

*Г.П. Щедровицкий*

**Организационно-  
деятельностная  
игра**

*сборник текстов*

**(2)**

**Москва  
2005**

Редакторы и издатели серии  
«Из архива Г.П.Щедровицкого»:

*Г.А. Давыдова*  
*С.М.Норкин*  
*А.А. Пископель*  
*В.Р. Рокитянский*  
*Л.П. Щедровицкий*

**Г.П. Щедровицкий**  
**Организационно-деятельностная игра.**  
**Сборник текстов (2)**  
**/Из архива Г.П. Щедровицкого. Т. 9 (2)**  
**М.: Наследие ММК. 2005. – 320 с.**

**ISBN 5-98808-002-2**

*Издание осуществлено при финансовой поддержке*  
*И.Е.Минтусова*

© Г.П.Щедровицкий. 2005

© Издательство «Наследие ММК». 2005

«ОДИ – это не совокупность формальных приемов и формальных техник управления людьми и их действиями. ОДИ – это система оригинальных проблемных размышлений, медленных, систематически и методологически организованных. В этих размышлениях могут участвовать люди, имеющие ценности, ценностные ориентации, проблемы цели и средства для их разрешения или способные создавать эти средства под осознанные цели мышления, мысли-коммуникации и мыследействия. ОДИ – это игры для умеющих ставить проблемы и мыслить в процессах их разрешения, или для желающих научиться решать эти проблемы».



# Содержание

## Том 9 (2)

- Организационно-деятельностные игры как форма и метод развития коллективного мышления и деятельности 9**
- Организационно-деятельностная игра 31**
- К истории развития представлений об игре и игровых формах организации коллективной мыследеятельности 86**
- Оргдеятельностные игры 123**
- Проблемы развития и ОДИ 161**
- Из беседы с Ю.В.Буркиным об ОДИ-21 167**
- Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективного мышления и деятельности 175**
- Проблемы развития прикладной психологии и организационно-деятельностные игры 201**
- Из заметок об ОДИ 211**
- Организационно-деятельностная игра как средство деструктурирования предметных форм и способ выращивания новых форм соорганизации коллективной мыследеятельности 225**
- Анализ ситуации в игротехническом движении 232**
- Организационно-деятельностные игры: история становления и социокультурный смысл 246**



## Организационно-деятельностные игры как форма и метод развития коллективного мышления и деятельности \*

Уважаемые товарищи! Готовясь к этому докладу, я испытывал большие трудности, так как четко понимал, что то, чем я занимаюсь, и то, о чем я собираюсь рассказывать, это *не деловые игры*. Но мне казалось, что вполне возможно сближение того и другого с учётом перспектив развития деловых и организационно-деятельностных игр (ОДИ). Однако, приехав сюда и понаблюдав за работой комиссии по деловым играм и за дискуссией, которая разворачивалась здесь, я понял, что то направление, которое намечает эта комиссия и которое близко большинству присутствующих, очень жестко различает деловые игры и ОДИ. И об этом я хочу сказать несколько слов.

Вернемся к нашей вчерашней дискуссии. Когда мы задаем вопрос: «Что такое деловые игры?», – то отвечать на него можно двояко, в зависимости от того, какую объемлющую систему мы задаем. Если, скажем, нас интересуют активные методы обучения, то мы рассматриваем деловую игру как вид активного обучения. Если же мы подходим с точки зрения имитационных игр, то у нас будет совсем другое представление о деловых играх. Есть два принципиально разных вектора рассмотрения, определения и практического развития игр.

Сегодня фактом является то, что деловые игры рассматривают как нечто, находящееся на пересечении активных методов обучения и игр вообще. Следовательно, есть игры,

---

\* Доклад на Совещании по деловым играм (Ленинград, 21 марта 1982 г.).  
Арх. № 4001.

которые не являются деловыми, и есть активные методы обучения, которые не являются деловыми играми. И больше того, это представление можно усложнить. Сегодня говорили о производственных играх – они не обязательно должны быть обучающими.

ОДИ не являются деловыми играми, поскольку они не учебные и не обучающие. ОДИ – это игровая организация коллективной мыследеятельности и метод решения сложных комплексных проблем. Под проблемой, в противоположность задаче, я понимаю то, что не имеет в настоящий момент способа решения.

Так как времени у меня мало – для всего того, что я должен рассказать, – то я буду информацию выдавать смысловыми кусками, жестко их фиксируя и обрисовывая самое главное, без деталей.

### *Происхождение ОДИ*

Мы начинаем эту историю с 1952 г., когда в МГУ возник Московский методологический кружок (ММК). За прошедшие 30 лет ММК, объединяющий в настоящее время примерно 150 активно работающих людей, разработал совершенно новую методологию – как стиль и способ мышления. Были построены теория деятельности (новая, не Леонтьева!), теория знаков, теория знания, разработаны представления об отношениях между мышлением и деятельностью. Я говорю об этом специально, так как ОДИ есть реализация всей этой совокупности принципов в организации практической работы. Вне понимания этого аспекта – что в ОДИ реализуется строго определенная концепция – их вообще нельзя понять.

Если вас это интересует, то можно посмотреть, во-первых, мою статью «Принципы и общая схема методологической организации системно-структурных исследований и раз-



работок» в сборнике «Системные исследования. 1981» по поводу методологии как заменяющей научный способ мышления. Там излагается концепция методологии как противостоящей научным формам организации мышления и деятельности. И, во-вторых, книгу «Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании (теория и методология)» (1975), в которой содержится как принципиальная концепция, так и приложение ее в различных областях. В книге приведена обширная библиография.

С 1955 г. разрабатываемые нами методологические принципы мы стали реализовывать в особой форме, которая больше всего соответствует тому, что на нынешней школе было определено как игры-дискуссии. Примеры этого вы видели.

Но тут начинается странная вещь. Когда я после дискуссии попытался подсчитать, исходя из концепции профессора Лифшица об игре как дискретном образовании, сколько таких игр мы провели, то у меня получилось – тысячу. Но для меня это одна большая игра. Это тоже очень интересно для понимания ОДИ.

Итак, был создан методологический семинар, на котором представители разных точек зрения и концепций в ходе дискуссий играли друг с другом, а организатор должен был выявлять основания, принципы и средства для различения их позиций. Это требует особого управленческого подхода, и это существенно, так как подход выявляет набор деятельности ортогональных представлений. Я понимаю, что это не очень понятно, но, может быть, будет понятнее чуть дальше. Итак, началась практика игр-дискуссий совершенно особой организации. Они проходили три раза в неделю, и это стало постоянной практикой работы.

С 1960 г. началась разработка теории и методологии игр. В 1963 г. состоялась Всесоюзная конференция по этой теме.

Ее материалы вышли в 1966 г. (сборник «Психология и педагогика игры дошкольника»), там есть моя статья «Методологические замечания к проблеме педагогического исследования игры». У меня есть такое убеждение, что дальше этого сборника, представлявшего разные точки зрения советских исследователей, мировая наука сегодня в анализе игр не пошла.

Мне важно в этом контексте сказать, что эти разработки по теории игр привели нас к осознанной фиксации, а с 1962 г., когда был создан семинар «Системы и структуры в науке и технике», к проведению интеллектуальных методологических игр, которые строились по принципам организации игровых ситуаций и решения проблем через организацию игровых ситуаций.

Но дальше, с 1975 г., перед нами возникла проблема распространения методологических форм мышления и деятельности на другие контингенты (не методологов). До 1975 г. интеллектуальные методологические игры вела сравнительно узкая группа методологов (70–75 человек). Дальше нам надо было это распространить, так как методология есть система, разрабатывающая методы и средства для наук и разных дисциплин. То, что мы сделали, мы хотели распространять дальше, используя форму деловых игр для обучения других людей методологии.

У нас в этот момент был очень интересный материал – нас попросили провести работу с коллективом олимпийских тренеров. Работа олимпийских тренеров очень сложна, так как им приходится проектировать четырехлетний отрезок времени для подготовки к одному моменту. Они начинают работу, зная, когда спортсмен должен выступать, и для этого выступления собираются в одну точку все четыре года подготовки. Тренеры – это люди, которым требуется рафинированное проектирование и программирование. А методоло-

гия отличается от науки тем, что она делает упор на проектирование, программирование, планирование, сценирование, а не на знания. Знания выступают как нечто вторичное.

Мы попробовали преподавать методологию через деловые игры, но выяснили, что это невозможно. Почему? Оказалось, что методология – это не сумма знаний, не навыки, не умения, а способ жизни. Тут перед нами впервые возникла проблема: можно ли обучать способу жизни? Из столкновения интеллектуальных методологических игр с деловыми играми и возникла форма ОДИ, которые мы начали проводить с июля 1979 г. Об этом я и хочу рассказать.

### *Отличия ОДИ от деловых игр*

Наше отношение к деловым играм является вполне положительным, но нам это не подошло, так как нам нужно было распространять особый способ жизни. Отсюда возникли ОДИ – как реализация, во-первых, совокупности методологических принципов и, во-вторых, нашей теории и методологии игры вообще. Поэтому все то, что я рассказываю, лежит вне деловых игр, хотя возможно сближение, особенно в том, что касается перспектив развития.

Чем же ОДИ отличаются от деловых игр? Поскольку это есть *решение проблем*, в ОДИ не может быть нормативного описания той деятельности, которой надо обучать, как это имеет место в деловых играх, и не может быть учителей, так как никто не знает решения, которое должно быть найдено. Там не может быть модели той деятельности или того продукта, который должен быть получен. Поэтому когда нас спрашивают: «Что мне делать? Что я должен получить?», то мы отвечаем: «Иди туда – не знаю куда, принеси то – не знаю что». Это есть единственная формулировка в проблемной ситуации.

Я зафиксировал несколько принципиальных отличий ОДИ от деловых игр и дальше буду эти пункты развивать. Анализируя материалы Комиссии, я насчитал 19 принципиальных отличий от той формы деловых игр, которую пытаются сформировать и создать комиссия. Мне важно это подчеркнуть для того, чтобы мы различали ОДИ и деловые игры, а не затем, чтобы сказать, что одно хорошо, а другое плохо.

Далее. ОДИ могут быть рекомендованы любому коллективу или любому индивиду, осознавшему, что он находится в тупиковой, безвыходной ситуации. Только там имеет смысл начинать и проводить ОДИ. Поэтому, скажем, в сфере обучения проводить ОДИ имеет смысл с теми, кто, будучи отправлен на курсы повышения квалификации, не хочет учиться. Там нужны ОДИ, а не деловые игры. Но к этому я бы вернулся в дискуссии. <...>

Формально, мы всегда получаем и тот результат, который требуется заданием на игру. Но – и тут я делаю шаг в сторону и поясняю одно из отличий ОДИ от деловых игр – для нас цель ОДИ заключается прежде всего в том, чтобы вызвать развитие людей.

Напоминаю: проблема – это то задание, которое сегодня не имеет решения. Проблемы, как правило, носят комплексный характер и требуют объединения усилий многих профессионалов; ни один профессионал в отдельности решить их не может. Но и когда они собираются вместе, то, кроме крика и хаоса, ничего хорошего не получается. Люди должны выйти из своего профессионализма и начать мыслить методологически – с совершенно особыми средствами. Получается, что задача организатора не в том, чтобы определить, какой продукт должен быть получен, а в том, чтобы организовать деятельностьную машину, которая будет развиваться. Развиваться будут мыследеятельность, средства,

люди, форма их взаимоотношений, и в результате этого развития будет получен, в том числе, и ответ на задание. Значит, ответ должен явиться «экскрементом» работы этой машины, составленной из людей.

Мегамашина, составленная из людей необходима для создания деятельности. Что характерно сегодня для тракторки деловых игр? Тот, кто проводит обучение, должен организовать деятельность обучаемого, но эту организацию он осуществляет, проваливаясь сквозь деятельность как объект и начиная управлять ходом того процесса, который должен осуществить тот, когд он обучает. Здесь два принципиально разных объекта – система деятельности и преобразование исходного материала в продукт – как бы склеиваются. ОДИ строится на принципиальном различии двух этих моментов.

А организаторы у нас играют наравне со всеми остальными. Они при этом не знают, что должно получиться и как. Ответ на задание является результатом сложного процесса развития всего коллектива, его коллективной мыследеятельности и средств, которые при этом создаются.

Мы с самого начала создали дополнительную машину, которая будет изучать все игры, которые мы проводим. Это изучение, поскольку оно является проблемным, мы строили игровым методом.

Ситуация, в которой возникает задание (скажем, создание программы комплексных исследований и разработок) – производственная ситуация. А мы приходим и приносим игровой метод организации коллективной работы. Почему нам нужен такой метод? Мы должны построить программу, а программистов нет. Есть исследователи, проектировщики, плановики – им поручается разработка программы. Но программа может быть создана только программистами. Поэтому

му мы должны проектировщиков, исследователей перетянуть на новый программный способ работы.

Смотрите, какая ерунда – они проектировщики, а им говорят: «Разработайте программу!». И они начинают барахтаться, выдавая при этом реплики вроде таких: «Это не область моей компетенции. Что вы мне поручили?». Тогда мы говорим: «Не волнуйтесь, это игра». Таким образом мы приходим к еще одному определению: игровая форма «барахтанья», или поиска, придает всей ситуации осмысленность, позволяет людям спокойно осуществлять поисковую работу в условиях, когда они поняли, что от них хотят вроде бы невозможного, того, чего они сделать не могут. На самом деле мы хотим, чтобы они начали развиваться. Поэтому ОДИ есть *форма* (там содержание всегда отделяется, оно производственное, проблемное), которая придает осмысленность действиям каждого участника в процессе развития и поиска адекватных форм. <...>

Мне кажется очень важным указать на различие между анализом ситуаций, который производит в имитирующем мышлении руководитель, и игровым проигрыванием этой ситуации. Мы всегда работаем в двух параллельных потоках. Мы создаем оргпроект игры, программу игры, сценарий и план – вот четыре оргдокумента, которые разрабатываются на подготовительной фазе. Они могут разрабатываться игровым или неигровым способом. Затем начинается реализация всего этого. Оргпроект начинает проигрываться соответственно программе и сценарию, но при этом люди живут своей сложнейшей жизнью, и нас интересуют отклонения от оргпроекта, т.е. то, чего мы не могли предусмотреть. Решение находится здесь, так как оргпрограмма и оргпроект суть формы организации деятельности, а не получения продукта. А получение продукта обеспечивает коллектив.

Я еще раз подчеркиваю, что мы все время *организуем мегамашину деятельности*. В этом наша задача. Мегамашина деятельности такова, что она заставляет всех участников развиваться. В ходе этого развития они дают ответы на поставленные вопросы, но нас интересует другое: насколько они могут работать без нас. Наша задача состоит в том, чтобы после нашего отъезда оставить на месте работы коллектив, способный играть и игровым способом решать эти задачи. <...>

Проблемная ситуация есть, как я уже говорил, расстыковка и рассогласование той деятельности, которая должна привести к решению. ОД-игра – всегда многоцелевое образование. У нас всегда есть исследовательские цели, и одна из групп постоянно осуществляет исследование. Есть цели организационные, цели методологические и т.д. Поскольку это так происходит, то я, проектируя и программируя игру, должен заложить туда те расстыковки и рассогласования, которые я прогнозирую. Скажем, я знаю, что в настоящее время в проектных институтах исследовательская часть не стыкуется с проектными разработками. Значит, я собираю две группы людей, так формулирую им тематическое задание и задаю такие условия, чтобы эта расстыковка стала явной, чтобы она «зацвела» в игре. Каждый проект игры представляет собой закладку в деятельность определенной расстыковки и рассогласования, поэтому каждая игра индивидуальна – в зависимости от того, что я хочу там развернуть и что должен осознать данный коллектив.

*– Какая ваша игра минимального объема могла бы послужить здесь демонстрацией того, что вы говорили?*

Каждая ОДИ является уникальным, сингулярным явлением, к тиражированию в принципе не предназначенным. Поэтому ни одна не может быть продемонстрирована. А же-

лающих посмотреть я приглашаю на ближайшие планируемые нами игры.

– ...

Во-первых, я не согласен с вашим положением, что все всегда стремятся к организации деятельности. Наоборот, я считаю, что в большинстве случаев все стремятся к получению продукта, поскольку эта идеология – работать надо и производить – сидит во всех нас настолько сильно, что мы не представляем себе такого варианта, когда говорится, что продукт – это вообще ничто. В ОДИ у организатора должна быть идеология, что продукт – это вообще ерунда. Если у вас такого подхода нет, то вы не сможете адекватно организовать деятельность.

Во-вторых, никто не знает, что такое деятельность. Дело в том, что соответствующие дисциплины – это дисциплины второго, не природного, деятельностного комплекса, практически у нас не развитого. По моему убеждению, мы сейчас находимся в ситуации второй научной революции, когда создается комплекс наук о мышлении и деятельности.

Поэтому, для того чтобы стремиться к организации деятельности, надо очень четко представлять себе, что такое деятельность и каковы различные обслуживающие ее интеллектуальные процессы, такие, в частности, как мышление, рефлексия, понимание, коммуникация и т.д. Поэтому я не случайно обращал ваше внимание на то, что ОДИ являются реализацией определенного комплекса и даже системы совершенно новых представлений о деятельности, мышлении, коммуникации и прочем.

Теперь перехожу непосредственно к ответу на ваш вопрос. Да, фактически, все, что мы делаем и в исследовательской модальности, и в модальности проектных разработок и



т.д., – это мы создаем новые способы и техники организации. Поэтому игра так и называется – «организационно-деятельностная». Поэтому, хотя, кроме учебных деловых игр, используемых в контексте активных методов обучения, могут быть и производственные игры, но наши игры не могут рассматриваться как производственные. Мы можем много чего знать о производственном процессе, у нас очень сложные комплексные группы, там все имеют двойное, тройное образование. Но мы ничего не должны знать про этот процесс производства. Это очень важно. Мы организуем программным методом мегамашины деятельности и не знаем, что внутри них происходит. Мы, вообще-то, можем все это знать, но не должны знать как организаторы. Мы должны обращаться только к действительности деятельности и ее организационных структур.

### *Об организации коллективной мыследеятельности в ОДИ*

По каким этапам все это разворачивается? Действует принцип трех «С»: *самодеятельность, самоорганизация, саморазвитие*.

На первом этапе нам надо вызвать *самодеятельность* этих людей. И отсюда разворачивается целый ряд техник, приемов, стратегий, тактик «вытаскивания на себя» соответствующей деятельности. Например, при формировании групп нужно обеспечить обязательное наличие в группах представителей различных точек зрения. Там есть «подсадная утка» – человек, который представляет группу организаторов и может в какой-то момент незаметно сдвинуть ситуацию в нужном направлении (кстати, в группе до последнего дня никто не знает, кто он). Задача состоит в том, чтобы за счет определенных провокаций создать ситуацию самодеятельности и вызвать действие.

Дальше ставится задача создать конфликт. В деловых играх тоже присутствует этот конфликтный момент, но в ОДИ мы включаем целый ряд техник организации конфликта. Я вчера опрашивал участников совещания, чтобы проверить, удастся ли мне манерой моего поведения, действиями создавать конфликты, вызывать напряжение. Удастся. Так же действуют все остальные – через полчаса группа начинает кипеть. Теперь важно только создать возможность движения.

И поэтому каждый раз действует принцип: мы никого никогда не ограничиваем во времени. У нас нет ограничений на время, хотя у нас очень жесткая программа. Причем, у нас темп, ритм работы раза в четыре выше, чем тот, который я здесь наблюдал. Это все напоминает курьерский поезд, который проносится, и у людей часа через четыре уже начинается головокружение. Но мы никого и никогда не останавливаем, поскольку задача состоит в том, чтобы все работали максимально интенсивно.

Значит, первая фаза – вызвать активную самостоятельность. Но ведь это проблемная ситуация, и мы хорошо знаем, что будет участник игры действовать, не будет – все равно результата он не получит, поскольку адекватных способов деятельности нет. А поэтому все только начинают пытаться действовать. Мы всех поддерживаем, возникает некоторая эйфория. А потом следует резкий удар. Множество мнений, но все они противоречат друг другу... Вводится служба критики, начинаются очень сложные критические проходы, и от всего того, что люди делали, через полтора часа не остается ничего.

Тут наступает следующая стадия – отрезвления: мы все суетимся, а получается ерунда. И начинается работа по *самоорганизации*. Значит, на первом этапе коллектив надо до-

вести до ощущения, что он на самом деле недееспособен. Это очень важно, потому что мы считаем, что фиксация в общественном сознании этой ситуации недееспособности соответствует нынешней социокультурной ситуации, когда мы в подавляющем большинстве случаев при решении тех социальных проблем, которые мы решаем, недееспособны. Мы недееспособны в силу господства профессионального мышления. И мы формулируем главный тезис: сегодня источником наших неудач в работе является профессионализм, господство профессионального мышления. Далее мы формулируем более радикальный тезис: источником наших неудач является господство научного мышления, ибо наука сегодня недееспособна.

*– Она недееспособна, потому что ею занимаются непрофессионально.*

Нет, наука тем менее действенна, чем более она профессиональна. Наука есть сегодня труп. Именно научное мышление – предметное, узко специализированное, развертывающееся в своем «коридорчике», бесцельное и бессмысленное – уже давно является источником и причиной неудач в хозяйственной и социальной жизни. И пока мы не избавимся от научного мышления, мы не сможем решить ни одной подлинной проблемы. Люди должны это осознать на своем примере. Это сейчас общепризнанно. Это понимает весь мир.

Я даю вам возможность убедиться в этом самому на любой игре. И это отношение, которое вы сейчас фиксируете, уже начинает имитировать обычную ситуацию в нашей игре. Потому что представители науки твердо убеждены, что наука есть благо, но есть плохие ученые.

Так вот, мы должны довести коллектив до понимания того, что дело не в плохих людях, все люди хороши. Кстати, у нас

все люди в играх всегда прекрасны, и то, что они говорят – это всегда самое лучшее и самое высокое. Они вообще не отвечают за всю ту белиберду, которая в результате получается.

*– Вы сейчас разыгрываете свою роль?*

Нет, я сейчас своего рода проповедь читаю.

Там прием совсем другой. Мы ставим вас в такую ситуацию, когда вы можете показать, на что вы способны. Мы говорим: «Работайте, но только имейте в виду – разбирать вас будут всерьез. Вам нужно 12 часов для изложения вашей системы – пожалуйста». Но мы работаем совсем иначе, чем здесь. Вы формулируете тезис, выкладываете основания – и теперь можете послушать, что вам скажут все остальные. Достаточно двух таких демонстраций, чтобы все изменилось. Смелых уже больше не остается.

*– Но откуда берется время?*

У нас в основании игр лежит принцип: все ваши разговоры об отсутствии времени есть туфта, прикрытие для ваших слабостей.

А чтобы было понятно, я расскажу одну замечательную историю, которая разворачивалась на играх с дошкольниками. Это 1929 год, Харьков, исследования А.В.Запорожца. Они изучали наглядно-действенное мышление. Все было устроено так, что если ребенок наугад дергал за одну из множества ниток, то конфета ему не доставалась – надо было проследить путь от конца нитки к конфете. С десятого раза они все получали конфету, кроме самого активного мальчика Васи, который был у них лидером. На 17-й раз экспериментатор говорит: «Вася, ну чего ты так суетишься? Подумать надо». – «Думать некогда, – отвечал Вася, – конфету доставать надо». Он был единственным, кто этой конфеты не получил.

Это – ситуация, в которой мы работаем. Поэтому результат нас не интересует, времени нам в игре не жалко, поскольку основной результат – это игра. Что такое игра? Игра – это принципиально непродуктивная деятельность, это тот вид деятельности, в котором сам процесс игриания и есть единственный ее результат. Поэтому нам нужна игра.

Дальше задача состоит в том, чтобы перевести участников игры в *самоорганизацию*, чтобы они поняли, что никто из них не может один решить современную проблему. Важно привести к осознанию того, что это не они виноваты – дело в самом институте научного мышления. Это он сегодня несостоятелен. И когда они начинают это понимать и мы показываем, что тот тупик, в котором находится коллектив – это частное проявление того тупика, в котором находится сегодня наука, тогда ставится вопрос: что же теперь делать? И они на своем опыте – вот момент деловой игры или имитации – начинают понимать правильность партийных документов. Потому что сегодня для 99,9 % участников партийные документы, в которых сказано «комплексный подход» – это бумажка, за которой ничего не стоит. Что такое сегодня «комплексирование»? Это куча частных работ, сложенных вместе. Комплекс же есть суперорганизация всех этих работ, создание соответствующего слоя действительности и представлений. Мы клянемся этими партийными документами и ничего не делаем для их выполнения, поскольку мы вообще не понимаем, откуда это произошло. Это же все надо самому активно пройти.

Так вот, мы протаскиваем людей через эту ситуацию. К концу третьего-пятого дня они это уже усвоили, поняли на своей работе. Теперь они должны начинать самоорганизовываться. Это значит, что они должны организовывать межпредметную, междисциплинарную, межпрофессиональную

коммуникацию. То, что здесь происходило вчера и позавчера, у нас запрещено – резко запрещаются корпоративные мнения. Начинается поворот на себя. Когда человек задает вопрос, то это означает, что он-то на него и должен отвечать.

Потом они начинают понимать: у нас нет ничего, кроме нас самих, и поэтому проблемы должны решать мы сами, и кто-то должен потянуть эту межпредметную, межпрофессиональную коммуникацию. Начинается строительство средств этой коммуникации. Люди начинают стараться понять друг друга и что-то вытащить для своей работы.

Теперь нужна рефлексия, потому что теперь надо всех привести к осознанию причин того, почему не получается. Начинается анализ ситуации и выявление тех факторов, которые поставили нас в такую безвыходную ситуацию. Эти факторы должны быть сформулированы, а потом переведены в проблемы, т.е. в определенное знание о том, чего мы не знаем и почему. Поэтому проблема в чистом виде есть знание о том, чего мы не знаем и чего у нас не хватает.

А когда это сформулировано, начинается новый процесс – вторичного целеобразования. Цели начинают разворачиваться в сложные деревья. Есть схемы процесса программирования, мы имеем *технология* программирования – начиная с формулировки тематизма; затем следуют техники перевода этого тематизма в цели деятельности соответственно профессиональным предметизациям; затем – попытка перевода целей в задачи, т.е. такие задания, которые имеют способы решения; в случае их отсутствия начинается процесс проблематизации – раскладки проблемы и перевода ее в новую совокупность вторичных проблем или задач. Поэтому параллельно – и это уже момент обучения – вводятся соответствующие техники, и участники игры должны их использовать.

Но вот что показал наш опыт. Мы пробовали в ряде игр сначала в течение одного дня читать лекции и задавать средства – думаете, хоть один человек это берет? Нет. Это они на третий день вдруг понимают: «Нам же все это рассказывали». Теперь они начинают брать средства как средства. Это называется проблемным обучением.

И после того как они соорганизовались и коллектив начинает преобразовываться в мегамашину, выясняется, что эта мегамашина кое-что может, но еще далека от решения. Тут очень интересен пример с проблемой реактора на БАЭС. Сначала участники игры – работники станции – начинают технически прорабатывать либо консервацию, либо восстановление, трудятся с утра до вечера, ночи не спят. И в какой-то момент они начинают понимать, что смысл ситуации в том, чтобы преобразовать ее из такой, когда любое решение соответствующего начальника возлагает на него сверхдолжностную обязанность и риск, в ситуацию, когда требуется совокупность *безответственных* решений.

Проблема консервации атомного блока не есть проблема техники, а есть проблема представления сложнейшего решения как совокупности безответственных стандартных должностных задач. И если вы ее таким образом представили, то вы получите соответствующие подписи. А после того как вы получите соответствующие подписи, каждому будет ясно, что разбирать этот блок должна не станция, а специальное общесоюзное объединение. Потому что выясняется, что какое бы решение они не приняли, осуществлять его они не могут. А они полгода занимаются тем, что морочат друг другу головы, потому что не понимают, в чем суть дела.

Итак, первая фаза – самодеятельность, ее надо выявить за счет определенной организации групп. Здесь – метод конфликтов, провокаций, перевода их в мышление. Я совершен-

но не затрагиваю сложнейших вопросов о взаимоотношениях между мышлением и деятельностью, там нужны специальные средства. Я не обсуждаю того, что проблема есть особая эпистемическая, или знаниевая, форма организации знаний.

– Вы сначала говорили, что они получают результат, продукт. А потом вы сказали, что игра – это непродуктивно...

Всякая игра есть двух, трех, пятиплоскостное образование. В ходе игры должно быть осуществлено развитие коллективной мегамашины, приводящее, как это часто бывает в проектных разработках, к решению – программному или еще какому-то. Есть служба, которая отвечает за процесс программирования. И у программирования, поскольку это есть рабочая деятельность, конечно же, есть продукт. Но, обратите внимание, не у игры продукт, а у программирования, которое осуществляется в форме игры, должен быть продукт. А у игры никакого продукта, кроме самой игры, нет.

И я возвращаюсь к первому своему замечанию и говорю: сейчас проблема в том, что у нас нет достаточно точных представлений о деятельности и ее устройстве. Мы с вами представляем деятельность как информационные процессы. А что такое информация и информационные процессы? Это попытка решать ненатуральные вопросы натуральным образом по типу энергии, материи и т.д.

Деятельность представляет собой множество матрешечных систем. Кстати, поэтому системный подход неадекватен в анализе деятельности; я это утверждаю, хотя я и стоял у истоков системного подхода и доказывал, что это очень важно. Ничего нельзя с деятельностью сделать, если подходить к ней с традиционными представлениями системного подхода. Нужен *системодетальностный* подход. Для системоде-



ятельностного подхода нужны совершенно другие понятия. Здесь, например, с представлением об «элементах», «связях», «структуре», «целом» ничего не выйдет, здесь нужно четырехплоскостное представление, когда вы описываете процессы отдельно, функциональные структуры отдельно, морфологию отдельно, и у вас еще системы проходят как бы в «колечки» других систем – как платок через кольцо. И люди являются образованием, живущим на пересечении многих процессов. Здесь вообще не может быть естественнонаучного подхода, здесь бессмысленно искать законы, поскольку деятельность и мышление законам не подчиняются, здесь работают понятия стратегий, тактик, техник и т.д.

Короче говоря, если мы хотим разобраться с играми, придется весь этот хлам, который в XVIII веке был хорош, весь нынешний хлам естественных наук вычистить. Нам нужно понятие «кентавр-системы», т.е. естественно-искусственных объектов, которые не законосообразны...

