашей организации, чтобы потом в организационном проектировании (этапы 5.1–5.3) снова вернуться на материал ресурсов, рисков, конкретных дел.

После первичного анализа ситуации и формирования образа будущего появляется смысл посмотреть внешние аналоги (4.1 рис. 1). Мы уже имеем возможность соотнести образцы «лучшей практики» с нашими задачами, понимаем, что мы хотим получить и ищем в чужих решениях ответы на наши вопросы.

Но образ будущего обычно недостаточен для работы над проектом. Если проект имеет финансовое измерение, нам нужны четкие достижимые цели (2.2 рис. 1). Нам придется структурировать образы, форматировать их до состояния бизнес-целей. Как правило, цели формулируются по какой-либо из отработанных методик, например SMART (specific – конкретность, measurable – достижимость, attainable – измеримость, relevant – релевантность образу будущего, time-bound – ограниченность во времени) или любой другой.

Жестко, подробно сформулированные цели – это и есть результаты проекта. Часто мы пытаемся делать «от себя» – придумываем проект, который можем легко сделать, затем уточняем формулировку его возможных результатов до вида SMART. Все должно быть наоборот. Сперва цели проекта (точные формулировки того, что мы хотим достичь), затем проектные решения, которые приведут нас именно к этим целям. Это труднее, чем подгонять решение под имеющиеся возможности, но это единственный шанс сделать что-то новое. Иначе мы получаем результат нашей ежедневной текучки, оформленный под модное слово «проект».

## 5. Самоопределение в проблемном поле проекта (3.1 и 2.2)

На пути к проектным решениям есть еще один важный этап: самоопределение проектировщика. Дело в том, что проблемы не бывают абстрактные, «вообще». Абстрактными могут быть те жалобы, с которых мы начинаем анализ ситуации. Проблемы относятся к деятельности, а не к состоянию или к организации в целом. Следовательно, они всегда конкретны (именно в нашей работе, именно по данной причине), относятся к какой-то конкретной деятельностной позиции. Позиция характеризуется наличием своих целей, инструментария, функцией среди других позиций. Как правило, позицию занимает или человек, или ограниченная группа людей. Поэтому проектировщики должны ответить на вопрос – кто именно отвечает за решение проблем, иными словами, берет ответственность за достижение результата.

У этапа «самоопределения участников в проблемном поле проекта» [4] есть два аспекта. Во-первых, позиционная ответственность. Если проект никому (никакой позиции) не нужен, то, может быть, его не надо делать? Такой проект может быть только или учебным, или фиктивным – текущей, рабочей задачей, оформленной как проект. Такие «проекты», как мы обсудили во введении, нас не интересуют. Очень часто формулировка проблемы связана с формированием новой позиции, которой раньше в организации не было. Но эту тему мы обсудим в проектных решениях.

Второй аспект – личный. Как показывает практика да и теория, личная ответственность – необходимое условие интеллектуального усилия. Поэтому проект в той мере, в которой он требует интеллектуального усилия, выхода за привычные решения, отказа от стереотипов, требует личности проектировщика.

Показательны в этом смысле стратегические сессии с организациями, в которых не удается сформулировать проблемы этих организаций. Результатом таких работ всегда являются только улучшения – простые, понятные предложения, которые либо были очевидны до начала сессии, либо предложены внешними экспертами. И даже эти улучшения имеют мало шансов на реализацию.

*Например, вице-губернатор одной из областей настойчиво требовал, чтобы результатом стратегической сессии с областным правительством было только «повышение трудовой дисциплины госслужащих», «рост производительности труда сотрудников» и тому подобные внешние показатели. Всякую*

*попытку найти причины или тем более проблемы, лежащие в основе безрезультатности работы аппарата, он блокировал впрямую – вставал на заседаниях сессии и требовал от своих подчиненных «перестать это обсуждать». Естественно, по итогам сессии в работе областного правительства не менялось совершенно ничего.*

Взятая ответственность подразумевает права – на ресурсы, на управление, на риски. И, прежде всего, право на формирование целей проекта.