– *Второй мой вопрос: вы говорите «мы» – значит, у вас есть группа специалистов?* <

У меня есть очень большой коллектив. Я являюсь руководителем очень большой общесоюзной программы, которая называется «Анализ техники решения сложных проблем и задач в условиях неполной информации и коллективного действия». Это большая 15-летняя программа, которая объединяет целый ряд учреждений и подразделений разного уровня. Это программа ГКНТ.

Для того чтобы начать игру, нужен коллектив в 10–15 игроков. Это не значит, что они не профессионалы. Они являются методологами, т.е. суперпрофессионалами. Это значит, что они освоили одну или две профессии, они умеют в них работать не хуже, чем любой первоклассный специалист,

но, кроме того, они умеют распредечиваться, т.е. это обязательно должен быть человек, который понимает любой язык, больше того, он должен уметь строить знаковые системы, значит, он свободно переходит из исследовательской модальности в проектную, программирующую, планирующую, просто в организационные действия, в практику. Это ему обеспечивают средства методологии.

Поэтому отсюда тезис, еще раз его напоминаю: организационно-деятельностные игры невозможны и бессмысленны вне всей системодетельностной методологии с ее подразделениями – теорией деятельности, теорией мышления, теорией знания, теорией типов деятельности.

<...>

Я благодарю всех выступавших. Я уезжаю с твердым убеждением, что я очень много получил от того, что я влез в гущу деловиков; я увожу для размышления толстую папку. Это хороший способ не ходить в библиотеку – знать людей, их мысли, их проблемы, видеть их столкновения.

Все те замечания, которые сейчас были сделаны, станут для меня предметом углубленных размышлений. Я бы мог по каждому выступлению показать, что за этим стоит не частная позиция, а определенное столкновение позиций, мнений, разрыв точек зрения. Поэтому ничего более важного, чем четкая фиксация негативного отношения к тому, что я говорил, для меня просто нет. Поскольку меня интересует не само это негативное отношение, а основания, которые за этим стоят. В этом плане очень красиво говорил Ушинский: «Люди не делают ошибок. Если они так говорят, значит, таково их видение».

Теперь к вопросу о «дурачении» людей. Я не дурачу людей, мы просто так живем, и с этим приходится считаться. Вы хорошо знаете, что афиняне с Сократом не посчитались.

Он ходил и задавал им вопросы, и они заставили его выпить чашу цикуты...

– Не за это.

Только за это. Больше того, приезжайте к нам на игру, и у вас возникнет желание подсыпать мне цианистого калия – руки будут дрожать.

Я так живу, и у вас нет другого выхода, кроме как принять меня таким либо отстрелять. И я не провоцирую, я играю – я живу в игре. Больше того, я утверждаю, что вы, здесь собравшиеся, и в этом сила вашей позиции, предлагаете людям играть. С вами играет ваш начальник, подчиненные играют с начальником; когда вы сдаете данные в ЦСУ, вы играете, ЦСУ планирует – оно с вами играет. Все играют друг с другом. Такова сложность неклассической ситуации. Поэтому, на мой взгляд, есть только один момент – это требование открытой игры. Когда я делаю установку, я говорю: «Дорогие товарищи, у нас с вами будет игра. Что это значит? Вы можете обманывать сколько угодно, как в жизни. И я тоже буду делать это». Это способ жизни. Для него нужна своя особая этика.

На мой взгляд, игра это или не игра, все упирается совсем в другую проблему: у нас нет представлений о различии мышления и деятельности и об их соотношении друг с другом. Мы не деятельность осуществляем в игре, а мышление. Это очень принципиальный вопрос. Я бы вообще сказал: деятельность – дурная абстракция, никакой деятельности у людей нет, есть мыследеятельность, это единственная реальная единица.

Но есть чистое мышление, оно осуществляется на доске с идеальными объектами, есть реализация этих схем в деятельности и есть еще коммуникация как стержень всего это-

го. Поэтому, на мой взгляд, вопрос о соотношении мышления и деятельности должен и для деловой игры стать одним из важнейших. Без теоретического решения вряд ли что-либо можно сделать. <...>

Теперь я скажу одну вещь, замыкая все, что я сказал. У меня такое ощущение, что все здесь собравшиеся, намечающие программу развития деловых игр, выполняют невероятно важную социокультурную функцию. Вы уже оторвались от традиции, вы уже вступили на путь жизни играющих людей. Нам говорят: производство! По подсчетам Белмана восьмилетней давности для обеспечения современного производства в США нужно 250 тысяч человек. А что делают остальные 230 миллионов? Игра есть особый тип мыследеятельности, и этот тип получает сегодня распространение. И вы – хотите этого или нет – идете в первых рядах будущих играющих людей.

## Организационно-деятельностная игра \*

Я рад возможности выступить здесь и рассказать вам о новых формах организации коллективного мышления и деятельности, которые получили название организационно-деятельностных игр (ОДИ). Вы слышали, читали об играх разного типа – деловых, имитационных, играх с моделированием. ОДИ представляют собой особую форму, которая родилась в нашей стране и предназначена для наших специфических условий, хотя они, вместе с тем, решают очень важные, как мне кажется, насущные задачи развития мышления и деятельности и для всего мира.

Я бы очень просил вас о следующем: если что-то из того, что я буду говорить, будет вызывать у вас вопросы или возражения, пошлите записочку, с тем чтобы мой доклад не был монологом, а стало бы превращаться в беседу; это очень помогло бы нам всем и мне в первую очередь. Я очень надеюсь, что я буду говорить такие вещи, которые вас зажгут, разозлят, и вы мне это «выдадите».

Сначала я расскажу вам о современной ситуации, как я ее представляю, со всеми ее парадоксами и сложностями. Затем я очень коротко расскажу о предыстории ОДИ. А затем, назвав основные типы игр, которые были нами проведены, постараюсь разобрать основные организационные принципы проектирования, программирования и осуществления таких игр.

В современной социокультурной ситуации возникает масса задач (я постараюсь показать, что на самом деле это не задачи, а проблемы), которые выше возможностей каждого

---

\* Доклад (Протвино, 19 февраля 1982 г.). Арх. № 0405.

отдельного человека, раз, и выше возможностей каждой отдельной профессии, два. Что это за задачи?

Перехожу сразу к практике игр. Первая ОДИ (она проводилась в августе 1979 г. под Свердловском) была посвящена такой теме: «Разработка ассортимента товаров народного потребления для Уральского региона».

Предыстория этого дела такая. В ходе обсуждения этого вопроса, происходившего лет десять назад в ГКНТ, было решено, что для нашей страны очень нужен ассортимент товаров народного потребления, который бы завязал всех – от Госплана до потребителей. И начали искать институт, который мог бы разработать такой ассортимент. Выяснилось, что такого института нет, и вообще такой профессии – ассортиментщика – тоже нет, причем, не только у нас, но и нигде за рубежом. Американцам это не нужно, потому что свободные законы рынка все решают.

Выделили для этого дела пять миллионов и начали искать исполнителя, года четыре искали, наконец за это взялся Уральский филиал ВНИИТЭ. Опять-таки не потому, что они умели это делать, а потому, что им очень нужны были деньги.

Время прошло, директору напоминают, что через год сдавать отчет, а они еще не начинали. Собрались, начали обсуждать, что такое ассортимент товаров народного потребления, и выяснили, что ни один человек не знает, что это такое. Что надо получить? А им ответственный руководитель отвечает: нужно что-то такое хорошее, что всех бы объединило и показало, что надо производить, что будут покупать, чтобы и планирующие организации, и организации сбыта – все были довольны.

Итак, типичная ситуация: пойдти туда – не знаю куда, принеси то – не знаю что. Здесь, наверное, возникает такая

мысль: это в области социального, гуманитарного так, а в точных науках совсем иначе. Но это иллюзорное представление, потому что такое возникает во всякой области.

Скажем, нам пришлось проводить игры на Белоярской атомной станции. Это очень хорошая станция, с очень хорошим коллективом, первая промышленная атомная станция. Это была наша седьмая игра. Ее тема была сформулирована так: «Обеспечение нормального функционирования и развития технологий и деятельности на атомных электростанциях». В чем особенность этой ситуации? Вроде бы атомная станция создается как машина, но на самом деле машиной не является. Хотя бы потому, что мы ее разобрать не можем. А кроме того, как выяснилось, она как машина и не проектировалась, она проектировалась как совокупность, агломерация технических устройств. Так вот, технологии там на самом деле нет, дырки между фрагментами технологии заполняет человеческая деятельность. Причем, каким образом эта деятельность организуется, соорганизуется, самоорганизуется – этого реально никто не знает.

Следующая игра на этой станции была еще более сложной. Приехала Государственная комиссия и списала блок № 1. Директор спрашивает: «А что дальше делать с этим блоком?». Ему отвечают: «Вы и решайте». Вроде бы надо посмотреть, в каком этот блок состоянии. Посчитали и получилось, что на проведение пилотажного исследования требуется 13 лет. А сделать это нужно за два-три года.

Вот вам опять ситуация, в которой коллектив должен решать вопрос, как станции жить дальше. Когда собирают руководителей станции и спрашивают, что дальше делать, каждый отвечает, что он некомпетентен – это директор должен решать. А директор отвечает им: «Я в отличие от вас деталей не знаю».

Я мог бы привести десятки таких примеров. Берем ли мы среднюю школу и надо определять пути и перспективы ее развития – специалистов и профессионалов на этот счет нет. Берем ли мы вуз – у нас есть такая тема: «Создание проекта вуза XXI века», две игры мы проводили на эту тему, – опять-таки кто может ответить, каким должен быть вуз? Собрали мы профессуру, представителей Министерства – спрашиваем: как там должен быть построен педагогический процесс? Каждый отвечает: не знаю, я в этом не специалист.

Если вы вдумаетесь, то это действительно так. Человек, который преподает в вузе, не может отвечать на вопрос, каким должен быть вуз, это за пределами его компетенции.

Я резюмирую этот кусочек. Мы сегодня в каждой области сталкиваемся со множеством вопросов, которые не являются задачами, поскольку не существует профессий, отвечающих на эти вопросы, эти вопросы выше возможностей профессиональной группы. И когда мы подходим к этим вопросам как ученые, как инженеры, как профессионалы любого типа, то мы обнаруживаем свое бессилие в прямом смысле этого слова. Потому что каждый видит свой маленький кусочек, а что представляет собой целое, как оно должно быть организовано и как оно должно направляться – на этот вопрос не отвечает никто. Ясно, что отвечать должны все, но если всех собрать, то выясняется, что разговаривать между собой мы не можем ибо межпредметного языка нет.

И я формулирую сейчас очень острый тезис: получилось так, что профессиональная подготовка и профессиональная организация мышления являются сейчас основным тормозом при решении проблем. Когда мы пытаемся решать эти проблемы профессионально, то из этого заведомо ничего не может выйти. И чем больше мы апеллируем к своему про-



фессионализму, тем больше ситуация становится, с одной стороны, сложнее, а с другой – безысходнее.

*– Вы говорите, что некомпетентны директор или профессор. Но ведь есть люди, которые сидят в министерстве, и им зарплату платят за то, чтобы руководить деятельностью этих директоров и профессоров. Вы говорите, что и представители министерства не знают... А зачем они тогда существуют вообще?*

Отличное замечание. Давайте взглянем в эту ситуацию. Представьте: профессор, специалист в своей области, сидит на кафедре. А кто сидит в Минвузе? Там сидят несколько женщин, как правило со средним образованием, и они должны готовить те решения, которые определяют жизнь вуза. Но дело не только в их персональной характеристике, дело куда сложнее. Я обращаюсь к опыту Белоярской атомной станции. Что такое тепловое устройство – специалист знает, а что такое атомная электростанция как машина – он не знает, потому что нет рисунка, на котором атомная электростанция была бы представлена как машина.

*– Непонятно. Как же тогда все у нас существует?*

Я очень рад, что вы начали мне возражать, потому что это помогает понять ситуацию. Простой пример: представьте себе, что вы – преподаватель вуза. Вы можете прийти и прочитать лекцию по своему предмету, принять зачеты и экзамены. Теперь представьте себе, что я вас спрашиваю: «Какая коммуникация необходима в ситуациях учения–обучения. Должен ли педагог побольше рассказывать или он должен слушать, что говорят его ученики? Нарисуйте мне, пожалуйста, ситуацию учения–обучения, из которой это было бы ясно». Вы сумеете нарисовать такую картинку?

– *Если подумать.*

А вы как кто будете думать? Как инженер, как физик? И какими средствами и изображениями вы будете пользоваться?

Вот второй интересный пример. У нас планируется, что каждая атомная станция будет иметь пять блоков. Как их надо строить – одновременно или с большим разрывом по времени между блоками? А если с разрывом, то с каким? Представьте себе, что их ввели в строй с разрывом в один год. Значит, с разрывом в один год они и выйдут из строя, и станция умрет, а площадка занята. Значит, наверное, надо так вводить эти блоки, чтобы был механизм воспроизводства. А какой специалист занимается анализом и описанием станции как организма и машины? Выясняется, что никакой.

Вот еще пример. В апреле 1982 г. мы проводили в Одессе Игру-15. Тема игры: «Принципиальные задания на разработку программ развития, моделей и генплана города». Откуда возникла эта тема? В Одессе было три генплана, сейчас разрабатывается четвертый. Ни один генплан не выполняется, потому что тот, кто проектирует город, не знает его жизни. Оказалось, что программы развития разрабатываются без учета моделей, модели – без учета генплана, генплан – без учета того и другого.

Вы говорите: есть люди, которые должны это делать. Но мало быть должным, надо еще уметь. А чтобы уметь, надо иметь средства соответствующие. Для того чтобы спроектировать жизнь города, надо знать законы жизни города со всеми его инфраструктурами. А мы таких моделей и картин не имеем. Поэтому получается, что люди, на которых вы указываете, не виноваты. А вы хотите, чтобы они сегодня отвечали за наше нынешнее состояние, нашу культуру, наши знания и т.д.!

Но я ведь говорю еще одну, более страшную вещь: дело в том, что если мы будем следовать традиционными путями

науки, то мы никогда таких картин иметь не будем. Мы продолжаем в окружении этих новых ситуаций и проблем шагать по-старому. Мы развиваем науки и хотим от ученых получить ответ на эти новые вопросы. А ученые не могут на эти вопросы ответить.

Несколько соображений в пояснение. Каждая наука формировалась за счет выделения какого-то одного процесса. В этом смысле каждая наука монопроцессуальна. Чем чище она выделит процесс, ее интересующий, из общей взаимосвязи явлений, тем больше шансов найти закон. Если же мы берем системные зашнуровки и комплексы различных процессов, то пытаться в этой сложнейшей игре найти законы, практически, невозможно.

Ведь что сделал Галилей? До него, от Аристотеля до Леонардо да Винчи, изучали свободное падение тел в среде, и каждый раз получалось, что чем тяжелее тело, тем оно быстрее падает, поскольку там происходит суперпозиция нескольких законов. Так вот, чтобы получить закон свободного падения, надо было взять это свободное падение как бы без среды. Сделав это, Галилей и получил возможность сформулировать свой закон: все тела падают с одинаковым ускорением независимо от их веса и массы.

Ему возражали перипатетики: а как же факты, эмпирия, опыт? А он сказал: если факты противоречат моим законам, тем хуже для фактов. И это понятная точка зрения, потому что если бы он, так же, как Аристотель и Леонардо да Винчи, ориентировался на факты, а не на абстракции, то никаких законов и никакой науки у нас бы не было.

И вот с тех пор, с 1632 г., до сегодняшнего дня мы двигались, выделяя отдельные процессы и находя их законы. Мы даже практику и инженерию строили на этих монопроцессуальных научных предметах. Если мы, скажем, создавали ме-

ханический двигатель, то нам было плевать на возникавшие там тепловые и электрические явления. Мы рассматривали их как ограничения.

А что нам говорят сейчас? Нам говорят, что нужен комплексный подход, системный подход, что нам нужно брать все в связи друг с другом. И добавляют, что науки лучше всего развиваются на стыках. Это действительно так, потому что развитие всегда происходит за счет выхода за границу. Но только пока еще этих «стыковых» наук не получилось, потому что методы описания целого, составленного из многих разных процессов, еще не разработаны, и вы это прекрасно знаете. Такие методы не могут быть собственно научными, потому что противоречат основной идее науки с ее абстракциями и идеализациями. И поэтому получается такая интересная вещь: говорят, что, скажем, перед нами сложная ситуация, что надо экологически подходить, строить экологические технологии и т.д., и просят науку это сделать. А может ли наука это сделать?

– *Кое-где может.*

Интересно, за счет чего? Вот, интересный спор Бертоле и Пру в 1806 г. о том, чем отличается химическое соединение от смеси. Пру говорит: законом постоянства весовых соотношений. С тех пор, как это было затвержено, начала развиваться химия. Но вы мне скажете: Пру ведь ошибся, так как Вандгольт показал, что это не так, а Н.С.Курнаков в 1900-е гг. показал, что сложные металлы тоже должны рассматриваться как соединения – хотя для них этот закон постоянства весовых соотношений не действует. Но ведь если бы Пру не произвел такого разделения и не выделил один процесс, характеризующийся законом сохранения и постоянства весовых соотношений, никакой бы химии не было.

И вот теперь от нас хотят, чтобы мы построили некоторый объект. Но какой это должен быть объект, скажем, в случае той же атомной электростанции? Физические процессы должны быть учтены? Какие-то странные процессы взаимодействия людей с техническими устройствами должны быть учтены? Социология, психология должны быть учтены? Расселение и законы жизни города должны быть учтены? И проблемы незанятости женщин, и взаимоотношения между молодыми и старшими поколениями... А где теоретические представления на этот счет?

Больше того, если мы задумаемся и спросим себя: а как вообще это можно все соединить? Ведь это, практически, означает написать новую науку в одном языке, которая на этом одном языке фиксировала бы все то, что все другие науки фиксируют в своих специальных языках и в своих абстракциях. Я делаю радикальный вывод: продолжение этой линии – по детализации, по абстрагированию и выделению отдельных процессов – это очень мощный путь, но он не дает нам решения сегодняшних проблем, поскольку нам требуется другое – то, что сейчас фиксируется в директивных документах: комплексный подход, системный подход, коллективный, межпредметный, междисциплинарный анализ.

Но, смотрите, для дисциплинарного анализа у нас средства, схемы есть, здесь мы действительность видим. А что такое междисциплинарный анализ? Между – это где? Получается, что нигде, потому что средств таких нет. Вот в чем, на мой взгляд, особенности нынешней ситуации.

*– Мне кажется, что вы смешиваете разные вещи. Все ваши последние примеры свелись к смешению научных задач и социальных задач, а я считаю, что социальные задачи просто пока не умеют решать научным способом.*

*Если говорить об атомной электростанции, то я уверен, что есть люди, которые знают, как заниматься технологическими процессами... И это проблема социологии как науки, а не проблема комплексного подхода как чего-то универсального.*

Хорошая точка зрения. Спасибо за ее четкое выражение. Давайте зафиксируем это как оппозицию. Я начинаю включать в нашу работу игровые методы, которые состоят в том, чтобы не искать единственную правильную точку зрения – ее нет и быть не может, ибо каждая профессиональная точка зрения по-своему истинна, – а зафиксировать позиции всех участников работы как правильные и значимые, несмотря на то, что они часто исключают друг друга...

*– В конечном итоге весь разговор шел о том, что нет начальных исходных данных. А если нет исходных данных, то нет и метода решения. Для того чтобы искать оптимальное решение, надо найти эти исходные данные. И в случае атомной станции обязательно есть такие данные, хотя точность их, конечно, маловата.*

Очень красивая точка зрения и очень жесткая. Я благодарю вас, потому что я теперь в противопоставлении могу определять свою позицию.

Вы говорите: мы не имеем достаточно точных исходных данных. Я говорю: а нам, чтобы определять будущее, не нужны исходные данные. На чем, собственно, ломался коллектив? Закрыли один блок, разрабатывается новая очередь, нужно определить перспективы развития станции и площадки – куда двигаться. Теперь представьте себе, что первый блок не закрыли, но двигаться вперед надо, а следовательно, надо позади себя оставлять то, что есть, и потом разбирать это и убирать. Если происходит моральное старение, если мы

приходим к выводу, что такие типы устройств нам не годятся, и мы определяем цели – что тогда? Какого рода исходные данные нужны, чтобы определить будущее? Фактически, наш спор в этом пункте разворачивается вокруг того, как понимать развитие, и это второй пункт моего доклада.

Что нас с вами разделяет? Вы говорите: развитие есть продолжение того, что уже было, т.е. отождествляете развитие с ростом. А мы развитие понимаем как поворот. Куда мы повернемся? Чем это определяется? Исходными данными?

Так что же приходилось преодолевать коллективу Белоярской атомной станции прежде всего? Вот эту вашу позицию. Поскольку она не давала им возможности найти решение. Они говорили: посмотрим, что там есть, и тогда решим, что делать. А вопрос, что делать, надо вроде бы решать независимо от того, что мы имеем сейчас. То, что мы имеем сейчас, должно выступать как всего лишь ограничение на наше движение вперед. Причем, куда вперед – ведь не поймешь, а то ведь мы и будущее рассматриваем как уже сделанное, как будто кто-то его прошагал, расставил там маркеры. А если там никто не бывал? Вспомните «Сталкера» Тарковского – вы в зоне находитесь, где каждый раз все летает по-разному. Будущее – ведь оно такое. Как говорил Лев Толстой: «Будущего нет, поскольку мы его делаем. И оно будет таким, каким мы его сделаем».

Решается вопрос, какой нужно сделать станцию, и исходные данные – это то, что мы должны отбросить, чтобы определить идеальные состояния – те, которые нам нужны, которые определяют будущее.

Теперь я отвечу на вопрос о людях. Я рад, что вы соглашаетесь с тем, что проблема стыковки машин и людей – сложная проблема, поскольку мы не знаем, как живут люди, гово-

рите вы. Я бы сказал иначе: мы не знаем, как машины определяют жизнь людей. И эту проблему мы должны рассматривать не только как социологическую проблему, хотя это очень здорово – сказать: социологи своим делом не занимаются, пускай они свою долю выполняют. Но ведь это общая проблема, и если социологи не сделали или не могут сделать свою часть, то что нам – ждать, пока они справятся? Или нам надо решать этот вопрос сейчас?

Это до смешного интересно. Мы проводили Игру-7 на той же Белоярской атомной станции. Нас позвали, чтобы обсудить один примитивнейший вопрос: организацию ремонтно-строительной службы на атомной станции. Вы говорите: есть директор, его заместитель – сели и решили вопрос. Так оказывается, что его нельзя решить, потому что пока станция проживала свои первые 18 лет и была молодой, ремонт ей был не нужен – в основном строили поселок и развивали его. А теперь развитие поселка мешает ремонту зданий и сооружений на самой станции. Значит, надо часть ограниченных сил переводить сюда. У них работа останавливается из-за того, что они вовремя не ведут ремонт. Допустим, перевели и перестали строить и ремонтировать жилые корпуса. Что произойдет? Люди соберут свои чемоданы и уедут. И все вообще остановится.

*– Тогда возникает такая проблема: почему у нас такая не гибкая организация? Что – они не знали, что придется ремонтировать? Проблема с Одессой сложна, все наши города невозможно запрограммировать. Но когда мы говорим о технических задачах, то это не предмет обсуждения здесь.*

Знаете, в Одессе сейчас заливает первые этажи, потому что отменили должность дворника и ввели должность техника-смотрителя. Там такая местность, что первый проекти-



ровщик города определил в качестве необходимой должность дворника. Были установлены чаны – накопители и сбрасыватели воды, и каждый дворник следил за ними. Теперь произвели экономию и дворников заменили техниками-смотрителями. Но техник-смотритель не может этого делать. А тому, кто принимал решение, невдомек было, что через 40 лет это обернется затоплением города.

*– Первый строитель Одессы – с нашей точки зрения человек полуграмотный – один это продумал. Сейчас столько ученых людей! Это головотяпство какое-то.*

Какое же головотяпство? Я человек дисциплинированный. Вы можете сказать: «Пойдите и сыграйте фугу Баха». Я скажу: «Есть». И не сыграю – не умею.

*– Это безответственность, потому что вы не умеете, а отвечаете: «Есть».*

Вот теперь мы можем забить гвоздь по шляпку. Моя основная мысль: мы сегодня безответственны, поскольку не можем решать тех проблем, которые перед нами сегодня встали. Мы находимся в новой ситуации. И вы работаете на мое сообщение, потому что в следующем кусочке я буду разыгрывать эту вашу мысль.

Почему мы оказались безответственными? Мы каждый раз говорим «есть», но сделать то, что нужно, не можем. И в этом моя мысль, мой вопрос, обращенный к себе и к вам. В этом суть дела, и об этом я говорю. И надо это теперь понять. А обнаруживается это всюду.

*– Если я правильно понял, то получается, что на данный момент у нас возникает такая ситуация: мононаука смотрит строго в одном направлении, делает какие-то откры-*

*тия, министерство занимается статистикой и сегодняшними распоряжениями, а что из всего этого получится – никто не думает. Это все равно, как если бы саперы минировали передний край, а как разминировать не знали. Получается, что мы в капкане.*

Точно. И вы ввели прекрасное образное выражение. Коллектив БАЭС находится в капкане. Мы сейчас проектируем и вводим в строй атомные станции, не умея их разбирать. Я понимаю, И.В.Курчатов торопился и не подумал об этом. Но теперь мы встали перед этой проблемой.

*– Не является ли тема нашего разговора попыткой оправдать восприятие ситуации как безысходной?*

Ни в коем случае. Больше того, я буду рассказывать об играх как об одной из форм, которая открывает некоторую перспективу. Перспективу чего? Тут я перехожу к обсуждению понятия развития.

Мы очень много пишем о научно-техническом прогрессе. Только надо понять, что мы под этим имеем в виду. «Научно-технический прогресс», «социальный прогресс», говорим мы, но в обыденном сознании мы отождествляем прогресс с общим процессом жизни, мы говорим, что мы прогрессируем. Правда, в последнее время есть уже много работ, даже математических, в которых делается попытка подвергнуть это представление сомнению и критике. Появилась теория катастроф, в математике разрабатываются соответствующих методы. И вроде бы мы начинаем больше понимать и про нашу жизнь в целом.

Я бы попробовал, в порядке обсуждения, выдвинуть гипотезу, которая мне кажется правдоподобной. Я не буду настаивать, что это так и есть, поскольку все, что человек может высказывать, это правдоподобные версии. Дальше сама

история определяет, что истина, а что – нет. Как говорил К.Маркс, критерий истины – всемирно-историческая практика. Именно историческая, т.е. развертывающаяся во времени и долго.

Мне представляется, что человечество, меняя окружающий мир и создавая вторую природу, все время приводит в несоответствие человека и созданное им самим окружение. В какой-то момент несоответствие накапливается и создается разрыв между человеком, его возможностями, с одной стороны, и ситуацией, которую он породил, – с другой, с теми проблемами, вопросами, задачами, которые эта новая, им созданная ситуация ставит. Все это напоминает маятник: чем больше человек – при заданном уровне средств и представлений – создает, тем больше трудностей и разрывов он для себя порождает. Это, по-видимому, – свойство человеческой деятельности. А чтобы этого не было, нужно, чтобы вслед за изменением среды человек развивал и себя в соответствии с этой изменившейся средой.

Почему я говорю «маятник»? Само по себе производство, в том числе и научное, увеличивает этот разрыв, и человек должен соответственно этому себя развивать (как это красиво Янковский в образе барона Мюнхгаузена показал: схватить себя за волосы и тащить из болота). Но это предполагает одну необходимую вещь: наличие у самого человека установки на развитие или саморазвитие. А это невероятно трудная штука – люди не приучены и не привыкли развиваться.

*– А вы уверены, что можно так развиваться в рамках того человека, какой существует, т.е. в рамках существующей генетики?*

Отличный вопрос. Дело в том, что человек не только не любит развиваться, он еще научно это обосновывает. И это

не вы выдумали, а нас так учили. Странная штука: марксизм, скажем, учит нас, что сущность человека – совокупность общественных отношений. И мы это усваиваем. А кроме того, нас учат биологии, и мы верим в научное, биологическое знание. Но оно вроде бы противоречит тому, что говорил Маркс. Истины, которая бы связывала одно и другое, до сих пор нет. И мы понимаем, что стоим на плывущих в разные стороны бревнах.

Лет шесть-семь назад мне пришлось читать курс лекций по педагогике в МВТУ на факультете повышения квалификации. Поскольку МВТУ – головной институт, туда собирали зав. кафедрами политехнических институтов страны. Это – люди солидные, знающие, с большим стажем. Где-то после третьей лекции ко мне подошел зав. кафедрой машин и механизмов Томского политехнического института и говорит:

– Георгий Петрович, правильно ли я вас понял: вы нас развивать хотите?

– Да.

– Странно. Вы мне показались неглупым человеком. Неужели вы не понимаете, что мы сюда приезжаем кто зачем: кто – монографию кончить, кто – связи закрепить и т.д., но только не для того, чтобы учиться и развиваться.

– А что так?

– Не можем мы развиваться, а главное – не должны, мы работать должны. А профессиональная работа не допускает развития. Мы же все задействованы в сложных системах. Я, например, читаю курс, про который все знают, что он на 40 лет отстал. Представьте себе, что я буду его читать по-современному. Я разойдусь с программой, с Минвузом, с моими коллегами, которые читают другие курсы. Меня же в момент съедят. Я не имею права элемент системы развивать без всей системы.

Потом он подумал и спросил:

– А кто вас вообще пустил сюда читать такие лекции? Не вредное ли дело вы делаете, когда пытаетесь нас развивать?

– *Сформулируйте более точно, что вы понимаете под развитием. Я не со всем согласен: относительно конкретного человека, может быть, это и так...*

Меня очень радует, что вы не согласны. Если вы будете моим оппонентом, то мы зафиксируем ту демаркационную линию, которая нас разделяет.

Что же такое развитие? Я начну с простенького примера, который должен быть известен всем школьникам; он специально исследовался в логике и в психологии. Вот передо мной какая-то совокупность вещей и я ее пересчитываю. Что такое «три»? Это третий предмет. Нас так учат считать, устанавливать такие соответствия. А потом в современной школе (и это обосновывается педагогикой и психологией) мы от пересчета предметов должны перевести ребенка к сложению. Но дети почему-то не усваивают этого, таращат на, скажем, «3 + 5» глаза и говорят: бессмыслица. Почему? А вот почему. При пересчете цифры «3» и «5» обозначали порядковые числа, а в «3 + 5» – количественные. Происходит кардинальная смена функций. И для того чтобы научиться складывать, ребенок должен сказать: те же самые знаки стали теперь обозначать нечто принципиально другое, а взрослые этого даже не заметили.