После того как мы понимаем, чья это проблема, мы можем вернуться к целям (2.2, рис. 1) и переформулировать их как результаты будущего проекта – с точки зрения позиции, ответственной за решение проблем. Искомые результаты проекта должны решать поставленные проблемы.

Здесь вроде бы очевидная, но на практике очень трудно выдерживаемая последовательность. На основании видения будущего и анализа ситуации мы формулируем проблемы. Цели будущего проекта (сформулированные, например, по технологии SMART) должны решать проблемы и приводить нас к желаемому будущему. Формирование ответственной позиции (самоопределение в проблемном поле) позволяет переформулировать цели. Теперь мы можем говорить о необходимых результатах будущей работы по реализации проекта или – в другой формулировке – о модели будущей организации. Только теперь мы можем ответственно говорить о существенных элементах будущей организации (которую мы хотим построить). Например, что в нашем университете будут программы на английском языке и научный центр по исследованиям мирового океана. Эти элементы модели будущего университета теперь уже обоснованы – они отвечают вызовам, стоящим перед университетом, решают его проблемы, и в университете есть позиции, которые отвечают за их создание.

Подробно этапы формирования модели будущего проекта представлены на рис. 3.

Только после этого мы можем искать (строить, формировать) проектные решения, способные привести нас к нужной модели.

## 6. Проектное решение (4.2 и 3.2)

Прежде всего, пара предварительных замечаний.

Первое. Важно отметить, что на сессии мы разрабатываем модельное решение, но не окончательное. Такая дистанцированность от реальной практики нужна по нескольким причинам.

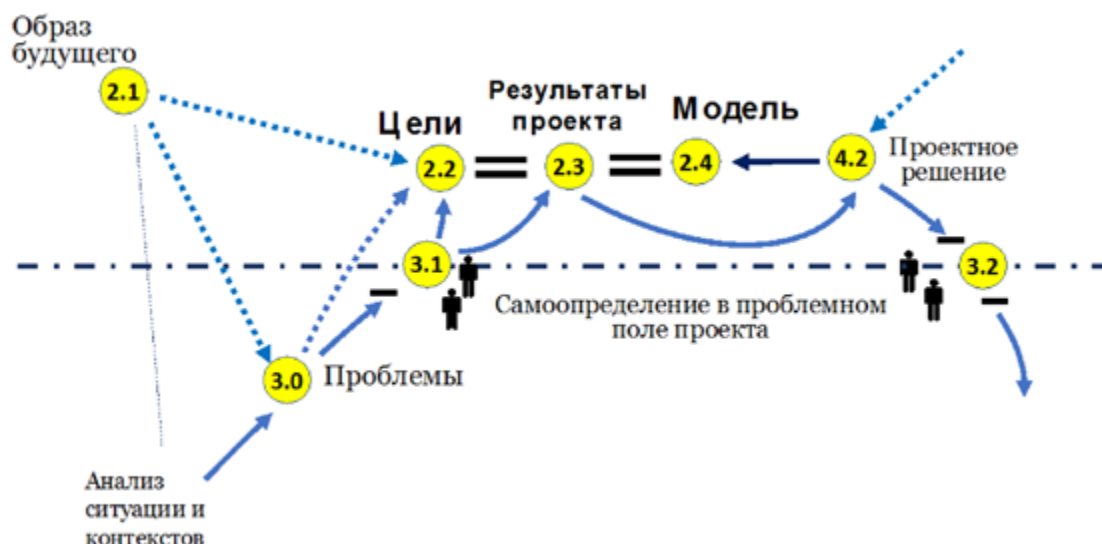


Рис. 3. Проблемы и цели проекта

1. На сессии мы не можем быть на 100% уверены, что полностью провели анализ ситуации. Организация представлена для нас через участников – их экспертизу, взаимоотношения, позиции и др. Но это не всегда точно отражает ситуацию. Например, в одном из крупных университетов только в 4-й сессии приняли участие члены Ученого совета, находящиеся в содержательном конфликте с некоторыми членами ректората. Это заметно изменило тематику обсуждения и цели проектных работ. Во многом непроявленными остаются также контексты деятельности организации.