Это и есть ответ на вопрос, что такое развитие. Развитие – это ломка сложившихся культурных и интеллектуальных структур, отрицание самого себя и построение себя нового через противоречия. Точно, как в учебнике диамата.

– *И зачем это нужно?*

Я воспринимаю этот вопрос очень серьезно. Мы в наше время привыкли считать развитие ценностью. Но возникает вопрос: а зачем оно? Я бы сказал, что развитие не есть самоценность – может быть, и не надо развиваться. Но тут включается в действие другой принцип. Когда я учился, говорили: отсталым нельзя быть, потому что отсталых всегда бьют. И если наш конкурент развивается, то у нас другого выхода нет, как тоже развиваться, иначе мы через 30 лет окажемся отсталыми.

– ...

Вы неправильно поняли мои слова. Вы поняли так, как вам выгодно – в «да-стратегии», поскольку идея «да-стратегии», идея компромисса, нахождения общего сидит в каждом из нас, она позволяет нам не развиваться. Я же говорю другое: человек не развивается – в отличие от того, что вы сказали. Больше того, я подхватываю тезис, который здесь был высказан – что человек не должен развиваться. Я теперь говорю так: человек как биологический организм не развивается. Человек как биологический организм рождается, проходит жизнь, стареет и умирает, и это не есть развитие. И, больше того, он всячески защищает условия своего неразвития, ибо что значит развиваться? Это значит в какой-то момент сломать себя, может быть, потерять свою личность, вообще перестать быть чем-либо – а кому это приятно? И затем начать себя снова искусственно строить – как другого. Организм не идет на это.

И если люди, тем не менее, развиваются, то это есть результат не их биологии, а определенных социальных и культурных условий, особым образом организованной социокультурной ситуации, которая вынуждает их это делать. И они это делают не во имя себя и своего сохранения, а всегда во имя коллектива и высших ценностей. Вот почему людям при-

ходится развиваться. Им приходится развиваться во имя соревнования двух систем, во имя развития науки, во имя конкуренции научных школ и направлений, во имя синтеза несоединимого и т.д. Это не идет от их природы.

Я повторяю: я не буду настаивать, что я прав. Мне важно зафиксировать различие наших позиций, вашей и моей. Вы говорите: человек развивается, это заложено в его природе...

*– Я не зря задал вопрос о том, что вы понимаете под развитием. Если – биологическое развитие, то человек не развивается. Я имел в виду именно то развитие, о котором вы говорите – социальное развитие. Человека к этому принуждает сама жизнь.*

А я говорю, что не происходит этого. И, больше того, наши социальные системы производства построены таким образом (и это не случайно, а закономерно), чтобы развития в них не было. Ибо тот, кто развивается, не функционирует, не производит, тот же, кто производит, не может развиваться, не имеет права. И социальная система не позволяет ему этого делать. Если он начинает развиваться, он становится источником неприятностей, и руководство его вышвыривает. Я опять-таки не говорю, что это верно – мне важно зафиксировать нашу оппозицию.

*– Надо дать четкое определение развития, иначе можно говорить о чем угодно. Вы и ваш оппонент говорите о разных вещах. Вы говорите о биологическом развитии, или неразвитии. Он же говорит о социальном и умственном развитии.*

Я говорю о социальном и умственном развитии: умственно и социально человек как винтик производства, в том числе и научного, не должен, не имеет права развиваться.

– *Это неправильно.*

Мне важно, чтобы не было затушевывания позиций, чтобы все не собиралось в кучу, чтобы были оппозиции.

– *Тогда нужно определиться, к чему мы придем.*

В этом собеседовании мы придем к ситуации возникновения игр, и я буду отвечать на вопрос, зачем нужны игры. И мы почти дошли до этого. Я объясняю, почему возникли игры, зачем они нужны.

– *У меня тот же вопрос: почему мы должны изучать эти различия? Они очевидны.*

То, что вам кажется очевидным, мною оспаривается. *Нет* того, что вам кажется очевидным.

– *Так вы что – хотите сказать, что развития человека вообще не было?!*

Конечно.

– *Тогда почему мы не живем в пещерах?*

Очень интересный вопрос. Что такое человек? Когда Маркс отвечает, что сущность человека – это совокупность тех общественных отношений, в которые он вступает в процессе своей жизни, то он ведь этим говорит, что такого человека, о котором вы привыкли думать и которого вам описывает биология, вообще нет, что это все научные фикции, научные фантазмы.

– *Если нет человека, которого описывает биология, то нельзя утверждать, что человек не развивается.*

Можно утверждать – экспериментально, феноменально.



Мне кажется, что мы начинаем понимать другое. В 1966 г. в Москве проходил международный конгресс антропологов и культурантропологов. И мы с товарищами написали туда тезисы «О развитии *homo sapiens* в структуре человека». Оргкомитет прислал ответ: не можем опубликовать ваши тезисы в связи с тем, что они расходятся с общепринятыми взглядами, вы, по-видимому, не знаете, что такое *homo sapiens*, поскольку *homo sapiens* и есть человек. Но потом оказалось, что точно такие же тезисы написали американцы, группа Крёбера. И их они уже не могли выбросить, поскольку это были американцы, а не свои. Они точно так же спорили и с американцами и говорили: «Ну что вы какую-то ерунду пишете?!» А Крёбер все задавал риторический вопрос: «Я разве не в страну марксистской философии приехал? Ведь это же вроде бы основная идея Маркса!» А ему каждый раз отвечали: «Вы неправильно его читаете».

Если мы говорим, что сущность человека есть совокупность общественных отношений, в которые он вступает в процессе своей жизни, то мы, тем самым, вводим начальное системное представление – место в совокупности связей или функций и наполнение этого места, *homo sapiens*, – а человек для нас есть эта структура. А это значит, что человек – это не то, что под платьем, и если проводить его границы, то, по-видимому, это надо делать с захватом других людей. И поэтому вроде бы того человека, о котором вы говорите, и в самом деле нет – как человека.

Я не уверен в том, что это правильно. Это одна из развитых культурных позиций. Но есть и другие, и они тоже по-своему правы. И биология тоже права, ее нельзя просто так отбросить. Но только нельзя соединять все это вместе, поскольку это не соединяется. Есть одна точка зрения и другая,

и одна исключает другую. А какая правильная – один Господь Бог знает.

*– Вспоминаю ваш пример с этим товарищем из Томска. Он не имел себя в виду как личность – как личность он, без сомнения, развивается. Он имел себя в виду как зерно той системы – в данном случае технического образования, – в которой он находится как узел этой системы; как узел он не может неожиданно подняться вверх, потому что у него разорвутся связи с этой системой. То есть, когда все эти узлы разовьются до какой-то определенной степени, когда накопится это развитие, тогда вся система поднимется кверху вместе с ним.*

Отлично. Но ведь система в целом никогда не может развиваться. И, больше того, в Игре-12, посвященной вузу, мы сформулировали принцип: фантастично думать, что система может перестраиваться в целом – система может развиваться только в отдельных своих фокусах, или узлах. Поэтому, кстати, все попытки реформировать систему вуза целиком всегда заканчиваются тем, что коллективы преподавателей отторгают новые постановления и живут по-прежнему. Развивать можно только один вуз, причем, создав вокруг него защитные перепонки.

Но, между прочим, человек, который со мной разговаривал, уже имел 30-летний стаж работы, и он отождествился со своим местом. Он как личность отрицает развитие и не хочет развиваться. Он принял это место, сросся с ним и по-настоящему отрабатывает это место – не за страх, а за совесть. Поэтому он говорит: «Бросьте это ваше развитие. Я как личность не хочу и не буду развиваться».

*– Я хочу сказать, что ничего здесь парадоксального нет. Ваши мысли верные. Но давайте пойдём дальше.*

А куда идти дальше от верных мыслей?

– *К этим играм.*

К вопросу о том, куда двигаться дальше. Мне пришлось года полтора назад выступать в Доме ученых в Новосибирске, и после очень сложной дискуссии вышел ученик Ершова, программист, и говорит: «Скажите, а какой “сухой остаток” от всего того, что вы рассказывали?». Я сначала растерялся, а потом спрашиваю: «А вам зачем нужен “сухой остаток”?». Он говорит: «Я им пользоваться буду». Я говорю: «В каком смысле пользоваться? Вы что – возьмете мою мысль в свою статью?».

Интересно, а что можно делать в науке, если там ставятся проблемы? Наука начинается с проблем и заканчивается проблемами – какой там «сухой остаток» может быть? Практик, скажем, возьмет верную мысль и будет гвозди ею забивать – а ученый что с верной мыслью делает?

– *Ступенька в развитии.*

А что значит «ступенька»? Значит, он теперь должен сказать: «Может быть, вы и правы, но это только с одной стороны, а с другой – точно не правы. И я должен найти, в чем и как вы не правы». И тогда это будет научное употребление правильной мысли. Иначе, научное употребление правильной мысли есть отрицание ее как правильной, так мне кажется. Поэтому куда двигаться дальше?

– *Нет, мне кажется, что вы нас уводите. Мы пришли, чтобы воспользоваться этими играми и сделать вывод для себя. Вы провели игры и, значит, получили результат.*

А какой результат?

– *Вы нам должны сказать. Мы используем это и введем дворников.*

В Протвино вам это не поможет. Сколько бы я ни говорил о том, что делается в других местах, пользоваться этим здесь, в Протвино, нельзя – каждая система экземплифицирована, а это значит – уникальна.

*– Значит, у нас надежды нет.*

Вот теперь я формулирую главную мысль, после которой я могу рассказывать про игры. Игра нужна для того, чтобы перевести людей из режима функционирования, к которому они привыкли и в котором они живут, в режим развития; игра нужна для того, чтобы организовать новую ось жизни – ось развития – и обеспечить ее.

А дальше возникает серьезный вопрос: как быть развивающимся? С этим связана величайшая проблема – проблема выхода из игры. Ибо что происходит после наших игр? Люди возвращаются на свои места и начинают задавать вопросы, которых не надо было бы задавать, начинают строить концепции, которых не надо было бы строить. Руководители спрашивают: что с ними там сделали? А белоярцы, скажем, пишут нам письма: не хотим работать, хотим играть. Счастье, что у них очень умный и глубокий директор, он сказал: «Хотите играть? Давайте это так организуем, чтобы из этого получался результат в работе».

*– Мы все время от человека пробиваемся к обществу и человечеству. Не находите ли вы, что многие проблемы возникают оттого, что человечество в целом развивается далеко не оптимальным образом?*

Само понятие оптимальности предполагает уже заданное будущее. Понятие оптимальности работает, только если вы задали, скажем, лабиринтную схему, где известны все возможные ходы, и вы знаете, как надо идти к кусочку мяса.

Человечестве не может развиваться оптимально, и в этом вся прелесть развития. Там понятие оптимальности и вообще оценки такого рода не работают, по-видимому. Там пустое место и будет только то, что мы сумеем сделать.

*– Предположим пока, что нечто оптимальное существует. Теперь отойдем от уровня человечества и вернемся к тому, о чем шла речь. Для того чтобы принять оптимальные решения, нужны корректные исходные данные. Узкие, но компетентные специалисты анализируют их, выдают в некий компетентный орган, который может принять оптимальные решения. Но, на мой взгляд, в жизни общества и человека существует необходимость. Так вот, по каким путям мы идем? Поскольку, как мне кажется, вся жизнь наша проходит под эгидой необходимости, то даже безусловно оптимальные решения невозможны. Решения всегда принимаются по необходимости.*

Я вас понял, но я говорю вещи куда более радикальные. Никакой необходимости развития нет. И вообще никакого необходимого будущего, определяемого настоящим, нет. Ситуация точно такая, как с бароном Мюнхгаузеном. Можете вы выдумать нечто, сотворить – положите это, превратите это в проект и программу реализации. Там пока больше ничего нет, все зависит от того, что мы сможем сотворить. И в этом смысле то, что мы сотворим, не определяется прошлым, от которого мы отталкиваемся, прошлое работает как ограничение, а не как причина.

Но внутри нас сидит тюремщик, потому что мы все время намечаем традиционные ходы. Вопрос в том, как вырваться из этого и суметь собрать видение будущего, учитывающее больше факторов, чем мы можем собрать сейчас.

*– Я бы хотел понять. Вы говорите, что необходимости развития нет...*

Я говорю, что развиваться мы должны, поскольку есть конкуренты. Представьте себе ситуацию противоборства. При этом там есть сложные вещи. Ведь человек – это система, которая видит сны, которая превращает сновидения в явь, которая проектирует, а затем реализует свои проекты. А следовательно, она все время играет сама с собой и все время выходит за границы своих законов – за счет деятельности конструктора, инженера.

Вот, смотрите, стоит магнитофон, он не подчиняется законам природы. Я говорю: создаются воздушные колебания – они подчиняются законам; мембрана колеблется по законам; есть усиление слабых электрических токов, затем это переводится на ферромагнитную пленку... А какими законами определяется магнитофон как конструкция? Никакими. Но после того как вы создали магнитофон как конструкцию, собрав эти кусочки в систему, вы можете теперь взглянуть на нее как на натуральное явление и начать ее изучать не как инженерную конструкцию, а как некоторую квазиестественную систему.

Я ваш вопрос перевожу в такую форму: какими законами природы определялось создание магнитофона? Никакими. И в этом смысле прошлое не детерминировало появление этого будущего. Иногда говорят: потребность была. Никакой потребности в телевизорах до того, как они появились, не было.

Искусство, техника идут впереди науки. Наука всегда смотрит вслед за техникой, хотя думает, что она ее опережает, поскольку она пролонгирует в будущее понятое ею настоящее.

А что делает инженер-конструктор? Он, получив все эти пролонгации, отталкивается от них и создает новое, то, чего наука предусмотреть не могла.

– *То есть наука не предусматривала создание магнитофонов?*

Конечно. Не могла. И организационная деятельность не может. Самоорганизация людей создает такие мегамшины и конструкции, которые не описывались наукой. В частности, атомная электростанция не есть машина, это мегамашина, составленная из орудий, машин, и людей, причем, в теснейшем переплаве. Ваша фраза насчет людей и машин предполагает такое разделение, что есть машины, которые живут сами по себе, по своим законам, и есть люди. Нет такого, ибо машина есть не что иное, как процессы деятельности, погруженные на натуральный материал, на конструкции.

Как говорил К. Левин: «Папироза хочет, чтобы ее выкурили». Стул сделан так, чтобы я на него сел и т.д. Это все морфологии, соответствующие функциям в человеческой деятельности. Есть этот гигантский мир деятельности и мышления, который лежит над тем, что вы описываете законами природы, и он конструктивен, мы его творим.

Это очень красиво описано у Маркса в «Экономических рукописях 1857-58 гг.». Он там подробно обсуждал, как создается вторая природа, которая живет по кентавр-законам – по законам техники-искусства и по законам природного материала.

– *У меня такой вопрос: можно ли сравнить, например, два магнитофона и сказать, какой из них лучше? Не оптимальность сама по себе, а...*

Каждый раз приходится спрашивать: для каких целей? Вы хотите слушать высококачественную музыку – один магнитофон. Вам нужен диктофон – другой.

– *На самом деле у нас есть ситуация, описанная с дос-*

*таточной полнотой, для того чтобы решить, что этот стул лучше, чем тот.*

Отлично. Вот в этом мое расхождение с вами и, по-видимому, со многими здесь присутствующими. Вы думаете, что это можно сделать: описать нынешнюю ситуацию, описать будущую ситуацию, описать полно. Я думаю, что этого сделать нельзя.

*– А методы прогнозирования?*

Конечно, прогнозировать нужно, но упаси вас бог думать, что прогнозы осуществляются. Прогнозы нам нужны в оргуправленческой деятельности, чтобы знать, как нам надо воздействовать на объект управления, чтобы он жил не естественной жизнью, не по прогнозу. Иначе говоря, нам прогноз нужен не для того, чтобы сказать, что так будет, а для того, чтобы сказать, чего не должно быть и что мы должны сделать, чтобы не получилось то, что прогнозировалось.

*– Вы говорите, что наука не может сделать скачок, переход к чему-то новому. Это не так. Если мы возьмем историю науки, то увидим, что эти скачки неизбежно происходят, причем, именно на научной основе. Другое дело, что никто не знает, как они происходят. Для этого, может быть, нужен гениальный человек, интуиция. С этой точки зрения сформулируйте основную мысль, к которой вы хотите нас подвести, более или менее четко.*

Я в четвертый раз отвечаю. Я понимаю вас: вам противно то, что я говорю. Смотрите, к чему я вас хочу подвести. Я с этим столкнулся в Физтехе. Выступает аспирант Физтеха и говорит: «А на самом деле все обстоит так...». Я сразу спрашиваю: «А откуда вы знаете, как на самом деле?». И я хочу



вас подвести к одной простой мысли, что говорить, как на самом деле, никто из нас не может.

Вы все время исходите из того, что вы знаете, как все обстоит на самом деле. Я же все время говорю, что эта точка зрения принадлежит началу XIX столетия. А в XX веке профессионал и специалист не может разрешить себе так говорить, потому что у нас много разных профессий и каждый из нас видит по-своему и обязан видеть по-своему. И одно видение исключает другое. И все они схватывают лишь проекцию того, что происходит.

*– Вы, наверное, не поняли. Я ни в коем случае не хотел сказать, что эта точка зрения может объяснить все. Вы не ответили на мой вопрос.*

Тогда я буду отвечать более развернуто и на материале игры. Итак, Игра-1: нужно создать ассортимент товаров народного потребления для Уральского региона. Так как времени очень мало, 9-10 дней, то мы условились, что будем разрабатывать программу комплексных исследований и разработок, отвечающих на этот вопрос. Мы собрали представителей Госплана, представителей производящих заводов – это нам дает картину того, что производится. Кстати, где производится? В Уральском регионе или во всей стране? Это первый интересный вопрос. Мы собрали представителей торгующих организаций. Опять очень интересно: в Уральском регионе или во всей стране? И где вообще эти границы проходят? Мы собрали искусствоведов, дизайнеров-проектировщиков, потребителей. Посадили их всех в одну комнату и говорим: теперь нам всем надо построить комплексную программу.

Представьте, что вас бы собрали и предложили построить комплексную программу. Что бы ответил каждый из вас?

«Увольте, я не специалист, поручите тому, кто это умеет и делает». А вам на это отвечают: «Нет таких специалистов, этого никто не может сделать, а мы в этом заинтересованы, и мы это должны сделать для себя. Поэтому единственное, что мы можем, это решить эту проблему сообща».

То же самое имеет место и в любой другой ситуации.

Когда мы собрали специалистов на Белоярке, для того чтобы определить, что делать с реактором, первое, что они сказали: «Увольте, мы не специалисты, это должен делать кто-то другой». – «Кто другой?». – «Директор». А он говорит: «Я делегировал вам свою функцию, теперь вы обязаны это делать».

Собираем людей на другую игру, скажем: «Проект вуза XXI века». Что говорят преподаватели химии, политэкономии и других специальных предметов? Они говорят: «Я знаю политэкономия (или химию), но зачем вы спрашиваете у меня, каким должен быть вуз XXI века? Отправляйтесь к специалисту». А кто специалист по этому вопросу? Нет такого специалиста.

*– Я не согласна с вами вот почему. Каждый преподаватель все равно знает, что ему нужно сделать, чтобы его ученики знали этот предмет лучше. Но он ничего не может, он скован программой, часами, он не может высказать свои предложения.*

Конечно. Хотя вы не были на этой игре, но вы воспроизводите позицию самых радикальных и лучших. Профессор московского архитектурного института вашу мысль высказал очень точно, он сказал: «Вуз – это я. Уберите всех остальных – ректора, зав. кафедрами, деканат – и все будет нормально». Вы моделируете сейчас ситуацию игры. Поэтому я чуть-чуть продолжу.

Итак, установили очередность и стали высказываться по поставленным вопросам. Выходит первый, нарисовал картинку. Выходит второй, стирает ее и говорит: «Всю эту ерунду забудьте, я сейчас нарисую, как оно выглядит на самом деле». Рисует. Выходит третий, и все повторяется. И так все по очереди.

Об этом даже в «Литературной газете» писали. К нам приехал венгр, психолог, специалист по играм, и просил сотрудников всесоюзного института слушать и повторять. Выяснилось, что никто не может повторить того, что говорил другой.

Мы в 1979 г. это проверили. Мы говорим: «Вы заявляете, что то, что сказал другой, ерунда. Но вы можете повторить то, что он сказал?». На что получали ответ: «И повторять не буду, потому что очевидно, что это ерунда, это же ясно». По второму кругу прокрутились. Опять ни один не слушает, каждый свою профессиональную истину выдает. Два дня прошло – сдвига никакого. Вечером приходит ко мне один очень статусный человек, зам. директора института, известный специалист не только в Советском Союзе, но и во всем мире – и говорит: «Георгий Петрович, уберите этих идиотов. Я вам один все сделаю». Я говорю: «Отлично. Вот вам кабинет, идите и делайте».

(Кстати, вот это «уберите этих идиотов» – характернейшая вещь. Мы в играх по вузу, по городу собирали крупнейших специалистов Советского Союза. Каждый из них говорил про других: «Ничего не понимают в деле. И, больше того, я им рассказываю, как на самом деле, а они не слушают и не понимают. Где вы собрали всех этих людей?». Я спрашиваю: «А вы знаете, кто это такие?». – «Нет». Я начинаю называть фамилии. В ответ следует: «Это специалист высокого класса. Если бы он был, все было бы иначе». Я говорю: «Он есть. И это вы про него говорите, что он идиот».)

Полтора-два дня работает, потом приходит и говорит: «Я не отказываюсь делать, но мне нужно, чтобы другие сказали мне некоторые вещи». Я говорю: «Вот вам лист бумаги, пишите, кто что вам должен сказать». Он пишет: социолог – то-то, плановик – то-то, товароведы – то-то, потребители – то-то. Приходим, он предъявляет свои требования – все хочут. Говорят: «Если бы мы это знали, то мы без вас бы обошлись».

Потом начался следующий круг: как решать, если нам все-таки нужны эти знания, эта информация, а ее нет и, главное, быть вроде бы не может? Так что же нам делать в условиях неполной информации и в условиях, когда все, что есть, «размазано» по коллективу?

И я снова возвращаюсь к своему исходному тезису: мы сегодня стали безответственными. Но не потому, что мы чего-то не делаем, а потому, что вся культурная, производственная и научная система стала выше возможностей отдельного профессионала. Профессионалы дают такие знания, которые схватывают объект как бы только с одной стороны, дают проекцию, причем, проекцию, построенную по законам идеализации. Они не части целого выделяют, которые можно было бы сложить и механически связать, а все целое видят под определенным углом зрения, с точки зрения целей и задач своей профессии, своей работы. И когда начинают реализовать это свое представление в соответствии со своими профессиональными целями, то разрушают действия всех других.

Что произошло с той же самой Одессой и ее генпланом? Построили генплан. В Одессе очень сложно с транспортом, там почти все автобусы, трамваи и троллейбусы собираются под одним мостом. Нашли наконец другое место. Через год обком именно на этом месте построил себе новое здание и эту единственную линию перекрыл. И объяснил, почему но-

вое здание надо ставить именно там. Что произошло с генпланом? Отправился в мусорную корзину.

Чтобы вы поняли ситуацию: говорят, что город должен быть промышленным и надо развивать промышленность, но существующие предприятия не обеспечены рабочей силой, и поэтому развивать промышленность – значит создавать приток в город сельского населения, что запрещено, поскольку там воды не хватает. А отказаться от идеи развития города как промышленного центра идеология не разрешает. И поэтому оказывается, что каждая служба предъявляет требования, исключающие возможность функционирования и развития других служб. Очерчивают границу жизни города – встает специалист и говорит: «Как вы тут не ограничивайте, я утверждаю, что через 20 лет площадь города увеличится в два раза. Такова статистика по всем городам». А все показатели закладывают, исходя из того, что запретили расширять эту территорию. Но город все равно будет жить своей естественной жизнью, и поэтому там не будет воды и всего остального.

Чего при этом не видят и не знают? Того, что делают рядом другие люди, т.е. нет соорганизованности разных деятельностей.

*– Дело в том, что у нас много некомпетентных людей сидят наверху.*

А я знаю, что они высоко компетентны. Но я говорю другое. Я ведь подверг сомнению понятие компетентности. Я формулирую принцип игры. В игре мы говорим так: «Ты пришел сюда? Вот перед тобой другие люди. Ты можешь взять всю ответственность на себя и сказать, как надо делать. И твоя точка зрения станет нашей точкой зрения, если будет практически реализуемой». Но когда человек кладет

свою позицию, то другие люди, которые стоят рядом и осуществляют другую деятельность, показывают ему, чего стоит его деятельность.

В рамках Игры-3 мы провели мини-игру. Она проходила в одном учреждении. Мы посадили за стол первого зам. директора, всех главных специалистов, начальников отделов и посмотрели, как заказ-наряд проходит по отделам. После этого зам. директора сказал: «В первый раз я видел свое учреждение в работе».

Что мы сделали в игре «Город»? Мы пригласили все городские службы, посадили их представителей в одной комнате лицом к лицу и заставили их работать вместе. И они сказали: «Мы в первый раз увидели город». И главный архитектор города, который с большим трудом получил разрешение просидеть 12 дней на игре, не появляясь в горисполкоме, сказал: «Я за эти дни получил больше, чем за все время работы главным архитектором и начальником ГлавАПУ города».

*– Что же они до этого делали, если в первый раз они увидели город?*

А я задаю встречный вопрос: где, когда и при каких условиях они могут увидеть город в его деятельности? Как это сделать практически?

*– Я не специалист по этому вопросу. Но я спрашиваю: для чего тогда существуют эти организации? Если они призваны организовывать, руководить – и вдруг ничего этого себе не представляют?*

Наши творения стали жить своей жизнью вне нас. И у нас нет средств увидеть эту их жизнь. Что делается в игре? Мы собираем людей, представляющих основные функциональные службы и создаем имитирующую систему. Они начи-

нают работать по принципу «самодеятельности», т.е. каждый в отдельности, не принимая других во внимание. В результате работа не получается, они «разрушают» друг друга – так, как это происходит в жизни. Но только в жизни они разрушают друг друга, не взаимодействуя как люди, а здесь их работа переводится в непосредственное их взаимодействие, и они могут смотреть, что следует за их действиями и как реагируют на их действия другие – тотчас же. Вот в чем смысл игрового подхода.

*– ... в результате получается, что изменяя какой-то параметр, можно посмотреть, как изменяются все вместе?*

Как реагируют на это все вместе. Да.

*– Тогда давайте уберем все руководящие органы и будем устраивать игры. И с помощью игр организуем свою жизнь по-новому, как вы предлагаете. Мы их убираем, тратим деньги на организацию игр и решаем прекрасно все проблемы.*

Я очень рад этой эмоциональной реакции, ибо она мне позволяет четко формулировать тезисы в оппозиции к ней и, вместе с тем, помогает нам понять существо дела. Говорить про игру очень сложно. Представьте себе, что вы попросили бы меня рассказать про жизнь. Игра – это концентрированная жизнь. Концентрированная, поскольку происходит в другом, резком, темпе.

Почему игра? Представьте себе, что я собираю ученых-исследователей, проектировщиков, плановиков и прошу их разработать программу комплексных исследований и разработок. Если каждый из них рассуждает как профессионал, то он говорит, что это не его дело. Теперь представьте себе, что мы говорим: «Мы не будем программировать, мы поиграем в программирование». Что скрывается за словом «поиграем»? Оно позволяет принимать – безответственно, казалось

бы, – задачу, которая не соответствует наличным формам работы и средствам. Поскольку вы начинаете играть, а не работать, вы можете ломать принятую нормировку вашей деятельности.

Смотрите, ребенок ставит палку между ног, начинает погонять: «Я конница Буденного, я крепость беру». При этом у него не возникает проблемы, что у него только палка, а не настоящая лошадь, и в руке другая палка, а не сабля – он рубит и учится рубить. Он может стрелять из деревянного автомата, но при этом, обратите внимание, он учится стрелять.

Так вот тогда, когда мы собираем представителей разных типов деятельности, с разными нормами, и говорим: «Давайте поиграем в программирование», – каждый из них начинает играть в программирование на базе того, что у него есть: проектировщик – на базе проектирования, исследователь – на базе исследования. И они, взаимодействуя друг с другом в имитируемых социокультурных условиях, в ситуации «здесь и теперь» начинают за счет своих взаимодействий формировать нормы не существовавшего прежде типа мышления и деятельности. Нам же нужно перевести людей из режима функционирования в режим развития, и люди, которые начинают развиваться, есть наш главный «сухой остаток» – люди, которые получили вкус к творению нового. Люди распредмечиваются, «размораживаются», и где-то на третий день они начинают жить.

Но что для этого нужно сделать? Три-четыре дня уходит у нас на то, чтобы сломать существующие профессиональные структуры. «Размораживаются» – это очень сложный процесс, он определенным образом организуется, есть определенная техника этого распредмечивания и «размораживания». Человек должен почувствовать себя свободным и не свя-



занным нормами, статусами, своим положением и т.д. Он должен остаться как бы голеньким, один на один сам с собой.

Но для того, чтобы люди вышли из скорлупки профессиональной работы, нужно поставить их в особые условия, когда они принимают игру как способ жизни и деятельности и самоопределяются. Вы впервые получаете пластичного человека, пластичного в этих условиях.

Кстати, это настолько жестко осознается, что у нас со всех буквально игр часть людей на третий-четвертый день уходила, формулируя это следующим образом: «Мы уже поняли, что произойдет. А как мы будем жить дальше после игры? Мы не сможем вернуться. Поэтому мы уходим».

Но когда люди, собираемые нами, приобретают свободу и получают возможность целеопределиваться, то оказывается что они не умеют ставить и формулировать цели. (Попробуйте как-нибудь определить ваши цели в той или иной ситуации – вы увидите, насколько это сложно и насколько мы не приучены к этому). Здесь они впервые начинают ставить цели и, больше того, впервые выступают как личности. Обратите внимание на эту смешную вещь: человек здесь, самоопределяясь, должен ответить на вопрос, чего он стоит и что он может.

Например, в Игре-15 очень умный, интеллигентный человек, один из крупнейших в своей профессии, прибежал к одному из руководителей и спросил: «Скажите, а какие у нас должны быть цели?». А руководитель отвечает: «Откуда же я знаю, какие у вас должны быть цели?». Это другая ситуация – там нет дяди, который будет ставить цели или озадачивать. Человек здесь должен взять на себя всю полноту ответственности.

Оказалось, что это невероятно сложно. Оказалось, что из 230 людей, которые участвовали в игре «Город», лишь

единицы вначале рисковали это на себя брать. Оказалось, что у многих людей просто нет личности, потому что личность впервые появляется тогда, когда непонятно, что делать. И оказывается, что у них этого нет, потому что это без специальной ситуации тоже не дается. Надо тренироваться, как и во всем остальном, проходя эти сложнейшие кризисы.

Но если вы стали на этот путь и прошли по нему какое-то расстояние, то начинается подлинное творчество, которое уже не ограничено профессиональными рамками. И нам тут приходится иметь дело не со знанием, а с пониманием.

Что у нас происходило в играх вначале? Люди приходили и говорили: «О, кажется, я понял, что происходит, что надо делать». Проходило четыре часа: «Нет, все не так». И уходили, когда «мир начинал колыхаться».

Я хочу вам напомнить это место из дискуссии Бора и Эйнштейна о трех типах физиков: один *еще* не знает, как все на самом деле, второй *уже* знает, как все на самом деле, а третий *снова* не знает, как все на самом деле, он творит и стирает миры. Чтобы развиваться, надо выйти к этой третьей позиции: очень свободно относиться к колышущемуся миру, миру непрерывных неопределенностей, и учиться двигаться в нем.

С какого-то момента люди привыкают к этой зоне, к тому, что там все меняется, все движется, каждые два-три часа приносят совершенно новое видение мира.

Игра строится таким образом. Там есть групповые заседания, скажем, 20–25 групп, которые ведут дискуссию в течении трех часов. Потом на четырехчасовом общем заседании группы сталкивают свои различные, выработанные ранее мнения. Ни от одной точки зрения не остается камня на камне. Потом люди снова собираются в группах и должны

провести рефлекссию, т.е. ответить теперь на вопрос, что же произошло, понять это происходившее. Потом, на базе понятого и отталкиваясь от него – снова выработать групповое мнение и снова на следующий день утром столкнуть его с другими в общей дискуссии, с тем чтобы оно опять разрушилось, получило удары коллег и показало, насколько оно соответствует реальной системе взаимодействия, а потом снова рефлексировать, снова отвечать на вопрос, кем ты был, что с тобой произошло, насколько ты точно уловил ситуацию, насколько точно действовал, что произошло с твоими взглядами.

Люди начинают развиваться. Потому что только в этом непрерывном обращении сознания на себя, в понимании, что если ты поставил вопрос, то именно ты на него и отвечать должен, во взятии на себя ответственности за этот ответ, в совершенно свободном поиске решения с учетом точек зрения других людей – в этом вроде бы и состоит развитие.

А уже вторичным результатом является решение проблемы. Но сначала эта проблема должна быть сформулирована. Что такое проблема? Это не задача. Проблема жестко связана с ситуацией и с фиксацией различных точек зрения и подходов к одному и тому же со стороны многих специалистов, участвующих в работе. Когда вы зафиксировали оппозиции их целей, интересов, их взаимоисключения, когда вы зафиксировали, что все они работают в «нет-стратегии», вот тогда и появляется проблема, и надо сначала найти форму ее фиксации, а затем разложить ее на пакеты профессиональных задач, т.е. выделить каждому его часть, соответствующую этой общей ситуации.

И вы знаете, что оказалось, кстати, на той же Белоярке? Дело было совсем не в технике – проблема заключалась в том, чтобы разложить сложившуюся социальную ситуацию

на такие куски, в отношении которых министерское руководство могло бы принять безответственное решение, в соответствии со своими должностными функциями. Ведь семь человек должны были поставить подпись, а они говорили, что некомпетентны. Надо было разложить ситуацию на такие части, где каждый был бы компетентен – вот в чем оказалась проблема. Она оказалась не там, где ее искали.

И точно так же во всем остальном. Проблемы не в технике, проблемы в том, как нам соорганизоваться, исходя не из единой цели, а учитывая различие целей, и соорганизоваться так, чтобы результатом было достижение целей каждого и выигрыш делу. Но для этого ситуацию надо увидеть именно таким образом и так именно зафиксировать проблему, а потом уже сводить ее к профессионально-техническим задачам.

И теперь я резюмирую все это сообщение – чего нам не хватает? Нам над всей нашей профессиональной работой не хватает еще одной надстройки, которая позволяла бы нам видеть мир в целом, не профессионально. Это не значит – по дилетантски, потому что здесь должна быть своя техника, техника творения ситуации, техника ситуационного анализа (кстати, это сейчас развивается во всем мире и необходимо будет развиваться), техника перевода связанных между собой живых проблем, таких, скажем, как проблемы города, в задачи.

Но ставить проблемы, формулировать проблемную ситуацию, вести ситуационный анализ – это все новые типы непрофессионального мышления. Мы его обычно называем *методологическим*. Вот где функция методологической работы – не методологии научной работы, инженерной работы, а методологии вообще, методологической работы как особой замыкающей формы мышления и деятельности, т.е. принципиально нового способа соорганизации нашего мышления и нашей практики.

Отсюда, кстати, проблема внедрения: то, что получено без учета связей практики и мышления, не может удовлетворить этому требованию. А у нас сегодня (я выскажу очень резкую мысль) научные знания не могут внедряться, поскольку они получены на идеальных объектах без учета того, как они будут использоваться в практической ситуации.

Поэтому игры, кроме всего прочего, еще и замыкают практику и практическое действие, в частности организационное, с теоретическим мышлением.

*– Насколько часто надо проводить эти игры? Достаточно ли игр, может быть, что-то другое лучше?*

Отвечаю. ОДИ – очень сложная штука. Дело, причем, не в денежных затратах. Два года назад мне пришлось рассказывать про ОДИ американской делегации в нашем институте. Один американец сидел и все в своем блокноте считал, а потом говорит: «Интересно, кто вас финансирует? Я посчитал: ваша игра стоит 1,5 млн. долларов». Тут я начал хохотать, потому что у нас затраты минимальные.

Дело в другом. Происходит очень много срывов. Это невероятно ответственная и сложная вещь в психологическом отношении. Когда вы потеряли устойчивость, вы не можете снять напряжение, сказав: «Кое-что у вас я принимаю». От вас требуют работы, и вы должны на глазах у всех дело двигать. И часто оказывается, что слово расходится с делом.

Болтунов много, наговорить они могут все, что угодно, а им говорят: «Наговорил – реализуй и расскажи, как ты это делаешь». Выясняется, что человек не может рассказать, он вообще ничего не понимает. Больше того, происходит еще более страшная вещь, как это было у нас с группой, которая в Киеве делает генплан Одессы. Они начали рассказывать о своем деле, но когда услышали вопросы, сразу поняли его

бессмысленность. Им только задавали вопросы и указывали на некоторые факты, а человек сникал, ибо он сам понимал, что все это бессмысленно. И что тогда происходит? Человек бежит, покупает билет в Киев, уезжает, а потом через день приезжает назад: «Как же это я бежал с поля дискуссии?».

Там идет бой, и каждый реально проверяет, что он такое. Статусы рушатся – человек был величиной в своей науке, пару дней посидел на игре, и его уже не замечают, он уже стал пустым местом.

Поэтому ОДИ должны применяться только в тупиковой ситуации, ибо они слишком ответственны и слишком дорого обходятся участникам. Игры должны применяться там, где у нас нет другого выхода.

Скажем, игра с НИИ Морфлота, которую мы сейчас будем проводить, ориентирована на кардинальную перестройку этого НИИ. Нам надо посмотреть, как можно вживить туда, в старую структуру, новые идеальные структуры проектирования и научного исследования и как можно органически вырастить новую структуру института на старом материале. Это как бы имитация шага развития или радикальной перестройки структур и способов работы.

У вас был еще второй вопрос?

*– Я и на первый вопрос не совсем получил ответ. В каждой такой игре человек ставится в какое-то новое качество, потом в этом качестве живет и снова доходит до какого-то тупика – для него нужна очередная игра...*

Если только человек не встал на путь непрерывного игнорирования. У Шиллера было такое высказывание: человек обязательно должен играть, и он лишь в той мере человек лишь, в какой он играет.

– Но вы говорили, что даже на этом пути возникают тупики.

Нет, если вы встали на этот путь, то у вас тупика не будет.

– Здесь, по-моему, противоречие. Ну принял он какие-то правила игры и играет...

А что это значит – «играет»? Играет – это значит, что он в любой момент может отказаться от любой системы представлений, которая мешает его практике, он может усомниться в ней, подвергнуть ее критике и развитию. Он может сказать, например, что теория относительности – это ошибка, что представления квантовой механики – очень глубокие ошибки, что представление о пространстве и времени у нас сейчас неверное, и вообще мы не можем, например, средо рассматривать как гомогенную, а должны рассматривать организованные среды. Если человек встал на этот путь, то у него не может быть тупиков, у него могут быть только временные затруднения.

– Это как сказать. Вы же сами говорите, что эти игры организуются, когда у человека не хватает информации. Он встал на этот путь, но все равно информацию как-то должен получить.

Нет. Я вам рассказываю так: человек начинает падать – и он побежал. А вы меня спрашиваете: «Если он бежит, то он все равно стоять должен?». Я отвечаю: «Когда умрет».

Мы не привыкли развиваться, говорю я, у нас нет такой компоненты. Нас формируют и изготавливают для выполнения определенных производственных функций. И когда нас изготовили и мы изготовились, мы останавливаемся и начинаем работать. Ограниченность, консервативность наших представлений приводит нас к тупикам, частным случаем которых

являются тупики социокультурные. У людей тупики потому, что они ищут там, где светло, а не там, где потеряли.

Поэтому проблемы, тупики всегда были в истории науки. Берете вы, например, математику – такой вид проблем, как парадоксы. Что хотел сделать Гильберт при формализации математики? Навсегда избавить математику от парадоксов. Но ведь это значит – остановить развитие. У человека эти парадоксы, антиномии, или апории, как их называли раньше, существуют постольку, поскольку он слился с временными представлениями. А человек должен получить свободу творить эти представления. Для этого нужна особая техника – техника проблематизации, но не как фиксации тупиков, а как оценки ситуации, ее формирования и разрешения проблем за счет наличных средств.

*– Вы говорите, что игра все проблемы решает...*

Я этого не говорю. Теперь я отвечаю на вторую часть вашего вопроса: игра нужна там, где она нужна. А там, где вам надо осуществить рутинную работу – там играть не надо.

Я здесь совершенно не обсуждал теоретических оснований игры. Дело в том, что игра является практикой методологии особого типа – системомыследеятельностной методологии. Эта СМД-методология позволяет осуществлять проблематизацию, формировать проблемы, а не брать их из истории, и разрешать их. Но оказывается, что мысль без практики невероятно ограничена, она иссякает. И игра есть практика этой СМД-методологии. Это – практическая проверка. Вам могут приходиться в голову любые фантазии, но теперь реализуйте их.

Вспомните второй тезис Маркса о Фейербахе: проблема истинности не есть проблема теории; если мы подходим к



ней как к теоретической, это становится схоластикой. Проблема истинности есть проблема практической реализуемости. Если вы вашу идею можете реализовать, захватив людей, заставив их работать – она реалистична, она подтверждает себя практикой. Вот что такое игра.

*– Я пришел к выводу, что это скорее не игра, а очень серьезная работа по выработке общего мнения, которому бы подчинились все, о пути выхода из тупика. Кто проводит эти игры и методологически организует?*

Опять приведу в пример ситуацию на Белоярке. Списали блок – коллектив разделился на две части, партийная организация разделилась на две части. Одни говорят: «Зацементировать». Другие говорят: «Но там ведь информация, которая намного дороже всего остального – тепловые устройства, которые находились в условиях радиации и т.д. Надо изучать, а следовательно, разбирать». Директор не может принять решения, потому что при любом решении коллектив его не поддержит. Какого рода задание он перед нами ставит? Он говорит: «Консолидировать коллектив, выработать единое мнение – любое, потому что иначе я двигаться не могу, но лучше – оптимальное». Хотя при этом рамки, относительно которой считать оптимальность, не задает.

И вот мы за 21 день игры принимаем консолидированное решение, оно утверждается единогласно в парторганизации – весь коллектив получил новую перспективу.

Больше того, само наличие этого блока и необходимость с ним работать вызывали на Белоярке волнения рабочих. Они говорили: «Чего мы подвергаем жизнь опасности из-за ерунды?». А теперь, после игры мы получаем удивительный отзыв. Приезжает мастер со станции и говорит: «У нас станция особая, особое значение имеют наши ошибки, только

рефлектировать их надо и осознавать, поскольку мы копим опыт для всей отрасли. Поэтому мы теперь специализируемся на анализе ошибок, и в этом особенность нашей станции».

Но ведь, кроме того, мы нашли решение, за 21 день получили все вплоть до сетевых графиков и экономических расчетов, нашли источники финансирования. И когда приезжали представители института, они говорили: «Вы сделали работу, которую мы за восемь лет не сделали».

Правда, в такой работе примерно с третьего дня разница между днем и ночью исчезает. Сначала они пассивны, спрашиваешь: «Кто хочет выступить?» – все молчат. А потом вдруг человек приходит и говорит: «Всю ночь работал, построил проект, докладывать хочу». С четвертого дня начинается борьба за пространство-время. Идет работа совсем другого типа, они осваивают средства нового мышления и их отработывают.

*– Вы не ответили на мой вопрос: кто это методологически может проводить в Союзе? Ваш институт? Или еще кто-то может выдать эту методологию?*

Первое. Для того, чтобы игры были возможны, нужны игротехники. Это вроде специальной профессии: чтобы организовать и проводить игру, нужны специалисты.

Второе. Это специалисты не учрежденческого типа. Не только наш Институт общей и педагогической психологии принимает в этом участие, но и специалисты из Института системных исследований, Института философии и других институтов. И это существует как клубная структура – есть Комиссия по психологии мышления и логике при Всесоюзном обществе психологов и семинар «Системы и структуры в науке и технике» при Совете по кибернетике Президиума

АН СССР. Эти две общественные организации организуют и ведут эту работу.

Дальше, очевидно, нужно создавать особые игровые центры, которые должны работать по принципу хозрасчета. Попытки такого типа делаются, скажем, в Англии. Там есть Тавистокский институт человеческих отношений. Там не игры, а сессии, где они пытаются рефлексии вводить – то, что у нас составляет лишь один маленький момент общего целого. Стоимость участия в такого рода 12-дневной игре от 100 до 500 фунтов на человека. У нас это все ждет своего перевода в соответствующие оргформы. Я ответил на ваш вопрос?

– *Недостаточно. Кто является идеологом подготовки игротехников?*

Руководителем двадцати одной игры был я.

– *То есть методологию расписывали, сюжет...*

Да. Игра проектируется, составляется программа – она расписывается по дням и минутам. Затраты примерно такие: если в Белоярке 46 человек высшего персонала станции было задействовано, то обеспечивало эту работу еще 42 человека – игротехников. Но это была самая трудная и емкая игра по задействованным организационным силам. Бывает, что большую игру могут обеспечить пять-восемь человек.

Но мы, кроме того, проводим еще и исследование всего этого. Значит, есть организаторы игры, бывают группы руководителей рефлексии, и всегда существует еще исследовательская группа; она обеспечивает постоянную обратную связь и описывает, в зависимости от типа игры, тип человеческих отношений, формирование групп, взаимодействие разных профессионалов, использование средств, графику, которая им нужна и т.д. Это одновременно форма и метод

экспериментального исследования человеческого мышления и деятельности, причем, современного мышления – не на простых моделях, а так, как оно в высших формах осуществляется.

*– Главное, что дает игра, – это информацию о том, что думают другие.*

С вашей точки зрения.

*– Теперь вернемся к началу. Ваш исходный тезис: наука как таковая себя изжила, мягко говоря.*

Это – мягко говоря. Но давайте здесь уточним, чтобы не было недоразумений. Как высшая и задающая верхний предел форма наука остается и должна остаться, и мы не имеем ничего другого, кроме науки. Но теперь ее развитием и употреблением необходимо, как вы точно сказали, управлять. А для этого нужны специальные средства – их обеспечивает методология.

*– Вы, объясняя что такое игра, позволили себе сказать, что я могу, играя, себе сказать, что теория относительно-сти неверна. Я могу себе такое позволить, но тогда я должен предложить что-то взамен.*

Почему?

*– Иначе это будет пустое заявление, которое ничего никому не дает.*

Вы ошибаетесь. Задумайтесь на минуточку. Мне очень важно, чтобы вы точно фиксировали мою позицию – как противную вам, другую, неправильную, – но точно. Я-то говорю, что уже одно заявление в игровой форме, что это неверно и отстало, дает вам свободу.

– Я хочу сказать, что если посмотреть на историю науки, то в чем была роль таких ученых, как Эйнштейн, Бор? В том, что они позволили себе поиграть, но они могли предложить что-то другое. Сама по себе наука есть в какой-то мере игра, только так играть может не каждый ученый.

«Уж не может летать», – говорите вы. А я вам возражаю: «Уж, который понял, что он только уж и не может летать, уже в силу одного этого получил возможность взлететь. Но только в одном случае – если он понял, что он уж и не может летать». Вы знаете эту знаменитую вещь Баха «Чайка по имени Джонатан Ливингстон»?

Если вы поняли, что этого не можете, вы расчистили себе поле для работы. Почитайте работы Кузанского о знании о незнании. Кузанский, так же, как Джордано Бруно – а они закладывали основы современной науки, в частности механики и физики, – уделял большое внимание знанию о незнании и говорил, что именно оно лежит в основе всего. Так вот, если вы сказали, что это, возможно, заблуждение, то вы приобрили свободу двигаться вперед.

Вот что я говорю. И наша с вами оппозиция очень четкая. Я не говорю, что я прав, – я говорю, что такова моя позиция и она расходится с вашей.

– Я утверждаю, что развитие науки нельзя ускорить такими методами.

А я утверждаю, что только такими. Или аналогичными.

– В этой связи уместно вспомнить, что уже лет десять назад, т.е. до ваших игр, в Новосибирском филиале проводили «мозговые атаки».

Методы «мозгового штурма» и методы синектики входят в ОДИ как моменты. Но в «мозговом штурме» запреще-

на критика – здесь же критика является основой; там запрещен рефлексивный анализ – здесь же все построено на нем как на условии развития. «Мозговой штурм» направлен на поиск предельного конструктивного решения отдельной задачи – ОДИ создают механизмы непрерывного развития человека, закладывают такую способность, а все конструктивные выходы становятся побочными продуктами.

Человек, который направляет свои способности на решение одной частной задачи, с самого начала делает себя несвободным. Надо формировать другую способность – решать любую проблему. И человек может это, всякий человек. Нет «ужей» и «соколов». Дело только в технике. Если вы имеете технику проблематизации, вы можете играючи решать каждую неделю по проблеме, которая составляла эпоху в истории науки. Больше того, мы и науки должны строить за неделю. Вот какова, на мой взгляд, сегодня ситуация. И поэтому я не говорю, что наука не нужна, я говорю, что наука теперь есть ремесленное дело, которое должно исполняться очень быстро и под управлением более высоких методологических техник. Сегодня человек уже предназначен для того, чтобы развивать эти методологические техники.

*– Если можно, два примера: самой удачной и самой неудачной игры.*

Не бывает неудачных игр. Смотрите, сначала я ввожу систему зеркал и говорю, что смысл существует на непрерывных отражениях одного в другом. Люди образуют эту систему зеркал. Если налажена коммуникация и она развертывается в достаточном темпе, то здесь растет смысловое поле и то, что называется духовностью человеческой деятельности. Это первый момент.

Второй момент. В этом участвуют разработчики, разные профессионалы, их много и они взаимодействуют. У них есть цель – получить конечный продуктивный выход. Над ними надстраивается система методологического обеспечения. Если они быстро решили задачу, получили продукт – это, если хотите, мертвый эксперимент, эксперимент, подтвердивший правильность исходного организационного проекта и программы. Получилась практика, а результатов научных, методологических нет. А вот если не получилась – методологи начинают на базе допущенных ошибок, анализируя их как материал, выделять методологические формы.

Но представьте себе, что и они не справились – вступают в дело организаторы. Они получают всю эту ситуацию как объект своей работы и включают организационные функции. Но представьте себе, что они тоже не справились. На третьем месте – рефлексивно надстроенная система исследования. Вы теперь получили богатейший материал в плане исследования, потому что теперь знаете, *что* вам не дало возможность получить результат. Поэтому так организованная игра является беспроектным делом. Вы получаете развитие в любом из этих слоев.

Кстати, я утверждаю, что только по этому принципу должны строиться творчески работающие научные коллективы. И обратно: если вы в коллектив вводите такую структуру, то этот коллектив может каждый год подавать заявки на нобелевскую премию. Потому что каждая неудача в любом слое будет почти автоматически создавать новообразование в других слоях и давать материал. Весь вопрос в том, как вы организуете эти деятельности.

☪ Теперь я отвечаю очень конкретно.

Игра-11. За 21 день было получено представление об атомной станции как о мегамашине, определено совершен-

но новое направление разработок; проанализирована ситуация, намечен выход из нее; осуществлена консолидация коллектива; разработан проект создания НПО (он сейчас реализуется).

Игра-12: «Учебно-воспитательный процесс в вузе». Игра шла 12 дней. На базе этих обсуждений получен (это один из выходов) проект организации вуза XXI века, который сейчас обсуждается в Минвузе УССР и Минвузе СССР. По-видимому, уже в самое ближайшее время будут созданы три учебно-экспериментальных центра по вузовской педагогике – один на Украине, один в Москве и один в Горьком.

Игра «Город». Мы впервые получили представление города как системы деятельностей, ответили на вопрос, как должна быть организована система управления городом.

Но дело не в этом. Каждая игра дает новый результат. Скажем, мы сейчас провели игру в МИНХиГП им. Губкина по поводу практических форм подготовки студентов, и мы можем сейчас внедрять эти формы в существующий вуз. Сейчас обсуждается решение о создании там специального подразделения по педагогике высшей школы. А один из преподавателей, очень медленный, трудно сдвигаемый, выступил на общем собрании и сказал: «Ерунду вы тут обсуждаете. Мне посчастливилось быть на игре, и я там послушал, что говорят студенты. Дело не в том, что они плохо учатся, а в том, что им с нами скучно, а учить надо так, как это делается в игре. И я буду это делать».

Скажем, вчера мне сообщили из Харькова, что в ХИСИ теперь целый ряд дисциплин строится только по принципу игр и консультаций. Это практический результат или нет?

Или вот меня сейчас интересует проблема, к которой имеет отношение ваш Центр, – проблема автоматизации и машинизации мыследеятельности. Я утверждаю, что разра-



ботка ЭВМ, как и вся система программирования, находится сейчас в тупике. И, вообще, идем мы не туда, куда нужно идти, поскольку мы потеряли функцию машины и автоматов в человеческой деятельности.

Для того чтобы определить ориентиры этой работы, надо собирать игру на тему: «Перспективы механизации и автоматизации мышледеятельности». И когда мы определим эти функции в перспективе, мы должны будем создавать соответствующие технические устройства, программы, периферию. Смотрите, как я ставлю вопрос: не просто внедрение ЭВМ, не просто решение задач с помощью ЭВМ, а механизация и автоматизация мышледеятельности, перспективы этой работы. Когда мы получим такие ориентиры, мы будем лучше работать.

Короче говоря, игровой подход представляет собой очень мощное средство концентрации интеллектуальных сил, которые, взяв определенные техники организации для совместной работы, могут точно, правильно формулировать проблемы, в том числе и на перспективу. И так можно делать с каждой проблемой, причем, это убыстряет работу (говорю я, уже не боясь, что в меня будут кидать камни) в сотни раз.

*– Я помню, что одно время было такое модное увлечение – пытались создать школу изобретательства, т.е. школу, которая должна была изобретателей чуть ли не штамповать. Насколько мне известно, эта школа потерпела неудачу. Вы могли бы рассказать более подробно, что там пытались делать?*

У Альтшуллера была очень интересная идея, на мой взгляд, очень продуктивная. Больше того, он сумел создать всесоюзное движение. Но потом он, на мой взгляд, допустил

ошибку: он решил (в соответствии с той традицией, которую вы представляете), что можно технику или способности заменить знаниями. И он сформулировал АРИЗ – алгоритм изобретения.

Так вот я утверждаю, что нет алгоритмов изобретения, ибо изобретение есть функция от определенной социокультурной ситуации, и никакое знание не может спрогнозировать этого. Изобретение может родиться только «здесь и теперь», за счет человеческих взаимодействий и за счет того, что люди должны вывернуться наизнанку в этих взаимодействиях.

Игра есть одна из форм организации такой ситуации, в которой люди вынуждены вывернуться на изнанку и выпрыгнуть из себя. А Альтшуллер думал, что можно человеку дать методичку и он будет по ней работать.

Что я теперь мог бы ответить на вопрос о наших неудачах? Очень красивый случай неудачи, многому нас научивший, был в нашей последней игре, Игре-21 в МИНХиГП. Из прошлых 20 игр мы получили такие знания и представления, что смогли составить программу, которая начала выполняться с точностью до минут, без отклонений. Народ сначала негодовал, потом сориентировался – и что они начали делать? Они брали эту программку и говорили: «Что с нами происходит? Ага, тут написано. Что с нами дальше должно происходить? Ага, тут написано». И непонятно: то ли мы точно расписали, что они так идут, то ли они идут так, потому что мы так расписали.

А на четвертый день у нас запланирован взрыв, когда все должны говорить, что мы плохо работаем, ничего не понимаем – а они встают и банкетные тосты произносят. Это значит, что они превратили игру, живое практическое действие, в создание фиктивно-демонстративного продукта:

«Вы хотите получить это – мы вам это выдаем». И игра в силу точности расчета и прогноза превратилась в свою противоположность.

Тут я как руководитель был поставлен в тяжелейшую ситуацию. Они должны были стульями бросаться, а они говорят: «Как здорово вы нас ведете». Они готовы идти, но они не готовы творить. Хорошо, что там были буферные консультации заложены; в моем распоряжении было два часа, и я сумел за эти два часа лично оскорбить половину присутствующих. И за счет явно не академических форм (мне надо было спасти игру) я их разозлил. Тут началась работа.

Это очень интересный пример неудачи.

Если вы сумели заставить людей вложить свою душу, значит, дело пойдет, а по методичке – не выйдет. И ошибка Альтшуллера в этом и состояла.

## К истории развития представлений об игре и игровых формах организации коллективной мыследеятельности \*

Тема, которая объявлена мною, очень сложна – что хорошо всем понятно. И нет никакой возможности сколько-нибудь серьезно рассматривать ее в пределах полутора часов. Поэтому я буду обсуждать лишь принципы проведения такой работы. И хотя доклад, судя по названию, должен быть историческим, я придам всем частям моего обсуждения скорее теоретический, а еще более точно – методологический, характер и буду стараться на материале развития в течение последних 20 лет представлений и понятий об *игре* и *оргдеятельностной игре* фиксировать проблемы, вставшие перед нами, и методологические принципы, которые вводились для решения этих проблем и затем так или иначе использовались.

Таким образом, я буду работать не как историк, а как методолог, и буду выдвигать методологические проблемы, а не осуществлять фиксацию исторических фактов.

1. На нашем совещании не раз, при самых различных ситуациях обсуждения, возникал вопрос, который наиболее ясно и четко сформулировал Б.Д.Эльконин. Он спросил: «Зачем же вам в конце концов нужно это понятие, в чем у вас тут заключена проблема?». Так ли уж важно построить понятие об игре, тем более, что мы все хорошо знаем, что «игра» есть понятие историческое, исторически меняющееся, и что то, что не было игрой в прошлые периоды, теперь становится игрой? И более того, мы ведь можем, проводя эту работу,

---

\* Доклад на совещании «Игра» (НИИ общей и педагогической психологии АПН РСФСР, 26 февраля 1982 г.). Арх. № 0434.

осуществить некоторые исторические модернизации и представлять сегодня как игру то, что там, в тех реальных мыслительных ситуациях, игрой не было.

Но в конце концов вопрос состоит в том, зачем, кому и для чего нужно понятие игры. И я бы на него попробовал ответить таким образом: на мой взгляд, понятие игры нужно всем играющим, если они хотят играть.

В другой модальности: на мой взгляд, понятие игры является первой, может быть, формой «игровой культуры», или «культуры игры», и всякий, кто хочет организовать игру и проводить ее либо в своих действиях вступать в игровые отношения с другими людьми и надеяться на такое же взаимно-игровое отношение, всегда так или иначе ориентируется на понятие игры либо на представление об игре, заменяющее это понятие.

Поэтому, если мы утверждаем – а этот лозунг прозвучал сегодня крайне резко в выступлении П.В.Малиновского, – что развитие игры на современном этапе общеисторического развития является одной из тех поисковых областей, где мы хотим решать важнейшие социокультурные проблемы сегодняшнего и, может быть, завтрашнего дня, то, наверное, мы все должны постараться это понятие построить, закладывая таким образом некоторый новый уровень в ту культуру игры, которая уже сложилась и продолжает каким-то образом развиваться.

Итак, на мой взгляд, понятие игры нужно всем, кто хочет играть, в какой бы роли они не предполагали выступить – в роли организатора игры или просто играющего. И даже если человек боится, что его будут вовлекать в игру против воли, ему тоже нужно знать, что это такое, чтобы измерить всю меру опасностей, последствий, ответственности и т.д.

Но первый вопрос, который перед нами встает – если мы учитываем коллективный характер игры – это, конечно, вопрос о том, одно ли и то же понятие (или представление) об игре нужно различным позиционерам или различным участникам игрового действия. Или, может быть, каждому из них нужно свое особое понятие? Например, организатору детских игр – одно, организаторам оргдеятельностных игр – другое, программистам в оргдеятельностной игре – третье, а, скажем, разработчикам – четвертое.

Я пока не даю ответа на этот вопрос, хотя формально понимаю, что, наверное, должен быть двойной ответ: должно быть общее понятие и должны быть какие-то производные от этого понятия. Я пока оставляю без ответа вопрос, должно ли это быть сложное понятие с ответвлениями или же целый комплекс понятий. Мне нужен сам этот вопрос о единстве или множественности понятия игры.