2. Стратегическая сессия, как мы обсуждали во введении, это формат коммуникации. Однако разработка сложных управленческих решений требует не только коммуникации, но и других процедур – планирования, материального анализа, согласований интересов и других, которые ни по времени, ни по формату в режиме сессии поведены быть не могут. Для этих процедур нужны другие позиции и другие ресурсы. Например, чтобы массово привлечь студентов из-за рубежа, руководству университета нужно не просто согласиться с проектом, но реально сделать многое – от изменения распределения финансов внутри университета до согласований с МВД или, например, ремонтов. На каждой из этих процедур проект может быть существенно изменен.

3. Наконец, если наш объект развития сложен (например, университет, корпорация, город), то уже на стадии разработки организационного проекта (этапы 5.1–5.3) нам придется корректировать проектные решения.

Поэтому в рамках стратегической сессии, в совместном критическом размышлении участ-

ников-заказчиков и команды организаторов (модераторов и экспертов) разрабатывается именно модельное решение.

Второе. Точно так же, как есть типичный набор жалоб, с которых почти всегда начинается анализ ситуации, есть и типичный набор решений, которые всегда очень хочется применить. Вот обычный список:

- 1) найдем деньги;
- 2) проведем полный аудит имеющихся ресурсов;
- 3) проведем маркетинговые исследования;
- 4) организуем менеджмент качества;
- 5) создадим информационную систему;
- 6) найдем с рынка высокопрофессионального менеджера и он все сделает;
- 7) создадим структуру, которой поручим решить проблемы.

Первое «решение» – просто фантазия. Со второй по пятую – сервисные, обслуживающие мероприятия. Их, может быть, и полезно осуществить, но они не позволят решить проблемы. Шестое и седьмое – это управленческие решения-пустышки. Если мы не знаем, как именно достигнуть цели, то как ее достигнет новая структура? Что именно мы поручим сделать наемному менеджеру или новой организации, если мы не знаем, что нужно сделать? Фактически мы перекладываем вопрос о нахождении, промысливании решения на кого-то другого. Понятно, что это не может быть результатом работы на сессии.

Вот с этими двумя оговорками мы можем приступать к работе над проектными решениями.

Фактически только на этом этапе проектирования могут быть эффективно использованы



экспертные знания и лучшие мировые образцы. Теперь мы можем их применить не только как светлый образ будущего счастья, но и конструктивно – для разработки методов, инструментов создания нашей модели. На этом этапе мы можем ехать в условный Сингапур или другой центр передовых практик и искать подходящие проектные решения. Потому что теперь мы знаем, с чем мы имеем дело, что именно мы хотим получить и зачем нам это нужно. С другой стороны, мы понимаем границы применимости тех методов, которые хотим использовать. Все это позволяет нам взять чужое знание и опыт и превратить в свои проектные решения.

Но в основном поиск проектных решений – процесс творческий. Даже перенос многократно отработанных практик никогда не бывает одинаковым. Имея дело со сложными социокультурными объектами, можно быть уверенным, что ситуации и, соответственно, решения всегда будут отличаться друг от друга.

Собственно, это последний этап из теоретического блока нашей работы, который мы начали в III разделе с обсуждения образа будущего. На этом же этапе, при переходе от теоретической работы над проектными решениями к практике организационного проектирования на материале компаний или регионов, происходит второй этап самоопределения участников (этап 3.2). Это самоопределение требует уже не интеллектуальной, а, скорее, человеческой смелости и ответственности. Любые проектные решения, решающие реальные проблемы, значит, изменяющие реальную ситуацию, затрагивают чьи-то интересы. Хотя здесь мы тоже говорим об ответственности не конкретного лица, а позиции, но все участники понимают, что в конечном счете решения и принимают, и выполняют люди.

Как правило, это самоопределение проявляется в заключительных докладах рабочих групп на сессии.

## 7. Заключение

Этапы проектной работы, которые проходят участники стратегической сессии, позволяют логически последовательно сконструировать проект развития. Но в этом процессе всегда есть два элемента неопределенности. Первый – интеллектуальный вызов, задача, поиск решений, которых раньше никогда не было. Второй – личный вызов, связанный с необходимостью взять на себя ответственность. И если среди участников нет людей, способных принять эти вызовы и справиться с ними, проекта развития не будет. Как бы хорошо не работали модераторы, эксперты и консультанты – в конечном итоге ответственность за организацию несут сотрудники этой организации. В этом трудность и в этом же интерес процесса развития.