И второй вопрос: что такое «понятие»? Я ставил этот вопрос в первый день нашего совещания и в своем докладе задал четырехместную – потом мы ее развили до пятиместной – схему, или таблицу, своего рода разборный ящик, где понятие, как вы помните, стояло на одном полюсе, а знания об игре – на другом полюсе. Я подчеркивал, что различие между понятием и знанием является в моем представлении принципиальным и без осознания этого невозможно эффективно продвигаться в этой области.

Я попробую продолжить эту мысль и изложить в основных чертах свое понимание понятия, его места и функций. Обычно сейчас, в особенности в вульгарном материализме, понятие рассматривают по отношению к объекту, фиксируемому в понятии, хотя в сотнях работ логического и гносеологического плана показано, что понятия очень часто такого объекта не имеют. Если обращаться к этому тематизму через

призму классического огденовского треугольника, где есть знак, смысл и денотат, то это положение выступает в таком виде: все слова (или то, что мы называем словами) имеют соответствующий смысл, но только немногие из них имеют денотаты. Карнап показал это в своей книжке по семантике на огромном материале, и с тех пор это вроде бы стало общим местом.

Но это только культурная ссылка. А моя собственная точка зрения состоит в том, что понятие есть прежде всего определенное средство – не изображение, а средство, – и этим понятие отличается от знания. От знания мы требуем, чтобы оно что-то изображало и фиксировало, а понятие есть средство, или орудие. Я это обсуждал в 1974 г. в статье «Смысл и значение», поэтому я сразу поставлю вопрос: средство чего?

Мой ответ на этот вопрос опять-таки не будет тривиальным с точки зрения распространенных представлений. На мой взгляд, понятие есть не столько средство мышления, сколько средство понимания. Понятие нам нужно, чтобы понимать других людей, их тексты. Именно в этой функции понятия, с моей точки зрения, рождаются (или конструктивно создаются), и в этой же функции они в первую очередь употребляются. А уже затем они попадают в мышление и там используются как факультативные – подчеркиваю: не как основные, а как дополнительные – средства мышления.

Мне представляется, что мой тезис прямо подтверждается этимологией соответствующих слов. Берем ли мы немецкое «begreifen» или русские «по(н)имать», «понять», «понятие» – соответствующее слово каждый раз происходит не от «мысли» и «мышления», а именно от этого акта поимки чужой мысли, «схватывания» ее, «ухватывания».

Но тогда оказывается – и здесь я фиксирую наши новые представления о процессе мыследеятельности, – что само существование и фиксирование понятия неразрывно связано с процессом коммуникации. Отсюда я могу сделать следующий шаг и сказать, что, может быть, для того чтобы играть, понятие игры и не нужно (тут я пойду вроде бы на встречу моим оппонентам), но вот для того чтобы разговаривать про игру, понятие просто необходимо.

Правда, я потом скажу, что без разговора об игре нет и не может быть никакой игры – ни исторически, ни онтогенетически, – и поэтому то, что мы называем игрой, мы формируем, складываем именно за счет коммуникаций. А следовательно, обязательно на базе того или иного понятия. В том числе там большое значение имеет само понятие игры – в связи с тем, что в коммуникацию вступают экспериментаторы, теоретики или конструкторы игры, человекотехники и т.д. Смотрите, что я тем самым говорю: не надо оценивать значимость понятия игры или оргдеятельностной игры относительно объекта, не надо задавать себе вопрос, может ли существовать объект – игровая деятельность на Иванове, Петрове и т.д. – без понятия «игра». Это вроде бы неадекватная постановка вопроса: там она действительно может существовать. Но если мы включаем все уровни социокультурного существования игры, игры как социального культурного явления, то туда обязательно будут подключены и теоретик, и конструкторы игры, и экспериментаторы. А они ведь в коммуникации все время что-то обсуждают, и вне этого их обсуждения вообще ничего не может в мире человеческой мыследеятельности существовать...

Тогда я вроде бы отвечаю на вопрос следующим образом. Понятия нужны нам для того, чтобы мы могли говорить про игру, исследовать игру, конструировать игру и т.д.



Дело здесь не в объекте. Объект – если пользоваться словами Маркса – есть превращенная форма мыследеятельности. Не от объекта я иду, положив его существование вне деятельности (вспомните 1-й тезис Маркса о Фейербахе); я иду от деятельности людей, в том числе и от предметной деятельности с объектами, к объяснению функции и роли объекта.

И поэтому, следуя тем представлениям, которые мы интенсивно разрабатываем в последнее время, я должен нарисовать вот эту общую схему мыследеятельности, включающую в себя, как стержень, коммуникацию, и сказать, что, собственно, вот это и есть та реальность, с которой мы имеем дело и по отношению к которой мы должны рассматривать само понятие игры (рис. 1).

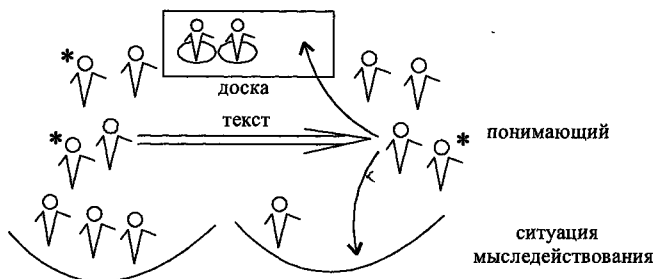


Рис. 1. Структура мыследеятельности

Прежде всего, я очерчиваю ситуацию, в которой будет разворачиваться некоторое мыследействие и действие – предположим, игровое, предположим, это оргдеятельностная игра в одном из своих срезов. Затем я рисую две позиции: слева – позицию рефлектирующего эту игру и говорящего об игре, создающего некий текст, а справа – понимающего этот текст и рефлектирующего по поводу понято-

го. Я рисую и ту ситуацию, в которую он, понимающий, должен включиться на базе тех смыслов и того содержания, которые он извлекает из текста. А наверху я пририсовываю еще одну позицию рефлектирующего, собственно мыслящего, и рисую то, что висит в каждой приличной аудитории (вернее, висело до того, как появились технические устройства) – доску, на которой рисуются фигурки. На этой доске разыгрывается действительность мышления и всего остального.

Здесь *ситуация действия* есть тот *предельный* случай, когда появляются (если воспользоваться докладом С.В.Наумова) «технологические люди» (если предположить, что «технологические люди» не мыслят, а выполняют свои машинообразные функции). Но только в этом случае – поэтому-то для меня понятие «ситуация деятельности» стало в последние три года совершенно бессмысленным, оно на мой взгляд, обозначает то, чего в человеческом обществе никогда не бывает и быть не может.

*Текст коммуникации* порождает то, что мы называем «речь-рефлексия» или «речь-мысль» (это есть либо *описание* этой ситуации, либо *предписание* другому как действовать в другой ситуации, либо та или иная форма передачи опыта).

И, наконец, наверху, на доске, мы строим различные *изображения*, подчиненные определенной логике и определенным *правилам*: всевозможные идеальные объекты. Кстати, идеальные объекты появляются только здесь, только в мышлении.

Теперь я отступил бы чуть в сторону и сказал бы – я эту вещь довольно подробно излагал на заседаниях Комиссии в серии из нескольких докладов, – что вообще в деятельности (скажем условно, в этой практической деятельности) объектов-то нету. Объекты, в своем чистом, рафинированном виде, существуют только на досках – постольку, поскольку они там

нарисованы. А в мыследеятельности объекты появляются лишь в меру того, насколько мы из чистого мышления переносим наши схемы в мир действия и там отпечатываем их на каком-то материале, порождая, тем самым, объекты – объекты техник, объекты практики и т.д.

Марксистам это хорошо известно уже лет 100–130, хотя многие из работ Маркса, в особенности философско-экономические рукописи, в частности «Grundriss», оставались до последнего времени не переведенными, что, может быть, затрудняло проникновение этого круга мыслей в широкий обиход.

Итак, там, значит, развертывается определенная логика и жизнь с объектами; это пространство, где действует логика. Вот здесь, справа, у меня должно, следовательно, существовать понимание, а вот здесь, слева, мышление, выражающееся в тексте.

Итак, я задал картину мыследеятельности и определил внутри нее место текста коммуникации: он – как вертел, на который насажена вся мыследеятельность. Поэтому для меня коммуникация не есть некоторое дополнение; это *существо* всего дела, без которого человеческий интеллект и вообще интеллектуальная деятельность не могут существовать.

Вот теперь, чуть меняя смысл термина «мышление», «мысль», мы можем сказать, что слева у меня изображено то, что происходит при создании текста и что мы привыкли называть *мышлением*: создание текста должно подчиняться определенным законам мышления. А вот справа, при получении текста, должен происходить другой процесс. Вот на нем я должен сейчас остановиться.

Смотрите, какова общая линия моих рассуждений. Нам нужно понятие «игра». Понятие есть средство понимания. Значит, я должен рассмотреть суть понимания и, тем самым,

определить функции понятия – сказать, зачем оно нужно, для чего, как с ним будут работать. А поэтому я должен прежде всего очертить те трудности, которые здесь возникают. Мне кажется, это опять феноменальный момент. Когда я слушаю текст или тексты, мне нужно понять то, что говорит другой. А вот что это значит – «понять»?

Я отмечу здесь, что существует несколько совершенно разных способов понимания.

В одном случае понимание состоит в том, что мы, исходя из предложенного нам текста (или текстов), строим на доске соответствующие схематические представления объектов. «Понять текст» в этом случае – а это случай «чистого мышления» – значит «чисто мыслительно понять». Это значит: выйти к тем объектам, которые имел в виду говорящий, к тем объектам из действительности мышления, которые он имел в виду, и к способам его работы, оперирования, к самой этой действительности. Если я, получив какой-то текст, могу сказать: он говорил вот про этот объект, и он с этим объектом вот так работал, т.е. я на основании текста либо выбираю из числа наличных объектов те объекты, о которых говорил мой собеседник, либо, чаще всего, задаю конструкцию того объекта, о котором говорил мой собеседник, того объекта, с которым он в своем мышлении имел дело, – вот если я это могу сделать, я говорю: я понял мыслительно.

Другой случай – «практического понимания текста», – когда я, прослушав текст, знаю, что мне делать в ситуации мыследействования, т.е. я могу переданные мне смыслы или содержания воплотить или перевести в действия. (Наше мышление порождает множество специализированных форм. Для этого случая такой формой является предписание или алгоритм: «Делай так».)

Но возможен еще и третий случай: когда мы не только уходим от текста к действительности чистого мышления, или доски, или к ситуации практического действия, но к тому же соотносим одно с другим. Иначе говоря, мы можем переносить чисто мыслительные конструкции в реальность практической деятельности или, наоборот, вытягивать содержание из практического действия в действительность чистого мышления.

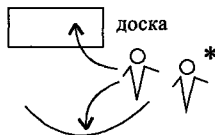


Рис. 2. Третий тип понимания

И теперь я делаю следующий шаг. Я говорю: для того чтобы мне понимать другого, мне нужны специальные средства, которые бы позволяли от текста собеседника переходить в план действия или в план идеальных объектов. Выслушав его, я должен, в первую очередь, обязательно понять, про что же он говорит. Например, если текст – об игре, то я могу догадаться про что это, либо если я видел на практике, как играют дети или как играют взрослые, либо если у меня есть соответствующая схематическая конструкция в чистом мышлении.

Но сама посылка, что у меня это *уже есть*, очевидно, убудочна. Когда так считают, а так делают в герменевтике, тогда получается, что понимание всегда сводится к *взаимосогласию*: мы понимаем только то, что уже давно знали. Очевидно, что это – никуда не годный способ понимания, для нас – тупиковый.

Но, следовательно, я должен уметь эти идеальные объекты или их схемы конструировать, исходя из текста, т.е. предполагая, что мой собеседник говорит нечто *новое* и описывает в своем тексте коммуникации либо такой идеальный объект, которого я не знаю и не имею в арсенале своих представлений, либо такую практику, которой я никогда не видел

и в которой не участвовал. Вот если мы предполагаем такое – а это, утверждаю я, есть для научной, философской, методологической коммуникации стандартный случай (для практики – нет), – то, следовательно, мне нужны средства, которые позволяли бы мне, получая разнообразные тексты представителей разных концепций и разных парадигм, всегда уметь *строить* тот объект, о котором они говорят. Представлять его схематически в плоскости чистого мышления или входить в ту практику, которую они описывают, точно так же представив ее за счет каких-то *средств*.

И я отвечаю: вот именно эти средства и есть то, что я называю *понятиями*. Или, иначе говоря: то, что мы называем понятием, должно обеспечивать вот это конструирование, реконструкцию по тексту объекта или практической ситуации, с одной стороны, и включение текста в мою мыследеятельность – с другой.

Но тогда мы приходим к следующему вопросу. А как же должно быть устроено понятие, чтобы оно могло обеспечить этот процесс, *процесс понимания* представителей других парадигм, или, что для меня сейчас то же самое, возможность сконструировать такой объект либо осуществить, построить подобную ситуацию через свою практику действия?

Но предварительно я дам общий ответ. При таком моем абстрактном заходе я могу, прежде всего, сказать, что понятие (давайте смотреть в план мышления) есть совокупность тех схем – схем-шаблонов, схем-штампов, схем конструктивных элементов, совершенно абстрактных, – которые должны храниться в моем арсенале и которые я из этого арсенала каждый раз вынимаю – либо сами по себе, либо вынимаю и друг на друга накладываю.

Значит, смотрите, какую ситуацию я задал. Хотя я и отнесся несколько иронически к тезису, что мы понимаем толь-

ко то, что знаем, но я не могу сбросить этого со счетов, поскольку в этом сосредоточена одна подлинная, реальная сторона дела. Я должен уже знать то, что говорит другой. Если же не знаю, то не пойму. Но если я знаю, то я не могу понять ничего другого, кроме того, что я уже знаю.

Поэтому, очевидно, у меня должны быть такие средства, которые, с одной стороны, не были бы тождественны средствам говорящего, его представлениям, но, с другой стороны, в своей совокупности давали бы мне возможность *собрать, скомпоновать* тот объект, о котором идет речь.

Поэтому, как это н<sup>я</sup> странно, понятие о чем-либо – понятие числа, понятие деятельности, понятие системы – это отнюдь *не изображение* чего-то. И, больше того, числа не существует. Есть цифры 1, 2, 3, 4, есть возможность выстраивать их, есть связки: «2 + 2 будет 4», а «2 x 2 тоже 4», но это все не есть понятие числа. И, точно так же, понятие деятельности не есть изображение той или иной деятельности, отнюдь. Это каждый раз такие схематизмы – набор схематизмов: одних, других..., – которые я могу брать из этого арсенала и которые настолько абстрактны, общи и, вместе с тем, оперативны и конструктивны, что они образуют всеобщие формы мыслимого и говоримого. Я, как вы видите, вернулся к старому кантовско-гегелевскому определению, только я его теперь схематически эксплицирую.

Итак, понятие – это совокупность таких схематизмов, из которых мы можем строить в процессе понимания представление о тех объектах, о которых говорят наши собеседники. Через оперирование с ними, этими представлениями, мы можем далее имитировать тот способ работы, который наши собеседники проделали и описывают, может быть, что-то по ходу дела преобразовывая (если оказалось, что наши шаблоны чего-то не ухватывают). Значит, эти схематизмы всегда

должны содержать некоторую заложенную в них возможность для развития и трансформации.

Но, говоря я теперь, всего этого мало, поскольку нам нужен еще *способ их комбинирования*. Потому что они, действительно, даны сами по себе, они не образуют жестких структур или систем, они достаточно свободны – пачки такие. А нужны еще определенные *правила сборки*.

Эти схемы я делю на два типа: онтологические и категориальные схемы – это, впрочем, опять-таки давно зафиксировано.

Но теперь все я это оборачиваю и пытаюсь ответить на вопрос: так в чем же состоит наша задача? На мой взгляд, в том, чтобы сконструировать понятие оргдеятельностной игры как средство взаимопонимания играющих (или оргдеятельностно играющих), дать им такой набор средств, который обеспечит им взаимопонимание в процессе коммуникации.

А так как срезы в плане игры могут быть самыми разными и каждый из позиционеров, участвующих в игре – профессионально, по роли, по позиции, по месту, по должности, по амплуа – должен описывать различные моменты игры и может выделять разные срезы, выделять разные части, системные и несистемные, то оказывается, что работа по конструированию понятия становится крайне сложной. Надо и сами эти схемы задать, и определить порядок работы с ними. Может быть, установить их иерархию, может быть, порядок их употребления в ходе правильного мыслительного процесса. Следовательно, там еще должна быть определенная *логика* работы с самим понятием.

Вот, что нам нужно сделать, когда мы конструируем, строим понятие игры, и что, вообще, с моей точки зрения, является целью и задачей теоретической работы. Теоретики вот



только этим и должны заниматься. А когда теоретики этим не занимаются, когда коммуникация в обществе прекращается, сообщество распадается на атомизированные элементы, скажем, сначала на отделы, затем на лаборатории, на отдельных индивидов – и научная жизнь в принципе прекращается. Остается только одна игра в научную жизнь, то бишь *performance*.

Я кончил на этом методологический кусок и перехожу к историческому куску.

2. Я глубочайшим образом убежден, что у нас до сих пор есть всего две работы, отражающие современное состояние исследований в области игр, в частности в области их теоретической проработки. Я имею в виду прежде всего сборник «Психология и педагогика игры дошкольника» (1966) и книжку Д.Б.Эльконина про игру \*. И больше в области *теоретического* построения понятий нет ничего.

Сборник 1966 г. очень точно представляет то, что было сделано в 1963 г., и, как ни странно, почти один к одному относится к тому, что мы имеем на сегодняшний день. Эта работа особенно интересна в той своей части, где приведена дискуссия, зафиксировавшая, на мой взгляд, все «горячие точки» проблемной ситуации в области изучения игры. Именно проблемной ситуации, а не проблем – проблемы нужно еще поставить. Вот те самые проблемы, связанные с конструированием и разработкой понятия игры, а вместе с тем, в какой-то мере, ордеятельностной игры, поскольку мы ее рассматриваем как игру.

Что мне особенно важно выделить в этой книжке? (Я таким образом весь исторический анализ свожу к этой рабо-

\* Эльконин Д.Б. Психология игры. М., 1978.

те – хотя знаю и имею в виду и другие источники.) Это статья Д.Б.Эльконина «Основные вопросы теории детской игры». В этой статье подводятся итоги многолетних исследований и всего хода развития проблематики игры в европейской культуре. Там обсуждаются: Гросс, Бойтендаjk, упоминается Пиаже, сделавший новый вклад в теорию развития символа у ребенка – а не игры, обратите на это внимание, – и, наконец, формулируется концепция «выготскианцев», скажем так: концепция Выготского и то, как она была развита Элькониним, или как он ее себе представляет.

Я попытался выписать эти схематизмы, и у меня начали получаться разного рода перечни, которые я затем попытался – ведь в этом и состоит смысл собственно теоретической работы – каким-то образом комбинировать, разносить, организуя, так сказать, саму систему парадигматики.

Итак, Гросс – *«биологизаторская» концепция*. Попытка представить мир животных и ребенка как единое явление с фиксацией – что особенно важно – функции игры в жизни животного (выдуманного животного) или ребенка. Эти функции определяются относительно дальнейшей жизни, и поэтому игра выступает как упражнение, подготавливающее к дальнейшей трудовой деятельности.

Бойтендаjk – *«психологистическая» концепция игры*. Игра рассматривается как «играние ребенка». Там очень интересно обсуждается сама эта оппозиция: Бойтендаjk – Гросс.

Смотрите, что в трактовке Эльконина говорит Гросс: «играющий есть ребенок»; поскольку он играет и пока он играет, он – ребенок. А Бойтендаjk: «это ребенок, и поэтому он играет».

Это очень точный (и характерный для своего времени) подход, тот, с отвержения которого начинали, насколько мне известно, и Плеханов, и Выготский. И отсюда идет совер-

шенно другая категориальная схема игры: *игра есть исторически меняющаяся форма жизни, всей общественной жизни.* (Кстати, не деятельности!)

Там уже содержится кусочек неявной полемики с моей статьей. Эльконин говорит, что игра не есть педагогическое средство или педагогическая конструкция. Это утверждение – прямая реакция на дискуссии 1963 г.

И вот что еще важно отметить в работе Эльконина: игра как «форма общественной жизни ребенка». Поэтому я сейчас бы сказал (в свете тех дискуссий, которые у нас идут), что подход Эльконина – это *не культурно-исторический подход, как у Выготского, а социально-исторический подход.* Но это я поставил бы как проблему. Я бы сказал так: возможна категориальная трактовка игры как *общественной*, то бишь социальной, формы, и это связано с тем, что история в целом понимается как история общественной жизни. Отсюда этот тезис, что игра не есть педагогическая форма, и отсюда – нет вообще оппозиции социального и культуры как таковой.

Значит, игра существует в обществе. Я-то дальше с этим тезисом не соглашусь и скажу, что игры в обществе не существует – вот в такой парадоксальной форме, чтобы оттенить само это расхождение и различие.

Итак, вы можете проделать такую работу – выделить основные *категориальные* представления: скажем, игра – система, полисистема, комплекс систем и т.д. И тогда это будут не онтологизированные характеристики, а просто категориальные. И мы именно из них будем собирать соответствующие понятия.

Вы можете выделить *онтологические* представления, например социальные, культурные, исторические, культурно-исторические и т.д., и тогда у вас будут получаться набо-

ры шаблонов, или схем, каждая из которых будет отражать ту или иную концепцию автора. И я бы, знаете, рискнул утверждать, что ничего, кроме этих схем, в понятии «игра» и не существует, и не должно быть.

Почему я формулирую такой странный тезис?

Нередко в этом месте (я начал новый такой виточек), когда мы начинаем строить те или иные понятия (а методология всегда работает в первую очередь понятийно, хотя и строит все это на онтологиях мыслительных, т.е. на изображениях объектов), когда мы берем различные схемы и шаблоны из арсенала, скажем, системодетальностного подхода, начинаем их накладывать и, построив некоторую конструкцию – ну, скажем, из структурных отношений некоторых элементов, из траекторного представления их как квазипроцессов, – задаем какие-то процессы, т.е. последовательно накладываем категориальные схематизмы, то мы говорим: вот это есть игра. Или делаем то же самое и говорим: вот это есть знание.

Но каждый раз возникает странный и удивительный для меня вопрос. Говорят: «Но это же у вас общий джентльменский набор? Что же здесь у вас специфично для игры?». И начинается очень интересная и странная дискуссия, которая, на мой взгляд, свидетельствует об отождествлении понятий и знаний. Потому что – смотрите, как я сейчас начинаю рассуждать – содержание дано людям не через понятия. То содержание, специфическое, про которое спрашивают, *никогда* не дано через понятие. Через понятие даются общие формы мыслимости данного объекта. Вообще, понятие и есть набор схем, задающих формы мыслимости... А содержание человек имеет в своем сознании, как мы говорим «интуитивно» – за счет опыта работы, за счет того, что он там как-то действовал, что-то видел. И содержательными по-

нения становятся, когда они, к примеру, построены на доске и могут использоваться как вот эти формы мыслимости, а затем склеиваться в третьем способе понимания с тем, что я ощущал, испытывал, воспринимал в процессе своей деятельности.

Я очень резко противопоставляю два момента: *деятельное содержание*, или содержание, которое нам было дано в силу того, что мы действуем, действовали и т.д., и *мыслительные формы*, которые несут в себе автономно мыслительное содержание и которые в принципе, по смыслу самого понятия, никогда не должны выделять специфики. Здесь специфика заключается в том, *сколько* мы таких шаблонов, схем, взяли и *как* мы их для данного случая, чтобы понять чужой текст, соорганизовали.

Я могу теперь сказать иначе. Содержание несут не схемы, а текст, который мы способны интерпретировать. А понятия нам дают только способ выхода на объект, способ его структуризации, функционализации, процессуализации и т.д. Иными словами, эти схемы организуют нам пространство мыслимости или пространство действия, пространство и время – хронотоп.

В этом смысле системодетельностная работа не отличается от той, которую проделывают Эльконин или Пиаже, или любой другой теоретик, с той только разницей, что в методологии жестко разделяются и различаются *тексты коммуникативного сообщения*, несущие в себе то или иное знание (или описание), и *тексты, выражающие понятия*. Особенность методологического подхода состоит в артикулированности этого подхода: вот понятия и вот соответствующие шаблоны, а вот знания, которые представляют собой описания той или иной частной практики, того или иного способа действия и т.д. И не надо путать одно с другим.

3. Я кончил этот виток и перехожу к развитию системодетельностных представлений об игре.

Итак, я зафиксировал смысл полемики (Эльконин – Бойтендаик и все предшествующие) следующим образом:

- биологизаторская позиция (Гросс);
- психологизаторская позиция (Бойтендаик);
- трудовая деятельностная концепция (Плеханов);
- (вроде бы может быть сюда поставлена) культурно-историческая концепция Выготского;
- (и еще мною выделена и зафиксирована) позиция Эльконина, представляющего школу Выготского на определенном этапе.

Меня теперь интересует понятийная схематизация нашего дальнейшего движения.

Следуя той логике, которую я сейчас наметил, я должен теперь выкладывать те схемы, которые использовались при системодетельностном подходе к игре – игре вообще и оргдетельностной игре в частности.

При этом я могу выкладывать их вне всякого порядка или хронологически, или логически, причем, в логике их порождения. Я могу выкладывать их систематически, т.е. как бы организуя строительство целостного синтетического объекта. Хотя это вовсе не обязательно – вот П.В.Малиновский совершенно справедливо настаивал на существовании, кроме систем, полисистем, еще и комплексов, т.е. таких вот сборных конструкций, которые мы собираем, как хотим. Это методологически очень выгодный путь, особенно, когда не знаешь, как создавать систему.

Я буду работать в смешанной стратегии. Вот сейчас я фиксирую исторически и логически первое.

Что значит, что «мы могли системодетельностно подойти к игре»? Это значит, что мы либо уже имели какие-то шаб-

лоны, которые могли использоваться для понимания текстов про игру, либо их создавали. Вот что это такое. В этих точных, узких рамках я все время и работаю.

Первой такой схемой была схема воспроизводства деятельности и трансляции культуры (рис. 3).

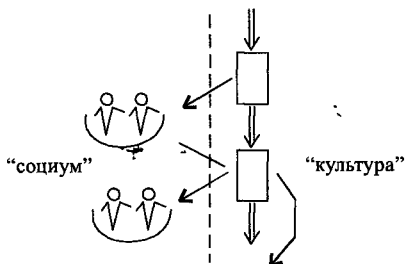


Рис. 3. Схема воспроизводства деятельности и трансляции культуры

Смысл этой схемы вот в чем. Пространство нашего мира или жизнедеятельности делится на два пространства. В одном находятся образцы, эталоны, нормы, нормативы культуры, которые *транслируются*, т.е. передаются из поколения в поколение — это пространство культуры. Но, кроме того, эти нормы, образцы, по отдельности или в связках, реализуются в ходе человеческого поведения. Именно вот эта реализация превращает поведение в деятельность, или мыследеятельность. И возникают ситуации, каждая из которых представляет собой не что иное, как реализацию совокупности норм.

Эта структура является ядерной, а есть еще структура вычленения нового содержания из ситуаций (кстати, очень важно, что ситуации между собой по этой схеме непосредственно не связаны) и перевод его в культуру. И обсуждались (в начале

60-х гг.) «естественные» и «искусственные» механизмы *нормировки*, или выделения культурных форм («окультуривания»).

И вот уже введение такой принципиальной схемы – а она вводится в оппозиции ко всему тому, что делалось до этого, в том числе и к представлениям Эльконина – ставит перед нами тот принципиальный вопрос, который в отношении речи-языка был поставлен Соссюром. Переход от младограмматиков к структурализму ознаменовался таким же вопросом (это мы узнали позднее). И в этом же состоит та революция в науковедческих представлениях, которая происходит сейчас, после книги Т.Куна. Каждая сфера по-своему приходит к пониманию того, что мы имеем дело с принципиально разными составляющими, живущими по разным законам. И все то, что есть в мыследеятельности, всегда есть определенное отношение между одним и другим. Это не есть «естественное» и «искусственное», это есть «культурное» и «социальное».

Кстати, американские ученые этого напрочь не понимают. Для них тезис о том, что культура может существовать вне социальных структур – это нонсенс.

Правда, были культурологическая концепция неокантианцев, социологическая школа Дюркгейма, но, насколько я понимаю, мы первыми связали эти два момента в виде элементов единой структуры, или системы, и поставили их в ряд друг с другом. Причем, в обобщенном виде – не по отношению только, скажем, к речи-языку, как это было у Соссюра.

Так вот, здесь важно, что пространства культуры и социальности жестко разделены, и они существуют не в отношении «формы» и «содержания», а как две вещи: одна – как бы культурная вещь, а другая – как бы социальная вещь, они материализованы, и материализованы в разных формах. Боль-



ше того, мне кажется, что весь опыт нашей жизни показал нам это различие между культурой и социальностью. В каком-то смысле мы, наверное, самые первые в этом плане, а американцам, наверное, предстоит еще долго-долго шагать, чтобы это понять.

Может быть, за этим стоит некая социальная, идеологическая, политическая реальность – тоже возможно. Но мне-то представляется, что это – исключительно важный методологический и теоретический результат, потому что только мы нарисовали эту схему.

И теперь мы сразу должны ответить на вопрос: в каком виде игра существует в культуре и в каком виде игра существует в социальности? Это – два принципиально разных существования.

Это тот самый вопрос, который ставил на прошлом заседании в докладе о Выготском П.Г.Щедровицкий. Он спрашивал: «Так где же у Выготского была игра как язык?». (Он пользовался этим образом – игра как язык и игра как речь, игра как парадигматика и игра как синтагматика). И как показывает опыт, формы структуризации и организации языка принципиально другие, чем формы структуризации и организации речи. Больше того, как показывает дискуссия в области языка и мышления, само различие языка и мышления существует только на уровне парадигматики, т.е. в культуре. А в синтагматике – и это показывают все психологи – существует только речь-мысль, где речь и мысль неразрывны.

Так вот, если мы теперь хотим исследовать игру как культурное явление (пусть историческое, но культурное), то нам нужно обращаться в область культуры и трансляции образцов, а не в область живого игриания детей.

Я теперь могу сформулировать очень резкий тезис: *в коллективной мыследеятельности, в коллективной жизнедея-*

тельности детей вообще нет и не может быть игры. Это я говорю специально, чтобы вас эпатировать. Но теоретически этот тезис верен. Практически, если мы находимся в ситуации, то он не верен.

И подобно тому, как (повторяю) различие мышления и языка существует только на уровне культуры, в парадигматике, а на уровне коммуникации никакого различия речи и мысли нет и не может быть – там речь есть мысль, и мысль есть речь, и иначе она не выражается, – подобно этому мы можем сказать про игру: не ищите ее среди детей, там нет и не может быть игры как таковой. Игра существует только на уровне ее культурных фиксаций. Игра существует только тогда, когда мы нечто *зафиксировали в культуре как «игру»*, повесили бирочки и сказали: *вот это есть игра*.

А во всем остальном игра существует лишь постольку, поскольку мы нечто, в большей или меньшей мере, подводим под этот образец. И говорим: это такое же, как этот образец, и поэтому это – тоже игра. Игра в той мере, в какой мы осуществили эту процедуру наложения шаблона, игровой формы, на некоторые моменты поведения и действий детей.

Таков первый принципиальный вывод из этой схемы, являющейся первым представлением деятельности.

Это представление, на мой взгляд, является фундаментальным для деятельности. Собственно, деятельность как таковая задается этой схемой и этим процессом. Деятельность людей существует только постольку, поскольку есть этот процесс воспроизводства через нормы.

Я формулирую, поэтому, такой смешной тезис: *деятельностью называется только то, что нормировано*, что представляет собой результат такой нормировки.

И это дает нам возможность различать деятельность и поведение. *Деятельность – это то, что в поведении реали-*

зует норму. Или, иначе, это то поведение, которое осуществляется в точном соответствии с нормой.

Сколько в жизни и в поведении людей деятельностей? Очень мало. Все остальное – отклонения и ошибки.

Мне это крайне важно, поскольку, на мой взгляд, это объясняет разделение *психологического* и *биологического* аспектов игры. Или, иначе, это – объяснение правдоподобности психологического (а не культурно-исторического и биологизаторского) подхода.

Ведь давайте задумаемся в эту часть. Я говорю: деятельностью является то, что нормировано, то, для чего есть соответствующая норма. Значит, игра как деятельность будет существовать только тогда, когда будет *норма игры*, когда будет существовать игровая культура. А пока эта культура не сложилась, не закреплена, не начинает распространяться, до тех пор игры нет и быть не может – есть сложнейшие формы поведения, которые частично, когда они нормированы, являются деятельностью.

Если мы берем трудовую, производственную деятельность, для которой фиксированы нормы и образцы, то ее как трудовую, производственную деятельность могут осуществлять только взрослые, те, которые жестко соблюдают ритуал, реализуют норму.

Я возвращаюсь назад, к тезису Гросса; я ведь не случайно сказал, что Гросс был не только биологизатором, он был еще и функционалистом, в отличие от Бойтендайка. А Бойтендайк, по сути, преформист (прямо по Коменскому).

Что же делает ребенок? Вы можете организовать его поведение, придумав для него соответствующий набор детских деятельностей, задавая их как нормы. Это то, над чем сейчас работает вся армия педагогов. Они заняты созданием счастливого детства для детей. И я говорю это серьезно –

ведь я отношусь к этому не негативно, а позитивно. Ну а когда этого не было – что делали дети? Утверждается, что играли. Почему? Да потому, что они вроде бы осваивали нормы работы взрослых. При этом они не учились, поскольку не было еще сферы обучения. Но они делали все неправильно, поскольку они не могли сделать правильно. И поэтому мы говорим: они играли.

Теперь, почему я как деятельностник говорю, что они не играли? Потому что не было такого образца, он не был еще исторически создан. И я обязан так говорить, поскольку я работаю по определенному методу, если я исповедую системнодеятельностный подход.

Итак, это очень важный для меня первый шаг: *материал* для игры, причем, естественный, натуральный материал, создает все поведение человека. И поведение ребенка есть материал для игры. Но не игра, с моей точки зрения. И только непонимание этой оппозиции культурного и социального как конституирующей деятельностную структуру, или структуру деятельности в ее единицах, приводило к тому, что мы, глядя на неправильные действия, говорили: «игра».

Это было правильно для той точки зрения, которая считала деятельность эманацией индивида; если мы не различаем деятельность и поведение, то мы вроде бы обязаны так говорить.

И я обращаюсь сейчас к нашей дискуссии на этом совещании и говорю: мы по-прежнему еще не оторвались от традиционного биологического или психологического представления о деятельности и, в частности, об игре. Мы по-прежнему пытаемся найти игру в этих поведенческих отправлениях. Мы, фактически, называем игрой все то, что не соответствует другим образцам и нормам, все то, что не есть ни учение, ни научное исследование, ни собственно производ-

ство – все то в поведении, что, будучи реальным и наблюдаемым, не является деятельностью в силу несоответствия той или иной норме.

Следующая схема, которая была развита тогда же, в 1962–1963 гг., это *схема производственно-клубной организации* (рис. 4). С нею был связан тезис о том, что игра составляет основу для возникновения *детского общества*. Он был высказан в докладе 1963 г., текст которого под названием «Игра и детское общество» был опубликован в журнале «Дошкольное воспитание» в 1964 г. (№ 4).



Рис. 4. Схема производственно-клубной организации

Там для игры было задано различие сюжетных структур и собственно мыследеятельностных структур.

Материалы полемики на совещании 1963 г. показывают, что тогда в советской педагогике господствовала концепция определяющей роли сюжетного содержания в играх, используемых в процессе обучения и воспитания детей. Попросту считалось, что если мы придумаем в игре для детей хорошие роли – папанинца, красноармейца или Чапая – и дети начнут играть в хороших людей, то это закрепляется, они приобретают хорошие качества, становятся кто Чапаевым, кто таким же мужественным, как Папанин. И я сейчас не смеюсь, я вам передаю это дословно.

Эта концепция была закреплена как основной педагогический принцип советской школы. На этом основании из игр детей выбрасывались все конфликты. Воспитатели, которые

не боролись с конфликтами, допускали конфликты в детском саду, увольнялись как профессионально непригодные.

Это было связано с тем, что никак не различались сюжетно-ролевые отношения, отношения между ролями, такими, как «Красная шапочка», «Волк» и т.д., с одной стороны, и отношения по поводу сюжета игры, отношения, как мы стали тогда говорить, «межличностные», с другой. Были лишь какие-то маленькие заходы, но все это было отброшено и не продолжалось, потому что было с самого начала зарублено. И там, в этой дискуссии, было сражение не на жизнь, а на смерть. Я недавно узнал, что одна аспирантка Карповой проделала работу, где экспериментально показала различие этих отношений. У нее получалось, что сколько бы дети ни играли в эти роли, их реальные позиции и реальные отношения являются совершенно другими. Это было показано там на достаточно большом материале. Мы также это фиксировали в ряде специальных исследований, в особенности в работах Надежиной, где была разработана довольно сложная система соответствующих понятий.

Мне сейчас нужен этот схематизм, схематизм объединяющий сюжетно-ролевую структуру как производственную и всю совокупность клубных позиций и отношений, которые возникают по поводу игры.

Следующей была схема оргтехнической организации.



Рис. 5. Схема оргтехнической организации

Она, фактически, родилась из предыдущей, поскольку на детском материале мы очень четко установили, что именно эти межличностные отношения между детьми в клубе являются *ведущими* во всей системе деятельности. Именно там дети сталкиваются в конфликтах между собой.

Мы вообще положили это в основание воспитательной работы в игре и через игру. Утверждалось, в частности, что вот такая двойная структура, где заданы, с одной стороны, отчужденное человеческое существование, как бы должностное или ролевое, а с другой стороны, личностное существование в клубе, в межличностных отношениях, является минимальной единицей человеческого существования и воспитательного процесса.

Но это значит, что воспитательная работа не может вестись на базе трудового процесса или учебного процесса, потому что там никогда не реализуются человеческие отношения и человеческие потенциалы.

Когда мы это поняли, мы замкнули эту структуру и образовали социотехнические единицы, т.е. единицы деятельности над деятельностью. И мы утверждали, что если мы хотим понять сущность игры, то мы ни в коем случае не должны рассматривать ее как одну систему деятельности. Игра есть обязательно – вот в этом своем шаблоне – определенная связка нескольких деятельностей. <

Но мы тогда думали, что речь идет о двух деятельностях, что такой схемы достаточно, чтобы понять игру и ухватить ее в основной структуре. Правда, уже здесь, в этой работе, возникли и были зафиксированы моменты, которые разрушали это представление. А именно: игра была определена как средство педагогической организации работы – в частности воспитательной и обучающей. Как средство для кого-то другого.

Сама игра – как такая двухсистемная структура – определялась функционально по отношению к третьей деятельности. Но эту, третью, деятельность мы тогда не вводили в состав игры. Считалось, что игра разворачивается вот здесь – в связке «деятель – деятельность».

И отсюда возникла проблема соединения искусственного и естественного; появился новый план – «кентавр-систем», или кентаврического представления.

Мы тогда утверждали, что игра как таковая не имеет развития, ни в своих игровых формах, ни в своих реализациях. Это утверждение было сделано в полемике с Фрадкиной, которая утверждала, что игра развивается – поскольку, так сказать, все на свете развивается. Но объяснить тогда, почему, собственно, игра не развивается и в каких случаях она может развиваться, мы не могли; это было получено только в 1965–1966 гг.

И я возвращаюсь к очень важным для меня принципам.

История возможна только при условии, что существует разделение на культуру и социальность. Там, где нет фиксированной культуры, не может быть истории. И, возвращаясь к дискуссии тех лет, я могу сказать, что тезис об историческом изменении, с моей точки зрения, неправомерен. Правомерен только тезис культурно-исторического процесса. Это крайне важно иметь в виду при анализе и описании всех явлений такого рода.

Сама фиксация исторического процесса и развития как такового возможна только после того, как выделены культурные образцы. Поэтому, для того чтобы игра начала развиваться, игра вообще, как культура, нужно, чтобы существовали культурные образцы игры. И, собственно, развитие-то возникает через фиксацию в культурных образцах.

Но тогда оказывается – я подключаю здесь вот эти траекторные представления, – что для того, чтобы объяснить существование игры как таковой, мы должны протягивать вот такие линии: игровая форма, закрепленная в культуре; ее реализация в социальных, групповых отношениях (какие-то могут здесь быть трансформации, отклонения от этого об-



разца за счет материала, за счет сложнейшего поведения); вынос вот этого поведения, может быть, каких-то его вариаций сюда, в особую форму инновации; включение новой формы в культуру как нового культурного образца (рис. 6).

И тогда на уровне культурных образцов весь этот сложнейший процесс, изображаемый такой траекторией, фиксируется как один шаг развития: появилась новая игровая форма.

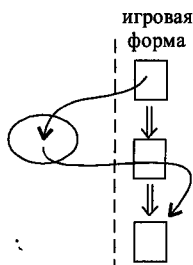


Рис. 6. Появление новой игровой формы

Я затрону только еще один вопрос, который стал принципиальным в этой дискуссии и остается таковым до сих пор. Это вопрос о *символической природе* игры.

В наших дискуссиях отчетливо выявилось – потом я поправлюсь и скажу, как я это сейчас понимаю, – что игра не содержит в себе ни замещающего, ни символического отношения в принципе. (Это было сделано за счет реконструкции структур замещения, символического отношения и т.д., которые оказались не накладывающимися ни на какие реальные игры).

И поэтому возник вопрос, почему, собственно, все авторы, описывавшие до сих пор игру, во-первых, сосредоточивали все внимание на игрушках, а во-вторых, считали, что когда ребенок скачет на лошади, то он имитирует реальную езду на лошади. Почему, как это возникло?

Вот я бы на этом сейчас здесь остановился в «истории», понимая, что эта историческая работа должна быть продолжена.

Я напоминаю вам основной принцип. Итак, при системно-деятельностном подходе, так же, как при всяком другом,

для строительства понятия игры (или оргдеятельностной игры, что по принципам то же самое) необходимо набирать вот эти схемы-шаблоны, каждая из которых берется *не* по отношению к игре.

Меня все время спрашивают о том, как создаются понятия, как они порождаются – вот это вроде бы я сейчас и рассказываю... Так вот, надо брать шаблоны, сконструированные по другим поводам, представляющие собой, фактически, схемы деятельностных рамок или просто категориальных рамок, и выкладывать их соответствующим образом...

Значит, за каждым таким определением понятия игры или категории игры стоит тот или иной онтологический или категориальный схематизм. Они все должны быть выложены. И формирование понятия игры – системодетельностного, биологического, социо-психологического и т.д., неважно какого – во всех этих случаях осуществляется таким образом, что набирается достаточное количество каких-то схем, а затем должны быть определены принципы сборки или накладывания их друг на друга, которые бы позволили нам понимать все и любые тексты про игру, взятые в любых срезах. В их задании, собственно, и состоит организация понятия.

На этом же материале схем начинается работа по возможным их сборкам и разборкам, т.е. на доске, в сфере чистого мышления, мы начинаем собирать вот такие объектные конструкции, проверять их на непротиворечивость по отношению к тем или иным моделям, верифицировать их так или иначе, хотя это очень сложно. Но каждый раз мы это делаем, имея в виду необходимость такой конструктивной сборки. Мы начинаем выявлять противоречия между схемами, трансформировать каждую схему и т.д.

Потом мы работаем с этим. Что значит «работаем»? Понимая тексты. Считаю, что тексты, по сути дела, протокольны, если говорить на этом языке, что они каждый раз несут реальную практическую информацию. Это выражено в принципе Ушинского: люди, когда говорят, то они не ошибаются, они каждый раз говорят то, что было. Если не врут, конечно. Но если они не врут, то они не ошибаются.

Теперь нам важно все это здесь собрать. С этой точки зрения я начинаю сейчас проблематизацию и чуть-чуть отхожу к тому, что у нас было.

Мне представляется, что крайне важным на этом совещании был результат, который мы получили в среду, а затем в четверг. Там было показано, что схема из двух деятельностей неадекватна для игры, что вроде бы нам обязательно нужна как минимум тройная схема. Только в этом случае мы сможем удовлетворить другим принципам, в частности принципу искусственно-естественного существования игры.

В целом ряде докладов мы получили еще один невероятно важный результат. Оказывается, что когда мы начинаем структурную сверку процессов игры... А там что происходит? Вот у нас одна фаза, где имеет место одна деятельность, затем мы выходим в рефлексию, ибо игра всегда предполагает развитое рефлексивное отношение, и здесь строится другая вроде бы деятельность, которая, как принято говорить, является имитирующей (рис. 7).



Рис. 7

Что это значит – «имитирующей»? Это означает, при структурной сверке, что «нижняя» деятельность (она в на-

ших изображениях имеет номер 2) исчезает как актуальная деятельность и начинает существовать в своих превращенных, означкованных или предметизированных, заместителях.

Я хочу еще раз проиграть этот тезис. Значит, было понятно, что игра есть связка многих деятельностей, и что сердцевину ее (под номером 3) образует деятельность по поводу деятельности. Но как в ней представлена та деятельность, по поводу которой совершается собственно игровая деятельность? Она должна быть организована в той или иной предметной форме, снята. В этом, на мой взгляд, состоит проблема игрушки. Что такое игрушка?

Я бы тут сказал, что когда ребенок скачет на палке, он, подобно тому психу из анекдота, твердо знает, что он скачет на палке. Он не имитирует скачку на лошади; он, сказал бы я, *рефлектирует* по поводу скачки на лошади.

Но тогда возникает вопрос: как же представлена эта другая деятельность? Мы отвечаем: *сюжетно*. А что же такое сюжет? К анализу этого вопроса нужно применить всю мощь логико-эпистемологического анализа, и семиотического тоже, и рассмотреть, что же такое макет для играющих, играющих проектировщиков, руководителей и т.д.

Значит, нам здесь предстоит огромное поле исследования игровых форм деятельности в отношении к тем материальным образованиям, которые замещают другие деятельности, по поводу которых они играют.

Это не есть обычные – символизирующие, замещающие, имитирующие – отношения. Ничего подобного. Они не являются таковыми в той же мере, в какой рефлексия не является символизирующей, замещающей или имитирующей. Ничего она не имитирует и не замещает, она есть «рефлексия».

И игра, в этом смысле, тоже есть рефлексия. Но тогда возникает вопрос: а как же она приобрела такую функцию для ребенка? Вот ведь в чем вопрос. Раз это рефлексия, то что же она тогда обозначает при обсуждении культурных форм фиксации игры, т.е. для игровой формы? Грубо говоря, что же тогда является содержанием игры?

Мы не ответили на этот вопрос. Больше того, нам нужно тут применить категории «формы» и «содержания», но в их строгом и точном виде, зная, что здесь иное отношение между формой и содержанием, нежели во всех других известных типах деятельности.

Вроде бы – смотрите, я возвращаюсь к своему предшествующему тезису – материалом для игры являются ошибки и отклонения, материалом для игры становится любое дезорганизованное в деятельностном плане поведение. Поэтому был важен тезис, что игрой может становиться *любая* освоенная ребенком форма поведения.

Но она должна стать на определенное функциональное место! Ведь мы же говорим: обязательно не меньше, чем в тройной структуре, а не двойной – и только тогда мы выполним вот это требование, что игра есть некоторая культурная форма, определенным образом используемая, да?

Но очень интересно, как же она фиксируется вот в этом своем качестве – быть свободной и дезорганизованной, с одной стороны, и включенной в эти две «серьезные» деятельности, «верхнюю» и «нижнюю», с другой. Я утверждаю, что то же самое есть у каждого ребенка, что есть своя логика развития той деятельности (номер 2), которая отражена в сюжете.

Нам надо только найти эту форму, мы ее еще не искали пока. И теперь я возвращаюсь немного назад и говорю: но ведь возможен и такой случай, когда вот эта «середка» (номер 3) вынимается и начинает жить своей собственной жизнью.

Ведь когда я говорю, что минимальная единица для понимания игры – это три деятельности в очень сложных соотношениях друг с другом, которые получают свою экспликацию только при процессуальной развертке (это очень важно!), когда я говорю это, я понимаю, что я запрещаю вынимать середину, рассматривать игру в чистом виде, да?

Смотрите, я запрещаю рассматривать игру вне объемлющей системы, вне рамки. Кстати, смотрите, мы говорили: игра позволяет нам у взрослых сохранить осмысленность неосмысленных действий. А что это значит: быть (или не быть) осмысленным? Вы никогда не сможете определить эти понятия, не вводя деятельной рамки. Только относительно более широкой деятельной рамки что-то может быть осмысленным (неосмысленным), но не само по себе.

Кстати, по отношению к музыке этот вопрос стоит невероятно жестко. Начиная от вульгаризаторского ответа «консерватории нужны, чтобы повышать производительность труда на заводах», и кончая тем, что «музыка есть само в себе сущее, игра чистых форм и ничего больше».

Это же справедливо и относительно игры. Она может вынестись отсюда и начать жить по своей собственной логике, как игра чистых форм. Но это будет, говорю я, деградация и распад самой игры. Не ее чистое существование, а наоборот, ее деградация вследствие потери функции и осмысленности.

Но ведь это происходит и вроде бы должно происходить. Игра в своей связке 3–2 отделяется как форма... но мы должны не поддаваться на этот обман и найти те объемлющие рамки, которые могут дистанцироваться сколь угодно далеко, но всегда, тем не менее, остаются в системе культуры.

Здесь я снова замыкаю все это и возвращаюсь к тезису, который я неоднократно высказывал: когда мы изучаем пси-

хологические механизмы работы, решение задач, решение головоломок вне культурного контекста, мы получаем чистые механизмы, которые вне большой метафизики не осмысленны. Когда мы начинаем на каких-то странных таких, искусственных, экспериментальных, штуках выявлять чистые механизмы, нам это нужно, чтобы обнажить психологические механизмы какой-то деятельности. Нам – как исследователям. Но мы не можем на основании этого думать, что эти чистые механизмы могут когда-либо существовать сами по себе. Мы сами, как экспериментаторы и педагоги, задаем им эту объемлющую рамку и привносим в них этот новый смысл. И они рождаются в этой деятельной рамке. Мы одну рамку можем заменить другой, но она всегда есть.

Итак, такое двойное рассмотрение игры, двухсистемное, вне объемлющей рамки, придающей игре назначение и смысл, ведет нас к потере специфического признака самой игры.

И, наконец, еще два последних тезиса.

У нас, фактически, провалилось обсуждение по теме «Исследование». Мы это предполагали и просто хотели это обнажить достаточно четко. Но, тем не менее, та степень провала, которая обнаружилась, была неожиданной. Я думаю, что надо поставить вопрос более широко: может быть, не «Игра как метод комплексного методологического исследования», а иначе – «Исследование в игре и через игру». Эта тема может быть сейчас для нас посильной.

Я совершенно не затрагивал всех вопросов, которые возникают у нас в связи с существованием человека в игре, с его самоопределением. Это совершенно особый слой, на который надо переносить усилия. Поэтому сейчас договорились, что следующее совещание будет посвящено самоопределению в игре.

5–9 апреля на Комиссии состоится совещание по теме: «Коммуникация и взаимопонимание. Логические, лингвистические и психологические аспекты». Мне бы хотелось, чтобы там продолжилось обсуждение темы «Коммуникация в игре».

Вырисовывается еще одна тема, к которой мы предполагаем обратиться осенью, а может быть, и в июне. Это тема развития. Мы часто говорим «развитие». Развитие чего? Мыследеятельности? Групповых отношений? Индивида? Его личности? На все эти вопросы нужно отвечать строго. Поэтому нужно специальное обсуждение вопросов о развитии личностных процессов, о механизмах развития подобных образований и о путях склейки развитий друг с другом. Таким образом, мы должны выйти на более детальное обсуждение проблемы процессов – разных процессов, связей процессов, состыковки процессов.

Я не даю ответа на вопрос, что такое «игровая форма», что такое «игра» и т.д. Мне важно было обсудить ход абстрактно-конструктивного строительства понятия. И поэтому я считаю свой доклад методологическим. Я обсуждал вопрос о том, как можно было бы строить такое понятие, как «игра» или «оргдеятельностная игра».



## Оргдеятельностные игры \*

В прошлый раз мы с вами обсуждали те цели, которые могут ставиться организаторами игр, и наметили четыре группы целей: 1) организационно-практические, 2) технические, 3) педагогические, 4) собственно исследовательские. Я ничего не перепутал?

– *Были еще тематические цели, и порядок был другой.*

Значит, были еще тематические цели.

Тематическая цель задается формулировкой задания. Скажем, если в игре-11 задание формулируется так: «Вывод из эксплуатации и определение перспектив дальнейшего использования энергоблока атомной станции», то это и является тематической целью. Но при этом необходимо различать сами тематизмы и цели деятельности; отсюда у меня и получается вот такое расхождение между тем, как я вводил это вначале, опираясь на перечни тем игр, и тем, как я ввожу это сейчас.

Например, в этой игре-11 на Белоярской атомной электростанции, первая *организационно-практическая цель* (и, соответственно, отсюда выходит группа задач) – определить необходимые для консервации или восстановления энергоблока работы. Но параллельно руководством ставится задача сплотить коллектив на какой-то единой платформе и точке зрения. И отсюда вытекает вторая организационно-практическая цель: интегрировать коллектив, привести его к единой точке зрения.

---

\* Фрагмент курса лекций в Доме научно-технической пропаганды (31 марта 1982 г.). Арх. № 0443.

Но кроме того, *мы* можем ставить перед собой цель – оставить после своего отъезда работающий коллектив сотрудников станции, способный решать новые проблемы, которые перед ними возникают. Следовательно, нам нужно организовать группу и создать такие формы взаимоотношений и взаимодействий между ними, которые бы обеспечили их совместную быструю, эффективную работу в трудных условиях. В качестве организационно-практической может быть поставлена также задача (и цель, и задача, соответственно) – произвести изменения в руководстве учреждения, выдвинуть молодежь, которая уже сформировалась и подпирает старшее поколение и могла бы взять на себя руководство работами. Можно, скажем, изолировать или отделить людей, мешающих работе станции, создать вокруг них соответствующее общественное мнение. Можно ставить и такую, скажем, «вредоносную» цель: вообще сделать условия их жизни и работы на станции нестерпимыми и таким образом вынудить их к уходу и т.д.

Все, таким образом, определяется реальным положением дел на станции. Вот какими примерно могут быть организационно-практические цели, которые ставятся или выдвигаются организаторами игры. Каждый раз они должны быть определены и записаны.

Я уже несколько раз подчеркивал и еще раз напоминаю, что всякая такая игра является *многоцелевым* мероприятием. Вообще, стремиться в настоящее время к созданию моноцелевых систем – это эфемерная штука, более того, мы при этом начинаем растрачивать основной потенциал нашего общества, а именно деятельную активность людей. Моноцелевые системы – это, возможно, и эффективно, ну, скажем, в условиях войны, в условиях ударного строительства, когда все остальное не имеет значения. В условиях же нормальной

жизни установка на моноцелевые системы практически всегда заканчивается организационным крахом. Это означает, что руководство не учитывает заранее того, что коллектив, с которым оно имеет дело, будет жить своей собственной жизнью, ставить свои цели, все время выламываться из общей колеи тех производственных, практических, скажем, целей, которые ставит руководство.

Я не буду больше на этом останавливаться, я полагаю, что вы все это достаточно поняли и представили себе многое из того, о чем я не сказал.

Теперь по поводу *технических* целей. Технические цели скорее падают на группу организаторов, т.е. можно было бы сказать, что здесь очень важным является такое понятие как «держатели целей». С моей точки зрения, это вообще принципиальнейшее организационно-управленческое понятие – держатели целей. Так вот держателями технических целей являются оргтехники. И что очень интересно – технические цели всегда неявно связаны с развитием группы оргтехников.

Вот, скажем, на той же самой белоярской игре для нас – для нас, подчеркиваю – основным был другой тематизм, не тот, что для руководства станции. В конце концов для нашего коллектива вывод энергоблока из эксплуатации и определение перспектив его дальнейшего использования были факультативной, чужой целью. Нам важно было рассмотреть *технику программирования сложных комплексных работ*, причем, эта техника программирования включала в себя ряд других, тематически иначе формулируемых образований, таких, например, как анализ ситуации.

Причем, так как мы там имели дело с передовой советской атомной станцией, то ситуация у нас обязательно должна была выступать не как производственная, а как социокуль-

турная. И, кстати, перевод группы ведущих сотрудников в деле оценки ими своей станции из плана чисто производственного в план социокультурный был важнейшим моментом всей игры. Собственно говоря, только после того как это произошло и они начали глядеть на свою станцию совершенно иначе, только с этого момента и пошло решение всех проблем и задач, а до этого они обсуждали все с крайне узкой точки зрения: столько-то даем уральской системе, столько-то... и т.д. Хотя, вообще-то, для Белоярской атомной станции это вообще незначимо; в конце игры выяснилось, что если она будет продавать информацию, получаемую в ее умершем блоке, то это будет давать станции на много больше, чем она зарабатывает своей производственной работой. Поэтому, сюда должен войти анализ социокультурной ситуации, включая, скажем четкое определение целей развития.

Еще один очень интересный момент. Предыдущий руководитель станции был очень активным; он потом стал начальником главка, и атомная станция была для него лишь трамплином. Ему нужно было, чтобы станция была образцовой, чтобы прыгнуть вверх. Тогда каждый сотрудник знал, что они самые первые, что у них задача получить орден, им нужно вводить новшества и т.д. Но вот он ушел начальником главка в Москву, пришел новый директор, очень, кстати, сильный, но без полета фантазии. Он решил, что станция должна давать электрический ток – все так просто, прозаически. И вот как только произошла такая смена самооценки, так «идеология» коллектива начала падать. И уже тогда, когда мы приехали, после четырех лет работы этого нового директора, они на самих себя смотрели как на рядовых работяг, а поэтому никакого смысла вводить какие-то новшества, куда-то рваться для них вообще не было. У них, фактически, исчезли цели.

развития, и они все это очень четко фиксировали, буквально каждый второй говорил: раньше у нас были крылья, теперь у нас их нет; ну работаем, изо дня в день даем этот самый ток, никаких перспектив.

И вот что интересно. Когда группа рядовых сотрудников станции, которые *не участвовали в игре*, попала на курсы повышения квалификации в Новосибирск, то сотрудники других станций спрашивали их о том, что у них происходило, т.е. слухи эти все время циркулировали и распространялись. И заведующий кафедрой организации и управления Минэнерго пригласил этих сотрудников порознь и попросил их сначала сказать, а потом написать о том, что же произошло. Так вот интересно, как они оценивали результаты игры:

1) наша станция необычная, она культурный образец, поэтому (смотрите какой ход дальше идет)

2) все, что происходит на нашей станции, имеет значение для всей отрасли в целом и вообще для атомной энергетики мира, а поэтому

3) самое главное в нашей работе – это не ток, а наши ошибки, поскольку на наших ошибках все должны учиться. И последний пункт:

4) но только ошибки наши будут иметь смысл для всей отрасли и атомной энергетики в целом, если мы будем их анализировать. Поэтому наша основная цель – не производить ток, а анализировать свои ошибки. И, значит, их нужно делать.

Когда вот так меняется идеология коллектива, то возникают совершенно другой дух и климат. Вплоть до смешного: в учреждении, которое живет таким образом, бухгалтер уже не может тянуть с бумажками, он должен моментально все подписывать, потому что формируется соответствующее отношение коллектива – если он будет отсылать, не делать сразу и т.д., его моментально выпихнут.

Но нас – смотрите, как я разворачиваю все это, – нас прежде всего интересовала тема: техника разработки таких комплексных, многоцелевых программ, и именно это мы должны были извлекать из всей работы.

Я не обсуждаю подробнее вопроса о технике программирования, ограничиваясь общим тезисом, что на каждую игру мы ставим свою группу технических целей. Скажем, в августе мы планируем провести на этой самой Белоярке другую игру на тему «Планирование работ на атомной станции». Вопрос для нас состоит вот в чем. Станция в целом получает основные нормативные показатели – она должна делать то-то, то-то, то-то. Как довести эти плановые показатели до каждого рабочего места? Я рискну сказать, что сегодня технологии такой работы просто не существует.

Поэтому мы соберем лучшие коллективы, и будем смотреть, как они будут, ошибаясь, это делать. Нас будут интересовать, в первую очередь, ошибки собранных коллективов и из них мы будем пытаться извлечь норму методологии подобной работы. Вот такого рода всегда и бывают наши основные технические цели, по сути дела, ради них мы проводим эти игры, и наша подлинная цель состоит в том, чтобы учиться самим.