Второй вывод, который мы можем сделать, – это ответственность команды организаторов. Для того чтобы участники «прошли» по этапам проектных работ, организаторы должны обеспечить это движение.

В предисловии и при описании этапов анализа ситуации я указал на фундамент такой работы, которого придерживаюсь я и мои коллеги, однако в целом это большая тема, выходящая за границы этой статьи. Хотелось бы подчеркнуть – я настаиваю, что инструментарий системодетельностной методологии – единственный возможный при проектировании. Но какой-то подход, фундирующий деятельность организаторов, должен быть. Возможны проектные работы в формализованных видах деятельности (строительство,

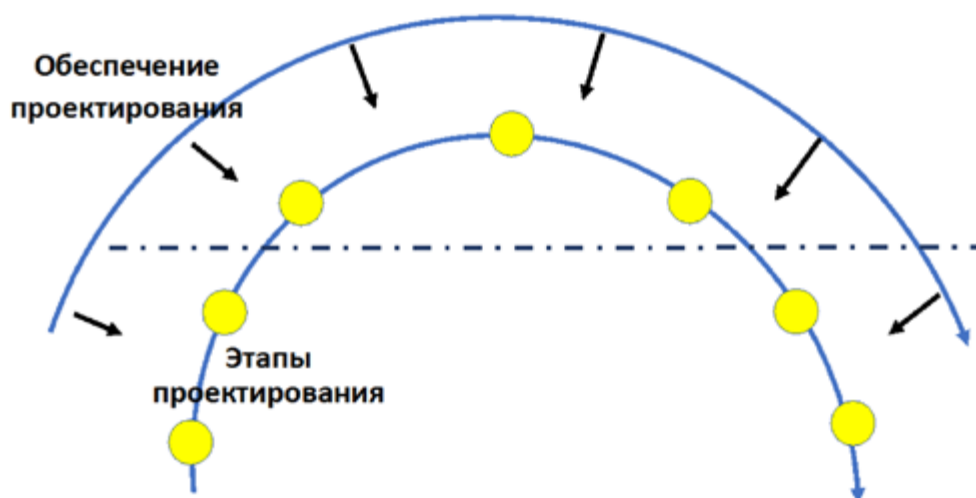


Рис. 4. Обеспечение проектирования

финансы, фармацевтика и др.), построенные на Project Management. Часто организаторы базируются на социологических или экономических представлениях. Однако, на мой взгляд (который я когда-нибудь попытаюсь обосновать), для задач развития наиболее эффективны именно ОДИ-образные формы организации работ.

#### Список литературы

1. *Мрдуляш П. Б.* Классификация проектно-ориентированных образовательных программ. Системная психология и социология, 2017, № 21. [Электронный ресурс]. URL: [http://systempsychology.ru/journal/2017\\_21/384-p-](http://systempsychology.ru/journal/2017_21/384-p)

[b-mrdulyash-klassifikaciya-proektno-orientirovannyh-obrazovatelnyh-programm.html](http://systempsychology.ru/journal/2017_21/384-p-b-mrdulyash-klassifikaciya-proektno-orientirovannyh-obrazovatelnyh-programm.html)

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

3. *Щедровицкий Г. П.* Методологический смысл оппозиции натуралистического и системодейственного подходов. Избранные труды. М., 1995. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fondgp.ru/gp/biblio/rus/59>

4. *Колесникова И. А.* Педагогическое проектирование: Учеб. пособие для высш. учеб. заведений. М: Издательский центр «Академия», 2005. [Электронный ресурс]. URL: [http://pedlib.ru/Books/3/0212/3\\_0212-1.shtml](http://pedlib.ru/Books/3/0212/3_0212-1.shtml)

#### Информация об авторе

**Мрдуляш Павел Брунович** – независимый исследователь; [Pavel.mrduljash@gmail.com](mailto:Pavel.mrduljash@gmail.com); ORCID № 0000–0001–9347–2311.