Теперь *педагогические* цели. Ну вряд ли надо объяснять значимость человеческого фактора – это в 20-е или 40-е гг. кто-то еще мог думать, что дело в железках, машинах, орудиях, средствах и т.д. Это все, конечно, важно, но важно лишь при одном неперенном условии – если есть культурные люди, умеющие использовать эти средства. Мы все время говорим, что у нас того не хватает, сего не хватает... Я бы сказал так: у нас всего в излишке, начиная от тракторов и машин и кончая учеными. Мы только пользоваться этим не умеем. Люди – это самое главное. Можно, например, заку-

пить, как мы это сделали для Москвы и Ленинграда, тысячи итальянских и венгерских кофеварок, но поскольку их используют люди, которые не умеют следить за режимом работы этой кофеварки (а она требует очень четкого режима), все эти дорогостоящие машины сломали и попортили за полтора года. То же самое подчас происходит сейчас с АСУ; мы строим и ставим сложнейшие машины, а потом начинаем производить бухучет, и при этом увеличиваем состав самой бухгалтерии, поскольку надо еще корректировать и проверять все, да еще отвечать на вопросы людей, получающих зарплату...

Так вот подготовка людей и их развитие является важнейшей целью всякого общества. К сожалению, у нас в этом плане дело обстоит очень плохо, я уже затрагивал этот вопрос. Существуют данные, что от 30 до 35% прироста производительности труда в США относят на счет высшего образования, причем гуманитарного, филологического, а не профессионально-технического. И вообще в Штатах, также как в Европе, высшее образование имеет совершенно другое назначение и другой смысл, чем у нас. Если у нас, скажем, сегодня получают высшее образование 12,6% молодежи (а эта цифра должна уменьшиться), то там пять лет назад получало 40%, а сейчас они доводят эту цифру до 65%.

А ведь высшее образование является подлинным условием развития демократии, это условие создания нормальных этических отношений в коллективах. В играх мы все время ставим перед собой цель: снять косное отношение, снять консерватизм в восприятии новых идей. Смотрите, какая очень простая вещь: мы привыкли к тому, что если высказывается новая мысль, мы всегда очень горячо ее принимаем, но с установкой – либо согласиться, либо отвергнуть. А нужна-то третья точка зрения: надо учитывать ход разви-

тия.... и всякая новая идея должна быть учтена как возможность. Это не значит, что мы принимаем ее или отвергаем. Мы ее берем как раскрывающую новые линии нашей работы. Вот такого рода специальные педагогические задачи мы ставим перед всеми, начиная от групп в целом, от контингентов, слоев или прослоек и кончая каждым отдельным человеком.

В связи с этим я хотел бы обратить ваше внимание на одну очень важную и сложную проблему. Это проблема прослоек. Вот, когда вы, скажем, смотрите пьесы Горького (последние его пьесы) – «Достигаев и другие», «Егор Булычев...», – вы там сталкиваетесь с одной очень интересной вещью. Поскольку ситуация военная, предвоенная, ретроспективно-военная, то там ведутся очень странные разговоры – собрались люди, и один спрашивает другого: а вы, фармацевты, что сделали для продвижения России? И когда мы сегодня слушаем эту фразу – «Что вы, фармацевты, аптекари, сделали для продвижения России?», – то нам это может показаться немножко смешным: чего они там могут делать? А между тем, это невероятно важный аспект всей нашей жизни, связанный с профессиональной этикой, с профессиональной ответственностью. В этом плане мы спрашиваем: а что, собственно, ты профессионально делаешь для развития и славы страны?

И вот что интересно. Сейчас я веду работу с группой резерва министерства энергетики. Это сравнительно небольшая группа – 24 человека, отобранных для занятия должности начальника управления строительством атомных станций. С ними были проведены две игры, 9-я и 10-я, посвященные вступлению в должность и разработке программы развития коллектива управления строительством атомных станций. Вот приезжают эти 24 человека, которые, по сути, образуют ответственную прослойку в министерстве. Грубо говоря, от



того, как они будут работать, зависит строительство наших АЭС. Ни больше, ни меньше. Но эти люди должны чувствовать себя принадлежащими к определенной прослойке с соответствующей ответственностью. И на мой взгляд, пока такого отношения нет, пока нет у каждого члена этой группы из 24 человек ощущения, что он отвечает не просто как Иванов, Петров, Сидоров, а что он принадлежит к прослойке, которая отвечает за страну в целом, до тех пор, как мне представляется, он и с себя не будет по-настоящему требовать.

Но очень интересный вопрос: а что, собственно, является символом существования этой прослойки? Вот мы много сейчас говорим, пишем о подготовке оргуправленческих кадров. Мы их отправляем в соответствующий институт на соответствующие курсы в соответствующие группы. И вот они прошли все это. А что они должны унести в идеологическом плане? Какое чувство локтя и какое чувство ответственности, и, что самое главное, куда им, собственно, обращаться потом?

Я резюмирую: у них ведь, фактически, нет *клуба*. У них есть производство, но нет производственных, клубных, социокультурных отношений, а без этого не может быть вот этой социальной ответственности. Почему можно было говорить: а вы, провизоры, что сделали для процветания России? Потому что было сообщество провизоров, как было и сообщество учителей. Поэтому за всем этим стоит огромная проблема: когда мы уезжаем, скажем, с этой станции, то мы должны оставить там непроизводственную структуру с зародышем клубных отношений, которые дают этим людям не только представления об их должностных обязанностях, но и ощущение личной ответственности в силу принадлежности к определенной прослойке, отвечающей за судьбы страны.

Поэтому, когда вот эту группу резерва министра пригласили в партком министерства и парторг министерства начал

их спрашивать, что они получили на этих занятиях и через эти игры, они в первый момент были немного озадачены, так как не готовились к такому вот, в лоб, прямому вопросу, а потом, немного подумав, ответили буквально хором. Они сказали нашу стандартную фразу: мы приобрели партийное отношение к делу. Он так на них посмотрел... и они поняли, что слова-то немножко стертые, и тогда они начали объяснять: мол, понимаете, мы приехали и каждый из нас думал о своем месте, а сейчас мы о стране думаем. Нас уже интересует не *моя* станция, не *мое* строительство, а вопросы развития атомной энергетики в стране, и я чувствую себя ответственным за это развитие.

Возникает нетерпимое отношение к недостаткам. Не может быть нетерпимого отношения, когда человек по психологии своей хуторянин: у него есть свое дело, он там сидит и кропает. И не может быть ответственного человека, если человек чувствует себя винтиком в производственной машине. Он каждый раз отвечает: начальство скажет, начальство знает, будет распоряжение – я сделаю. Необходим вот этот клубный момент, когда человек не ждет указаний начальства, а принимает ответственность лично на себя... Вот смотрите, как я говорю: лично на себя. Это что – против всех, да?

Что значит «лично на себя»? Там же бороться надо, простите. Там же могут, вообще, так стукнуть, что костей не соберешь. Поэтому, опять же очень интересно, они, уезжая, дали клятву поддерживать друг друга, больше того, они пришли к нам и сказали: нам нужно по два собрания каждый год. И они сговорились, как они будут двигаться по этим самым стройкам. Значит, им нужна поддержка этой прослойки. Каждый из них должен получить некое основание в своем противостоянии производству.

Организационные структуры сами по себе не развиваются. Они консервативны. Их должны развивать люди. А для этого человек должен выйти во внешнюю позицию по отношению к оргструктурам и начать их переделывать. Что это значит – выйти во внешнюю позицию? Куда он должен попасть? На кого он должен опереться? Какую помощь он должен получить? Вот для этого нужна эта прослойка и тесная взаимопомощь в клубной форме, а не в производственной, для того чтобы человек мог принимать на себя ответственность и что-то делать.

Ну и, наконец, довольно трудный, но принципиальный момент с *исследованием*. У нас игра является своего рода экспериментом. Или экспериментальным исследованием. И поэтому мы всегда очень озабочены тем, чтобы при организации игры заложить туда какие-то проблемы. Заложить эти проблемы и дать им возможность развернуться, чтобы мы могли посмотреть, что там происходит. Практически, как я сейчас это понимаю, игра в каком-то смысле есть универсальный экспериментальный метод по отношению к социальным и социально-психологическим явлениям.

Вот сейчас, после опыта этих 13 игр, я могу сказать, что мы имеем технику, в которой мы могли бы обнажить и выявить любой срез в человеческом существовании. Используя метод конфликтов, мы можем заложить в игру любую организационную, социальную, социально-психологическую проблему и создать в ходе этой игры искусственно такие условия, что интересующие нас аспекты человеческой жизни расцветут. Из скрытых и часто глубоко интимных явлений они выйдут наружу, будут экстерииоризованы и смогут стать предметом специального анализа.

Я поясню это на нескольких примерах.

Вот, скажем, мы очень озабочены общей организацией

исследовательской работы и исследований вообще. И, с другой стороны, нас очень волнует то обстоятельство, что в нашей стране последние десятилетия исследования и разработки – тут я немножко набираюсь окаянства, вы поймите игровой характер этих высказываний, в другой ситуации я бы не стал бы на этом настаивать, я говорю, чтобы пояснить мысль, – эти исследования и разработки все больше мельчают. Нет каких-то больших, перспективных разработок. Возникает вопрос: почему это происходит? Люди что ли стали помельче или дело в чем-то другом?

По нашему глубокому убеждению, это происходит в результате закономерного, имманентного развития всех видов мыследеятельности и, в частности, в результате расстыковки разных типов деятельности. Не может, например, быть исследования без критики. И если у вас критическая работа по отношению к научным концепциям хиреет, то у вас уже больших перспективных исследований просто не может быть, сколько бы пядей во лбу не было у тех, кто проводит эти исследования. И вот теперь посмотрите наши журналы. Смешно, как изменилась их функция. Журналы нужны для критики. А где там сейчас дискуссии? Больше того, я бы рискнул сказать, что вообще у нас сейчас научные журналы используются не по назначению – либо для публикаций результатов исследований, либо для информации. Спрашивается: а где же разворачивается критика, столкновение идей? В лучшем случае – в устной форме.

Культура критики становится все ниже и ниже. К тому же критиковать боятся. Если я, к примеру, скажу: «Иван Иванович, ваша концепция представляется мне неправильной по таким-то и таким-то основаниям», Иван Иванович подойдет ко мне и скажет: «Слушайте, ну чего я вам плохого сделал. Я вас никогда не трогаю. И вы имейте ввиду – я, вообще-то,

тоже когда-нибудь могу врезать». Из плана содержательно-го, из обеспечения некоей необходимой функции развития мышления это перешло в область коммунално-личных отношений, и мы это так и воспринимаем.

Или другой пример. Развертываются исследования. Спрашиваешь:

– Скажите, а метод ваш где и как описан?

– А я его и не описываю. Я его знаю. Он у меня есть, я им работаю.

– Ну ладно. А критике ваша методология подвергалась? Вы ее анализировали? И где она вообще представлена эксплицитно, развернута, для того чтобы ее можно было анализировать пооперационально?

– Это вообще не моя задача. Я же исследую. Я должен получить результат.

– Вы нормировали вашу работу?

– Простите, я не нормировщик. У нас этим Комитет стандартов занимается.

А Комитет стандартов нам выдает вот эти вот ... бумажки с определениями. Что с ними делать, никто не знает. Слова, слова... Причем, обратите внимание – служба эта очень нужная, необходимая, но только она существует сама по себе и не имеет отношения ни к критике, ни к научным исследованиям. А по-настоящему исследования могут разворачиваться, когда все эти типы деятельности правильно друг с другом состыкованы в каждой системе и взаимно друг друга дополняют.

Собственно, определением набора необходимых мыслительных действий и их распределением в коллективе и должна заниматься служба организации, руководства и управления. Она же у нас делает нечто совершенно другое. У нас руководители – это люди, которые затыкают собой все дырки пло-

хой организации работ. Когда же мы спрашиваем, а что такое *организация работ*, что туда входит, как вы представляете себе норму этой организации, то выясняется, что никто ответить на этот вопрос не может. И поэтому для нас в этой исследовательской части игр главным становится вопрос о том, как нужно при решении тех или иных проблем стыковать друг с другом разные типы деятельности.

Если мы, например, должны осуществить какой-то рабочий процесс, то мы вводим службу критики, службу исследования, службу проектирования. Нас интересует, как состыкованы друг с другом эти типы деятельности в той или иной системе. И если я, скажем, хочу посмотреть это на материале, то я, соответственно, создаю группу проектировщиков, группу исследователей, группу критиков, даю им единый тематизм, назначаю время их выступлений – ну, скажем, сначала проектировщики выдают свой проект, потом вступает в действие группа критиков, ведет соответственно критический анализ – и нас интересует *норма* отношений критики к проектированию, – а потом из этого должны вырасти *проблемы* для исследования.

И все это, при всякой социокультурной организации мыследеятельности, отнюдь не происходит и не должно происходить случайным образом, а подчиняется своим строго определенным правилам, законам и предполагает свою, строго определенную *организацию*. И закладывая вот эти моменты в игру, увеличивая, скажем, время на критику, увеличивая или, наоборот, сужая объем или масштаб критики, мы можем искать те дозы, при которых она действительно является оптимальной, не превращаясь в чистый критицизм. Мы можем определять ту меру критического анализа, которая эффективно работает на проектные разработки. Мы можем смотреть, как столкновение проектировщиков и критиков

порождает исследовательские проблемные ситуации, как, по какой технологии она вообще может переводиться в исследовательские проблемы.

Короче говоря, мы можем вести здесь исследовательскую работу по *технологии мышления*, причем, мышления, представленного в его различных мыслительных типах или типах мыследеятельных форм.

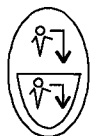
Но точно так же, если нас, скажем, интересует не технология мышления, а человек, человек в его личностном самоопределении, чувстве ответственности и т.д., мы так организуем игру, что выдвигаем на передний план одного человека, даем ему какое-то ответственное задание, ставим его под огонь жесточайшей критики и смотрим, как он будет себя вести, в какой мере он будет переводить всю эту проблематику в план коммунальных отношений типа «ты меня за что? — я тебя не трогал» или, наоборот, будет переводить в план содержательных проблем. Но при этом мы смотрим и на то (вот опять новый аспект!), как система коммунальных или содержательных конфликтов переводится им в мыслительный план, как он может отрефлексировать ситуацию и объяснить себе, почему его критикуют другие люди, понять, что дело не в том, что они к нему лично плохо относятся, понять, что это все направлено на его способ работы и т.д.

Короче говоря, в зависимости от того, как организуются здесь взаимоотношения и взаимодействия между индивидами и группами в коллективе, мы можем любую грань человеческой, социальной, культурной жизни вот таким образом заложить в игру и дать ей возможность расцвести. И тогда остается только ввести дополнительно группу исследователей игры, которая это все фиксирует, создает разного рода тесты (причем, это все тесты в совершенно естественных условиях) и т.д.

Итак, я заканчиваю с обсуждением целей. Основной вывод, который мне важен, состоит в том, что организационно-деятельностная игра проектируется и организуется как полицелевое мероприятие. Мы в шутку говорим, что мы играем в беспроигрышные игры. И вы сейчас поймете, как это делается и что нам дает эта беспроигрышность.

Некоторое время тому назад Было сделано очень важное и принципиальное замечание по поводу метасистем. Но мы их называем несколько иначе – мы говорим о рефлексивных отношениях. По сути дела, метасистема есть результирующее рефлексивного отношения.

И вот тут я ввожу вот такую схему – мы ее называем *организационно-технической схемой* деятельности над деятельностью.



Не только организационная, руководящая или управляющая деятельность является деятельностью над деятельностью. Такой является, скажем, деятельность критика по отношению к деятельности писателя или литератора. Языковед – это тоже человек, который осуществляет деятельность над деятельностью.

И тут важно (это для математиков, физиков-теоретиков, если они здесь присутствуют), что принципы раскладки подобных систем принципиально иные, нежели при раскладке вещей – здесь *нет частей*. Например, оргтехническая деятельность, если мы вынимаем низ, будет рисоваться все равно с пустым низом.

Бывают системы, в которых одна организационно-техническая деятельность, а бывают системы, где по поводу одной рабочей деятельности строится несколько организационно-технических надстроек, разного типа. Тогда оказывается, что у нас одна рабочая деятельность управляется, организуется целым рядом других деятельностей.



Для методологии и теории руководства, организации и управления это достаточно тривиальные вещи. Сейчас мы вновь обращаемся к обсуждению этого вопроса, следуя иностранным образцам, но в 20-е гг. это было и у нас, пока в 1932 или 1933 году, я точно не помню, функциональные структуры не были запрещены специальным постановлением ЦК партии. Они оказались слишком сложными для наших контингентов.

Я сейчас говорю о самой системе деятельности, и мне важно, что всякий, допускающий такую организацию, фактически снимает с себя единоначалие. Вот что мне важно. Ведь, если я имею три таких фокуса, причем, все они равноправные, нет начальника над ними, то, скажем, деятельность руководства становится вообще неэффективной. Приходится переходить к деятельности управления, в смысле рефлексивного управления. Это очень важно и принципиально. Ведь деятельность руководства осмысленна тогда, когда я имею возможность ставить другим людям цели.

Вообще, руководство есть формулирование и передача целей по структурам субординации. Руководить, в принципе, можно только теми, кто отказался от собственного целеобразования и передал начальнику функцию постановки целей. Раньше, в 30-е гг., я это еще застал, на обороте заявления о приеме на работу были написаны все обязанности, т.е. когда я подписывал заявление, я тем самым обязался выполнять все приказы, распоряжения начальства, находящиеся в рамках производственных функций. Понятно, да? Типичный пример – это армия.

А что представляют собой структуры с элементами функциональной организации? Вы, к примеру, знаете, что там есть три независимых центра, каждый из которых формули-

рует свои собственные цели, и эти разные, часто несогласованные цели начинают реализовываться на рабочем процессе. На самом деле *всякое* производство такое. Но только начальники производств, экономисты и все те, кто обсуждают эти вопросы, этого не знают и живут в иллюзиях.

Я вам, по-моему, рассказывал про моего приятеля, директора симферопольского телевизорного завода. Нет? Он окончил Академию управления, напичкали его там новыми оргуправленческими идеями относительно того, как все правильно организовывать, как себестоимость понижать, а производительность труда повышать. Приехал он директором на завод, поглядел, ахнул и сказал: «Да у вас все не так организовано». Создал небольшую группу НОТ (пять человек), работали они два месяца, посчитали, выяснилось, что из десяти с лишним тысяч человек шесть тысяч лишние, можно все это делать с четырьмя тысячами. Все, новый проект. Он объявил новую программу и решение об увольнении – человек он был резкий, сильный, в ЦК имел поддержку. Его вызывают в обком и говорят:

– Ты что, милый, с ума сошел?

– Нет, вот выкладки. Сейчас у меня это нерентабельное производство, покрывается дотациями, меня сюда послали, чтобы их убрать. Смотрите, сколько будет стоить теперь наш телевизор, вообще все наши изделия, что я буду делать и т.д., мы все так организуем, что зайдем первое место в стране, причем запросто, ничего не надо.

На него так смотрят и говорят:

– Ну-ну, набрался ты в Москве... Так вот, теперь слушай сюда. Ты приказ свой завтра отменишь, рабочих всех возьмешь назад. А дальше, когда будешь что-нибудь решать, не забудь прийти к нам посоветоваться.

– Да как так? Рентабельность, производительность....

– Ты что, милый, вообще уже туда что ли перебрался? У нас же социалистическое предприятие. А оно является формой организации всей жизни рабочего коллектива, и поэтому производство и производительность труда для нашего социалистического предприятия являются делом вторичным.

– *К сожалению.*

А почему вы думаете, что к сожалению? Это ведь, знаете, чтобы понять, к сожалению или нет, надо побыть в одной шкурке и в другой шкурке. Это все проблемы очень сложные. Все зависит от того, чего вы, между прочим, хотите.

И вот тут я уже выскажу совсем другую мысль: если бы у нас по-настоящему работала Академия наук – не делала вид, а работала бы, – то ведь мы могли бы идею миниатюризации уже 20 лет назад использовать. Тогда оказалось бы, что угля мы производим больше, чем нужно, – только не надо станок делать таким металлоемким. У нас же никто над этим не работает.

И еще одна интересная вещь, обратите внимание. Для себя мы ищем место, где можно поменьше работать и заниматься своими собственными делами. А по поводу общества в целом мы вздыхаем и говорим: «Ай, как они плохо организованы – гуляют, пропускают, опаздывают, много курят и т.д.». Здесь действует очень странная система двойных ценностей.

Но вернулись к нашим барашкам. Ведь мне что важно: что реально все системы являются многофокусными в рефлексивном отношении. И это заложено в принципы организации всех наших советских учреждений и предприятий. Принцип двойственности – вот руководитель, вот секретарь партийной организации. И это есть важнейший

момент. А еще есть председатель профсоюза. Ну в каких-то случаях руководитель может, действительно может, подмять под себя этих двоих. Бывает такое, и часто это даже на пользу дела. Но в принципе это не реализуется. У нас есть два центра: один руководит, а другой управляет – обратите внимание.

Так вот этот принцип закладывается во все игры. С самого начала там бывает от трех до семи независимых руководящих и управляющих центров. И очень часто даже при подготовке самой игры начинаются конфликты и коллизии между организаторами.

Ну вот как это стандартно делается? Есть, во-первых, непосредственное руководство. А кроме того, создается группа методологии, которая, скажем, отвечает за технические цели. Это держатели технических целей. Они получают возможность играть вместе со всеми, и они руководителю игры не докладывают о своих программах, планах действий. И очень часто (это им разрешено) они строят всю игру таким образом, чтобы поломать другое движение, создать конфликт, нарушить процесс нормальной работы и т.д., т.е. следуют своей цели. Кроме того, есть исследователи. Исследователю говорят: вот предстоит игра на такую-то тему – разработай программу исследований. И он ее самостоятельно разрабатывает. При этом руководитель обязан сообщать ему о всех своих планах и программах, а исследователь может скрывать свои планы и программы и не сообщать о них руководителю.

Теперь давайте смотреть на отношения между руководителем и исследователем. Вот если у нас тема «Вывод из эксплуатации и определение перспектив дальнейшего использования энергоблока», то руководитель заимствовал цели учреждения и все делает, чтобы кратчайшим образом полу-

чить наиболее эффективный результат. А исследователь хочет, например, в этот раз исследовать конфликты в данной организации. Что он тогда начинает делать? Он начинает создавать помехи в работе и конфликтные ситуации. И пока он работает в пределах игры против меня и моей программы, я вынужден с этим мириться и искать какие-то формы использования его разрушающих воздействий на этот процесс. И точно так же все остальные.

Иногда приезжают люди, которые едут с твердым намерением устроить заварушку и кашу. И вообще поломать все, что будет. И тут начинаются любые и всякие вещи, как в самой жизни, где всегда так происходит.

Итак, это эксперимент в реальных условиях. Создается система многофокусного управления процессом. И каждая система работает в условиях непрерывного и постоянно-го противодействия. Отсюда огромное значение управленческих стратегий.

Тут я перехожу к обсуждению вопроса об отношении между руководством и управлением. Я уже сказал, что руководство предполагает точную, без искажений, передачу целей всей работы и прием их к исполнению всеми участниками общей работы. Управление, в противоположность этому, предполагает, что у управляемых есть свои собственные цели, расходящиеся с целями организаторов и руководителей, и вся работа должна быть спроектирована и организована так, чтобы наличие различных и часто противоречивых целей не просто не могло бы помешать процессу всей работы, а чтобы они начали работать на общее дело. Вот в чем состоит проблема управления.

Мы до сих пор, как правило, следуем примитивной, тупой стратегии. Вот у нас есть цель. И цели всех нам надо привести к этой общей цели. Отсюда проблематика совпадения

личных и общественных целей. С тех пор как я себя помню, лет уже сорок, мы непрерывно боремся за то, чтобы привести одни в соответствии с другими. А они все не приводятся. Мы все боремся – они все не приводятся. И борьба эта нарастает все больше и больше. Мы воспитательную работу проводим, для того чтобы привести их в соответствие. Но все это безнадежно. Личные цели не могут совпадать с общественными.

Больше того, у каждой организации должны существовать общественные цели самосохранения. И она не может делегировать их вышестоящей организации. Если появляется какой-то руководитель организации, который заботится не об интересах этой организации, а выступает в функции приводного ремня сверху вниз, от вышестоящей организации к этой, то коллектив его отторгнет, рано или поздно. А если не сумеет отторгнуть, то все равно порядка в этой организации и подлинной работы никогда не будет.

Больше того, всякая сложившаяся организация представляет собой ценность. Поэтому, скажем, если американцы, построив электростанцию, сразу же распускают строительный коллектив и не тратят деньги на его содержание, то мы можем кормить весь этот коллектив два-три года без работы, для того чтобы перевести его на новую стройку таким, каким он был. Во всяком случае, основную часть, ибо сложить новый коллектив часто бывает много труднее и дороже, чем прокормить этот коллектив с его сложившейся системой отношений. Он представляет собой самостоятельную ценность. А поэтому руководитель должен заботиться о сохранении этого коллектива, о его развитии, и это нередко противоречит тем общественным целям, которые формирует вышестоящее руководство. Понятно, да? Как принцип. Я не прошу согласия, но я хочу, чтобы было понятно, о чем я говорю и почему я говорю таким образом.

Поэтому, управление есть такая система организации и проведения работ, которая исходит из понимания того, что у каждого подразделения есть свои особые цели, расходящиеся с целями организации в целом. Такая система организации и проведения работ, которая стремится подчинить эту полицелевую работу развитию целого. Не бороться с этими личными целями надо при управлении, а использовать эти расходящиеся личные, групповые, цеховые, подразделенческие цели, использовать их для достижения развития целого.

И вот как это используется в ОДИ. Представьте себе, что мы начали работу. Мы собрали коллектив, и он принял цель, переформулировал ее в задачу и очень здорово работает. Как говорится без сучка и задоринки. Что тогда у нас происходит с группой исследования? Она простаивает. Ей нечего делать.

Но, слава богу, поскольку мы берем цели, связанные с проблемами комплексными, нерешенными, постольку у нас никакой работы без сучка и задоринки – нормальной, технологизированной – быть не может. Поэтому мы начинаем, фактически, с тупиковой ситуации, и если она не выявлена достаточно четко, мы ее разыгрываем. Это первая фаза, первый этап игры: вновь здесь, в игровом коллективе, воспроизвести ту тупиковую ситуацию, в которой находился коллектив – прояснить ее, сделать четкой, определенной. Естественно, что после этого коллектив как бы упирается в стенку. Возникает своеобразная растерянность.

Теперь нам надо сюда включить, для того чтобы заставить всех работать, конфликт. Конфликт для нас является тем внутренним движущим фактором, который определяет цели всей работы. И в этом тоже особенность управленческого подхода в противоположность руководящему подходу. У нас уже стало догмой, что нужна бесконфликтная деятельность –

чтобы был хороший рабочий процесс, конфликты надо убирать. Мы говорим прямо противоположное. Если вы хотите получить хорошее функционирование в организации, вам надо запустить туда четверку хороших конфликтов. Если вам это удастся, организация будет жить,

*– Вот здесь опять нормативная штука. Без конфликта никак не идет, правильно?*

Для нас нет. Нам важно запустить туда конфликт, который бы «цвел» по-всякому. Грубо говоря, вплоть до мордобоя. Кстати, теперь смотрите: вот, между прочим, аналогия. Спортсмен высокого класса – это расшатанная, пластичная система. За счет этого она в нужный момент, в нужное время может предельно концентрироваться и собираться.

Я бы высказал такую, опять-таки я понимаю, еретическую мысль, но для игры ее можно сказать. Хорошие, хорошо устроенные организации на самом деле не нужны. Поставьте вы их в чуть изменившиеся условия, у вас моментально наступит крах. Скажем, мне пришлось проводить исследование в армейских подразделениях. Блестящие танковые части. Что там происходит? Все выучены, все работают. Но вот их помещают в экстремальные условия. Они идут по дну реки, где расставлены надолбы. Под водой он может находиться восемь минут, и за это время ему нужно все пройти. Но вот он уперся в надолбу и начинает кричать: «Спасите!». Ему по рации говорят: «Соображай, парень. У тебя осталось шесть минут. Потом будет смерть». У него вытаращены глаза. Пот градом. Он кричит: «Спасите, спасите!».

Это вообще – закон. Ведь в чем удивительный смысл этих фактов? Живое может существовать, функционировать и развиваться только через конфликт. Если в организации нет подлинных конфликтов, это уже мертвая, неработоспособная



организация, даже если она что-то производит. Если речь идет о научно-исследовательском или проектном коллективе – это закон. Вот про производственные коллективы я бы говорил осторожней. Я бы сказал так: если это производство должно модернизироваться и развиваться, в нем должны быть конфликты; в научно-исследовательских же и проектно-конструкторских подразделениях обязательно должны быть конфликты между частями коллектива, группами, лабораториями и подразделениями.

А вот теперь я делаю следующий шаг. Поэтому, первое, к чему мы стремимся, это запустить и устроить хорошую провокацию, для того чтобы все это выявить. Больше того, если, скажем, у нас экспертная игра, то мы с самого начала составляем вопросы так, чтобы развернуть конфликт. Мы каждую экспертную группу, каждую организационную группу формируем таким образом, чтобы в ней были представители разных точек зрения. И не просто разных, а чтобы там были представлены носители разных парадигм, т.е., фактически, непримиримых точек зрения. И чем более кардинальный конфликт мы заложили, тем большие результаты мы получим в игре.

И у нас есть две, как правило, группы, они называются «организационно-методологическими». Одна из них – это группа взаимодействий, она должна организовывать вот это конфликтное взаимодействие. Другая – это группа организации содержательных конфликтов и проблематизации.

Вы, наверное, обратили внимание на то, что я все время пользуюсь одним приемом. У нас ведь полицелевая система, там имеются разные группы целей – организационно-практические, технические, педагогические, исследовательские. И вот мы каждую из этих, сформированных нами целей поручаем определенной группе. Мы при этом заимствуем ос-

новой принцип американской теории менеджмента: каждой функции – свое подразделение. Мы считаем, что по-настоящему подразделение может работать только в такой системе – если оно моноцелевое. Итак, всякая система является полицелевой, а малые подразделения должны быть моноцелевые.

Хотя мы сейчас ведем специальную исследовательскую работу, рассчитанную на пять лет – хотим посмотреть, что происходит с полицелевыми группами. Пока что у нас получается такой результат, что полицелевые группы обязательно расщепляются на моноцелевые группы. Но, может быть, это все определяется контингентом. Во всяком случае, я пока не могу делать никаких твердых, окончательных выводов. Это для нас проблема.

Но вот, что интересно. Я возвращаюсь ко второй группе и отвечаю на вопрос: какой конфликт? Группа взаимодействий должна нам организовать любой конфликт, вплоть до коммунального. Вот такая у нее функция. Ее цель – конфликт, а в какой форме он развернется – это не ее дело. Был бы конфликт. А вот вторая группа – группа организации содержательных конфликтов и проблематизации – специально занята тем, что она этот конфликт должна перевести в содержательную плоскость и отобразить в мышлении, в действительности мышления, как конфликт не людей, а точек зрения, позиций определенных, или, иначе говоря, систем средств. Это может быть профессиональный конфликт.

Две профессии обязаны смотреть на событие по-разному, соответственно целям своей профессии. Мы, вообще, все время исходили из представления, что видение мира определяется целевой установкой. И – никуда от этого не деться – заинтересованностью, корыстью в хорошем смысле слова. Если мне что-то нужно и я отдал себя служению какому-то

делу, то, естественно, я буду видеть все происходящее под этим углом зрения. Иначе не может быть. Если, скажем, у меня не очень хорошие цели и я под этим углом зрения на все гляжу, то никакие разговоры о том, что надо быть хорошим, решать общественные цели и задачи, мне не помогут. Исходить надо из реальных людей, из того, как это все реально происходит.

Но задача теперь состоит вот в чем – поднять эти конфликтные позиции до уровня принципиального столкновения средств, профессиональных взглядов. И вот это обеспечивает группа организации содержательных конфликтов. Отсюда эти слова в названии – «содержательных конфликтов и проблематизации». Теперь, почему «и проблематизации»? Мы, вообще, исходим из того, что так называемые проблемы есть последующее оформление различий в подходах и точках зрения людей. Иначе говоря, продукт конфликта.

Если человек работает один и у него есть какой-то один метод обработки его объекта, то никаких проблем быть в принципе не может. Есть только задачи. Проблемы же начинают формироваться – не оформляются, а начинают формироваться – из-за того, что человечество имеет несколько разных методов обработки объекта, несколько разных подходов при работе с ним. И вот когда мы берем и начинаем эти разные подходы в соответствующем виде сопоставлять друг с другом и стягивать в одно целое, тогда впервые и начинает формироваться то, что мы называем проблемной ситуацией.

Оборачиваю: проблемная ситуация есть форма фиксации различных подходов и различных методов или различных стратегий действия на одном тематизме. И в этом плане, смотрите как интересно, проблемная ситуация есть всегда функ-

ция от деятельности, а не от состояния. По сути дела, проблемная ситуация есть форма фиксации рассогласованности или несогласованности, или нестыкованности на том или ином уровне разных наших деятельностей. Поэтому мы всегда работаем с разно-профессиональными, разнопредметными коллективами, и успех нашего дела определяется тем, насколько большое разнообразие позиций и точек зрения мы можем собрать. Чем более сложным является объект, тем больше позиций надо создавать.

Мы сейчас готовимся к игре «Город» и нам надо выработать принципиальное задание на разработку программы развития, модели и генплана миллионного города. Вы понимаете, что мы должны собирать представителей практически всех научных дисциплин и всех разделов хозяйственной жизни. И, кстати, только собрав их всех, мы можем получить достаточно широкую точку зрения на город. Трагедия сегодня состоит в том, что к планированию города, к разработке его моделей всегда подходят односторонне, не учитывая заинтересованности других участников. И, поэтому, все решения, вырабатываемые с этой одной точки зрения, оказываются изначально негодными. А дальше мы мучаемся: почему это все не реализуется? Это не реализуется прежде всего в силу слабости нашего мышления.

Никто, ни один человек не может рассмотреть, скажем, такую вещь, как город, или судьбу атомной электростанции. Или, скажем, ассортимент товаров народного потребления для региона. Никто не может рассмотреть такую проблему. Ибо сегодня наши проблемы выше наших возможностей, возможностей каждого в отдельности. И поэтому первый прием, который мы здесь применяем, состоит в том, что мы должны создать конфликт – любой, в том числе и личностный, – а потом его как бы очистить и поднять до уровня стол-

кновения принципиально различных профессиональных, научно-предметных позиций. И мы каждый раз говорим: «Иван Иванович, дело не в том, что это *ваша* мысль, *ваша* идея. Дело в том, что вы здесь представляете определенную окультуренную точку зрения».

А вот теперь, смотрите, какая очень важная мысль. Как же вообще могут разрешаться проблемы? Или, точнее, проблемные ситуации. Они могут разрешаться двумя путями. Либо мы организационно находим такую стыковку и форму организации деятельности, которая позволяет нам действовать совместно, не смотря на расхождение точек зрения и позиций, либо мы проецируем нашу проблемную ситуацию на доску, в действительность того или иного монопредметного мышления и там формулируем ее как проблему, и начинаем разрешать в средствах этого предмета.

Понятно, да? Это очень сложное место. Еще раз. Мы очень жестко различаем реальность мыследеятельности и действительность мышления. Вот сейчас я читаю эту лекцию. Вы слушаете, возражаете мне внутренне, понимаете, соглашаетесь, не соглашаетесь. А кроме того, у нас есть доска, на которой я рисую. Почему-то она всегда стоит в зале, и мел лежит, приготовлен, и указка. Какую роль играют эти доски, листы вашей бумаги?

Смотрите как интересно: а где моя концепция существует? В интенции на реальность или в интенции на доску? Или и там, и тут?

Я утверждаю, что человек, всякий мыслящий человек — не личное существо. Он, с одной стороны, включен в коммуникацию, взаимодействие с людьми, а с другой стороны, у него есть мышление как особая интеллектуальная функция, которая «уперта» в самодвижущиеся картинки на доске. И человек как бы зажат. Смотрите. Вот это есть реальность.

И человек, чтобы разобраться в этой реальности, поворачивается к доске и начинает на ней что-то вычислять, интегрировать, строить матричные какие-то таблицы, преобразует их и т.д..

Почему я говорю «самодвижущиеся»? Да потому, что, как правило, мы на доску выносим не просто рисунки, не просто результат нашего живописания. Эти системы являются моделями, оперативными системами, то бишь подчинены логике. Имеется в виду логика в широком смысле, включающая, например, порядок счета, сложения чисел, алгебраические преобразования, это тоже все особые формы логики. Логика, вообще, есть совокупность тех правил, по которым живут знаки, схемы, которыми мы пользуемся.

Мы постоянно работаем следующим образом. Мы создаем конфликт в коллективе. Это конфликт всегда, неизбежно принимает коммунальный характер, поскольку он не может быть другим, да? Как говорил один очень известный инженерный психолог? Он говорил: «Вы мне мешаете решать задачи, поставленные партией и правительством. Вас надо отстрелять». И это понятно: что я еще должен делать, если вы мне мешаете? Да еще выполняя задания партии и правительства.

Но вот другой-то путь состоит в том, что я теперь должен наш конфликт зарисовать на доске. И понять, отчего же он происходит и что он в себе несет. Какая логическая проблема в нем заключена. Почему я говорю «логическая»? Потому что я должен зарисовать его, найти такие правила преобразования нарисованного, чтобы для меня этот конфликт исчез, снялся.

Поэтому я теперь говорю, что есть два пути разрешения проблемных ситуаций. Один – это когда я кого-то от-

стрелял или, наоборот, привел конфликтующие стороны к соглашению и они, пусть даже не меняя своих точек зрения и позиций, могут теперь совместно работать. Я соордганизовал их разноплановые работы, сохраняя эту разноплановость, различия в видении. А другой путь – это когда я перевел этот конфликт, развертывающийся в реальности мыследеятельности, в действительность мышления, на доску, зарисовал схемы, подчиняющиеся логике, произвел необходимые преобразования и привел к такому состоянию, когда этого конфликта нет.

Так вот, проблемная ситуация существует в реальности мыследеятельности, а проблема есть особая форма фиксации проблемной ситуации на доске – в действительности мышления. В какой форме – это уже следующий вопрос. В форме ли апории, в форме ли антиномии, как у Канта, в форме ли парадокса, как мы это сейчас привыкли говорить. Или в чистых формах проблем – есть и такие. Это уже другой разговор. Но важно, что мы можем разрешать проблемную ситуацию, прикнопливая ее – проблемную ситуацию – к доске, т.е. создавая ее изображение.

Но тут, на этом втором пути, есть одна трудность...

*– Хватит ли доски, чтобы изобразить такой конфликт?*

Вы правы – хватит ли доски? Поэтому, во всех наших играх применяется такой очень важный прием. Тут тонкости самой игры. Дело в том, что у нас обязательно должны быть доски по одной стене, доски по другой, ортогональной, стене, поскольку мы вводим особую ортогональную организацию пространства (я сейчас поясню, почему мы это делаем), и, кроме того, у нас есть еще вот такие двойные листочки или досочки – у каждого. Существует разница между общей

доской и индивидуальными досками, поскольку мы решаем проблемы коллективной мыследеятельности, а она предполагает расхождение между коллективным и индивидуальным.

Но самое главное – в том, что нужен язык, на котором можно было бы отобразить этот конфликт. Этим у нас занимается группа методологии. Ее функция здесь – для всякой игры это самая напряженная точка – выработать язык, соответствующий характеру конфликтной, или проблемной, ситуации, которую мы проектируем, а потом разыгрываем. Это самый трудный момент подготовки, а дальше вся суть игры состоит в том, чтобы суметь отобразить этот конфликт на доску и чтобы весь коллектив это сделал. Но это еще не обеспечивает разрешения конфликтной ситуации. Теперь нам надо поставить проблему. И когда мы зарисовали все это на доске – мы получаем проблему. Это всегда значимый результат работы.

Но при этом, теперь я возвращаюсь назад, часто оказывается, что проблема невероятно сложна и в реальное время, нам отпущенное, она не разрешается. Тогда выгоднее оказывается производить прямую организацию коллектива. Теперь я отступаю в сторону и рассматриваю вопрос в принципе.

В XIX в., когда существовала «республика просвещенных умов», можно было стремиться к единому изображению объекта, и существовал монистический подход и представление об одной истине. Если три человека утверждали разное, в том числе проблемно развернутое, то в XIX в. спрашивали: кто из них прав? Прав был один, а остальные были неправы. В XX в. так работать больше нельзя. Мы уже дошли, в основном благодаря работам Маркса, до того, что каждая профессия, каждый научный предмет должен иметь свое особое представление действительности и они все в равной мере правильны. Мы пришли к неклассической, как принято



сейчас говорить, ситуации, в которой все имеют свои точки зрения и работать надо со всеми этими людьми, не стремясь их интегрировать и привести к одинаковому видению...

Я сформулирую сейчас очень резкий, окаянный тезис: стремление к единомыслию есть для XX в. ретроградная установка, и слава богу, что она всегда терпит крах.

*– Почему в XX в.? Всегда ведь так было.*

Нет. В XIX в. все было совершенно иначе. Причем, я сейчас формулирую невероятно сложные вещи. Это ведь означает, что нельзя осуществлять интеграцию на едином видении объекта.

Сегодня мы исходим из того, что люди обладают разными видениями и соорганизовывать в единый коллектив нужно людей с разными представлениями об объекте.

– ...

Я думал, что вы сейчас все зашумите и вообще закричите «Долой!». Ведь, смотрите, что я говорю. Мы собираем людей, чтобы работать над каким-то тематизмом, а у них у каждого свое видение. Объекта единого вообще нету.

*– А может быть, они так думают, а на самом деле он есть.*

Да нет. У них на самом деле нет единого объекта. В современной коллективной организованной работе нет объекта. Вообще нет объекта – обратите внимание. И больше того, выясняется, что тот, кто по-прежнему ориентируется на объект, он и мешает всему делу.

Итак, в предыдущей части я подвел вас к пониманию различия двух подходов. Один – традиционный, который строится на идее единого объекта деятельности. Его я счи-

таю идеологией и мировоззрением XIX в. – классической ситуацией. Оборачиваю теперь и говорю: вообще, объект есть средство организации коллективной деятельности. Для того и создавались онтологические картины и представления объекта, чтобы люди, осуществляющие сложную совместную работу, могли бы соорганизоваться. Но этот способ соорганизации уже больше не соответствует нынешней ситуации.

Грубо можно сказать так: раньше соорганизация происходила как бы на одном уровне, дальше следовали отношения субординации, т.е. передача целей и видения объекта; сегодня стоят проблемы не только горизонтальной соорганизации, но и вертикальной соорганизации. В этом смысле современная соорганизация мыследеятельности в обществе куда более демократична. Очень часто кардинальные решения принимаются не наверху, а внизу. И больше того, оказывается, что, в силу усложнения социальных систем, решения, принятые наверху не могут реализовываться до тех пор, пока их не принимают *как свои* люди на более низких уровнях иерархии. Поэтому все то, что пишется сейчас в партийных документах о коллективном характере руководства и управления, – это отнюдь не фразеология, это есть сегодня необходимость нормального функционирования и развития хозяйственного, производственного, социального механизма. А тогда ведь получается, что соорганизовываться на едином видении объекта просто невозможно. Потому что на каждом уровне иерархии свой особый объект со своим особым масштабом. Приходится искать такие формы организации и соорганизации работ, которые вообще не имеют объекта.<...>

Я не случайно говорил вам, что ОДИ есть результат практической реализации совершенно новой – системодей-

тельностью, или системомыследеятельностной – методологии. Эти игры могут существовать и могут разворачиваться только как прямое осуществление деятельностной идеологии. Чем отличается деятельностная идеология? Мы вводим сложные наборы организационно-деятельностных схем, которые используется нами не как картинка объекта, а как структура, в которую должны входить люди и занимать там соответствующие места.

Смотрите, как интересно игра построена. Проектировщик игры создает функциональную программу. После этого люди занимают места внутри этой программы. Они приходят туда со своими способностями, взглядами, видениями, и они начинают функционировать по законам этой оргдеятельностной схемы. Таким образом, оргдеятельностные схемы – это не шаблоны, которые мы накладываем на материал, это шаблоны, которые мы накладываем *на самих себя*. Отсюда, каждый должен войти в свое ролевое место в игре, войти в прямом, а не переносном смысле. Он должен туда войти «со всеми своими потрохами». И жизнь в такой системе придает функционированию людей смысл, соответствующий этой функционализированной схеме. Отсюда совершенно новый подход к процессам функционализации, структурализации.

Итак. Противопоставляются два способа организации работ. Один – традиционный, когда мы имеем схему, кладем ее на объект и начинаем работать, глядя на объект, его жизнь, как бы уподобляясь натуральной жизни объекта. Другой – современный, когда мы имеем форму соорганизации разных позиционеров; они принимают эту форму соорганизации и начинают работать, глядя каждый как бы «в свое ведрышко», со своим видением действительности. А в силу наличия этих оргдеятельностных схем их совокупная мыследеятель-

ность дает – через множество конфликтов – очень важный, новый результат.

Поэтому мы при организации игр выкладываем на одной доске их объектные представления (они сами их выкладывают), а на другой, ортогональной, доске рисуются схемы их соорганизации. Эти схемы соорганизации всегда формальны.

Но отсюда, кстати, вытекает очень интересная вещь. Подлинный организатор должен быть бессодержательным. Человек, исповедующий определенные взгляды, не может быть организатором. Он не справится со своей функцией.

Вот одна анекдотичная история. Когда наш директор, В.В.Давыдов, из заведующих отделом стал директором и сел в свой кабинет, он сказал:

– Вот теперь я покажу своим идейным противникам, что такое директорский кулак. Раньше я с ними боролся на дискуссиях, а теперь я их....

Но тут он остановился:

– Как же так? Получается, что я теперь должен всячески помогать тем лабораториям, направление которых я всю свою жизнь критиковал как неправильное, безыдейное, никуда не ведущее? Я должен все делать, чтобы это неправильное направление расцветало? Так что же – выходит, что исполнение функций директора заставляет меня отказываться от моей концепции и моей точки зрения на дело?

– Да, – сказали ему. – Это азы. Руководитель и организатор только тогда становится хорошим руководителем и организатором, когда отказывается от своей личной, предметной точки зрения...

Вы можете со мной не соглашаться, но мне важно зафиксировать это как принципиальную проблему. В чем состоят функции организатора и руководителя? В том, чтобы двигать свой институт, все его лаборатории. Директор не

может взять на себя историческую ответственность решать, где правильно, а где неправильно. Это недопустимо, это есть смешение личной позиции с требованиями должностного места. А это совершенно разные вещи.

Поэтому я и говорю: на одной доске рисуют схемы организации коллектива, которые бы позволили всем и каждому максимально развивать свою точку зрения. И больше того, всякая неправильная точка зрения оказывается важным стимулом в развитии дела в целом. Только столкновение правильных и неправильных точек зрения приводит к движению, и поэтому организатор игры вообще не может брать на себя функцию оценки – что правильно, а что неправильно.

В оргдеятельностных играх допускаются любые оценки чужих мнений, но – как *выражение личной позиции*. Поэтому, если руководитель выступает с оценкой того или иного заявления, он каждый раз это оговаривает: «Я это говорю от себя лично». А как руководитель и организатор он должен заботиться, чтобы разные точки зрения сталкивались и давали «вспышку».

Итак, принимается организационно-техническая схема, т.е. схема деятельности над деятельностью. Организатор своим единственным объектом делает взаимодействие и содеятельности участников общей работы. Он не имеет права вводить на свое табло сознания, на свой планшет представление предметных, содержательных позиций как правильных и неправильных. Там нет таких оценок. Его действительностью является деятельность, и эта деятельность организуется за счет рефлексивных отношений между структурами; значит возникает много надстроечных организационно-технических образований, которые, во-первых, рефлектируют то, что происходит, а, во-вторых, определяют направление ра-

бот. Они строятся по принципу свободной конкуренции, а не единой согласованной организации.

Таким образом, здесь реализуется то, что в работах по организации и управлению последних десяти лет называется «свободными ассоцианистскими структурами». Сейчас уже стало общим местом, что это наиболее эффективные структуры, если культурная подготовка людей позволяет их создать. Здесь начинает разворачиваться свободная игра, конкуренция всех со всеми, проявляющаяся в продуцировании конфликта.

Смысл нашей работы не в том, чтобы погасить этот конфликт и заменить его «работой», а в том, чтобы превратить этот конфликт из коммунального в содержательный и за счет этого создать подлинную проблемную ситуацию и зафиксировать ее в совокупности социально и культурно значимых проблем

Это делается двумя путями. За счет изображения проблемной ситуации на доске в действительности мышления – раз, и за счет разворачивания самих взаимодействий с помощью соответствующих оргдеятельностных схем – два. Происходит жесткая поляризация схем двух типов. Тех, которые задают объект частной деятельности – они каждый раз разные, – и других, оргдеятельностных, которые показывают, как участники с разными видениями, т.е. носители разных парадигм, могут быть соорганизованы.

Таким образом, мы решаем проблему соединения «нормальной» и «революционной» науки (я адресую вас к книжке Томаса Куна «Структура научных революций» и дискуссии вокруг нее). Мы, фактически, закладываем – за счет оргдеятельностных схем – «ненормальную», или революционную, науку и делаем ее совершенно нормальной.

## Проблемы развития и ОДИ \*

1. Нередко мы рассуждаем так, что всякая цель может быть нами достигнута и всякая проблема или задача разрешена путем нашей производственной деятельности. Мы исходим из того, что мы *все можем*. Ситуация изображается таким образом, что нет никаких принципиальных ограничений на наши цели и задачи.

Это – очень симпатичная философия и идеология. Лично мне она нравится и, главное, соответствует моему характеру и темпераменту. Однако она неправильно представляет реальное положение дел.

Есть масса целей и задач, даже уже среди выдвинутых и поставленных, которые мы не можем достичь и разрешить. (Например, разработать программу развития большого города или региона.) И это надо признать и принять в качестве принципа.

Но именно в качестве принципа. Ибо оценка каждой конкретной цели или задачи – совсем другое дело, и здесь надо рассуждать конкретно-исторически, а не вообще, и всегда только по поводу *этой* конкретной цели или задачи.

И когда мы начинаем такое обсуждение и оценку достижимости той или иной цели, еще очень важно, где и каким образом мы ищем и определяем те факторы, от которых зависит эта достижимость: в себе или в окружающем мире, в частности, в противостоящих нам объектах.

Именно в этом пункте лежит главный фактор, определяющий направления нашей работы и смысл ОДИ. И с этим же, по сути дела, связаны проблемы развития.

\* Наброски к выступлению (6 января 1983 г.). Арх. № 0446.

Если мы сосредотачиваем все наше внимание на окружающей среде, или на объектах, то тем самым, независимо от того, что мы хотим и к чему стремимся, мы сводим все к нашим *сегодняшним возможностям действовать* и полностью исключаем все аспекты нашего собственного развития. И наоборот: чтобы учесть наше собственное развитие и порожденные им новые возможности действовать, мы должны направить наше внимание и наш анализ не столько на окружающую среду и противостоящие нам объекты, сколько на самих себя и рассмотреть себя, во-первых, как главный тормоз и главное ограничение в сегодняшней возможности действовать, достигать поставленные цели и решать задачи, а во-вторых, как неразвернутый пока источник новых способов действия и новых возможностей, которые еще только должны быть развернуты, а может быть даже, и порождены.

Таким образом, речь здесь идет о различии двух ориентаций в организации процессов жизнедеятельности – как бы экстравертивной и интровертивной. Но этому различию дается совсем иное толкование, и утверждается, что экстравертивная ориентация лишает нас возможности учитывать и творить развитие, и, напротив, чтобы учитывать развитие и развиваться, надо иметь интровертивную ориентацию.

(Прим. 1. Здесь речь идет об исключительно принципиальных вещах. Всякий организм озабочен прежде всего тем, чтобы сохранить себя и обезопасить от развития. Жизнь как таковая и жизнедеятельность предполагают рост, но противостоят развитию.

Пример с профессором на ФПК.

Идеи Римского клуба.

Таким образом принятие идеи развития противостоит всякому биологическому и организмическому подходу. Эта идея неразрывно связана с понятием полисистемы.



Прим. 2. Восток с его интровертивной ориентацией как контрпример. Следовательно, речь должна идти не просто об интровертивной ориентации, а об особом ее виде и варианте, ориентированном именно на развитие, т.е. на особое использование имманентных процессов нашей жизни в целях не совпадающих с самой жизнью, т.е. являющихся для нашей жизни внешними (см.: К.Маркс, т. 46. часть II, с. 108–109).)

2. Теперь я хотел бы проиллюстрировать эти тезисы на конкретном материале, непосредственно нас интересующем.

Когда у нас возникают затруднения с разработкой программ развития сложных Д – или МД – систем, например с разработкой программ развития большого города или региона, то мы можем избрать любую из двух названных стратегий – либо экстравертивную, когда мы будем искать причины и источники наших затруднений в окружающих условиях и в противостоящих нам объектах, например в сложности города или региона, либо же интровертивную, когда мы будем искать источники и причины наших затруднений в нас самих, в том, что мы *пока не можем, не способны сделать то, что требуется.*

Первая стратегия широко распространена. Но она, как я уже говорил выше, на мой взгляд совершенно безысхода для большинства тех проблем, которые стоят перед нами, и приводит к тому, что мы лишь консервируемся в нашей неспособности их решить. Вторая стратегия, наоборот, открывает перед нами, по сути дела, безграничные перспективы. Хотя мы и фиксируем, что сейчас, в этот момент, мы неспособны решить вставшие перед нами проблемы и достичь наши цели, тем не менее, мы можем принять, если признаем саму идею развития, что у нас есть возможность изменять самих себя – наше мышление, нашу деятельность, наши кооперативно-

организационные связи и т.п., – и, таким образом, утверждаться в мысли, что если бы мы могли себя немного изменить, продвинуть вперед, сформировать у себя новые способы действия и т.п., то мы непременно смогли бы эти проблемы решить.

Беда, на мой взгляд, заключается в том, что эта вторая стратегия у нас в настоящее время не принята, а если говорить точнее, просто отвергается.

3. В принципе, мы могли бы без труда проверить, справедливы ли и правдоподобны ли мои тезисы, проведя небольшую игру с собравшимися. Мне достаточно задать присутствующим два вопроса:

1) есть ли у нас принципиальные трудности в разработке программ развития большого города или региона? и

2) в чем источники и причины этих трудностей – в сложности города или же в нашем неумении и неспособности разрабатывать программы развития?

Ответы на первый вопрос поделят всех присутствующих, если воспользоваться терминологией Р.Акоффа, на «удовлетворенцев» и «неудовлетворенцев», а ответы на второй вопрос – на экстравертивно и интровертивно ориентированных исследователей.

<здесь проводится маленькая игра>

4. После этой маленькой игры я хочу уточнить термины и понятия. Если до этого я пользовался словами-метафорами – экстраверт и интоверт, – то теперь я хочу заменить их более строгими представлениями, понятиями и терминами. Первых я буду называть *объектно ориентированными* аналитиками, а вторых – *деятельностно ориентированными*.

Первые видят источники и трудности в сложности *объекта*, отождествляют свою техническую ориентацию с познавательной и, как правило, либо остаются в бездействии, се-

туя на сложность мира, либо же начинают преобразовывать и трансформировать этот внешний мир, довольно быстро коверкают и разрушают его, порождают хаос и разруху вокруг себя, набивают массу шишек и в конце-концов неизбежно впадают в пессимизм.

Вторые видят причины и источники трудностей в несовершенстве своей мыследеятельности (человеческой вообще и своей собственной в первую очередь) и все свои усилия направляют на то, чтобы проанализировать эту мыследеятельность, зафиксировать точки ее неадекватности и несовершенства, наметить линии и методы совершенствования и развития ее, разработать программы такого развития, а затем, по возможности быстрее и эффективнее реализовать эти программы в реальном развитии *своей собственной* мыследеятельности.

Здесь очень важно, что все эти программы и планы должны реализоваться в развитии *своей собственной*, а не чужой деятельности. И здесь проходит еще одна принципиальная линия раздела.

Знать и уметь должны именно те люди, которые *действуют, работают*, а не дядя «на стороне». Нет никакого смысла в том, что, скажем, знает и умеет работать какой-то специалист на стороне. И даже если пригласить его рассказать о своем умении, то из этого все равно ничего осмысленного и хорошего не получится. Нужно еще, чтобы он сумел передать свои знания и умения работающим и чтобы последние – это самое главное – приняли его опыт и его манеру работать, перешли бы со своей манеры на чужую.

Интересно – это опять маленькая игра, – кто из собравшихся здесь готов переменить свою манеру мыслить и работать, скажем, на мою манеру? А если этого нет, то из лекций и докладов моих здесь ничего путного не получится.

Вас, конечно, шокирует мой ригоризм. Но, к сожалению, в этом вся суть дела, и это надо понимать.

Здесь обычно выдвигают «мягкие» согласительные варианты.

1) Зачем же менять все? Надо выделить ценное, прогрессивное, зерна – их взять, включить в свою деятельность и таким образом обогатиться;

2) В каждой работе есть определенный продукт, как нередко говорят, «сухой остаток», именно его надо выделить и использовать; ведь именно на этом строится кооперация в современной человеческой деятельности – и именно так надо работать и относиться к работе других, если мы хотим быть *культурными*.

Оба варианта возражения формально разумны, но, к сожалению, не объективны и потому не реализуемы. Оба объясняются тем, что мы сейчас не имеем объективных знаний и представлений о деятельности и мышлении, не знаем ни единиц их, ни механизмов жизни и поэтому переносим на научно-исследовательскую мыследеятельность представление о производственной работе. И на этом мне придется остановиться.

Далее мы можем двигаться по трем линиям: 1) обсуждать конкретные причины наших затруднений в разработке программ развития городов и регионов, 2) рассматривать факторы, приводящие к появлению ОДИ, и, наконец, 3) описывать, каким образом в форме ОДИ решаются сложные народнохозяйственные и социокультурные проблемы, и выделять в связи с этим те характеристики ОДИ, которые делают их средством и методом организации коллективной МД и, соответственно, средством и методом коллективного решения сложных народнохозяйственных проблем.

## Из беседы с Ю.В.Буркиным об ОДИ-21

*Буркин. ... [Вы утверждаете], что методологи хорошо понимали, что как у других участников игры, так и у них самих нет способов решения поставленных перед коллективом проблем и задач; это – во-первых, а во-вторых – нет необходимых форм организации коллективного мд. Как первое, так и второе – надо было искать в ходе коллективной работы и т.д. [Получается, нельзя утверждать], что группа людей вышла на работу, которую они заранее планировали.*

А ее и не планировали. Особенность ОДИ в отличие от ДИ и всех других моделей игры, в том-то и состоит, что в ней *на деле*, а не на словах происходит развитие людей и форм организации их МД. В ней вначале никто действительно не знает, как надо соорганизоваться для этого. Я формулирую это очень резко: в ОДИ нет учителей...

*Буркин. Но на деле они есть!*<sup>\*</sup>

Нет, и в этом суть дела. В ОДИ есть по-разному подготовленные и по-разному ориентированные люди, но там нет учителей, а есть только учащиеся. Все участвующие в игре являются учащимися.

*Буркин. Для других участников методологи все же не являются просто учащимися. Возможно, что для себя они и являются учащимися, когда наблюдают и анализируют, как действуют сорганизованные ими команды.*

Вот и хорошо. Все учатся действовать по заданной теме

---

\* 14 февраля 1983. Арх. № 0457.

и в рамках данного коллектива. И это в равной мере относится и к методологам. В последней нашей игре – это была И-20 – все было спроектировано таким образом, что методологи все время сидели в яме и все время учились. А весь остальной коллектив самоутверждался за счет них. И в этом, если хотите, состоял пафос И-20. И необычайно тяжелым было положение руководителя: он всегда играет – и это само по себе тяжело, – а в этот раз он играл *против* методологов. В итоге мне пришлось поссориться со своим собственным сыном, и он заявил мне, что завязал с игрой. Это был его личностный ответ на неудачи. Но это лишь пример, а в принципе методологи всегда учатся. <...>

Если вы хотите понять самое главное в ОДИ, то, наверное, должны воспользоваться понятием «зоны», скажем, в том смысле, который ему придал Тарковский в фильме «Сталкер». Это то, где все непрерывно булькает и меняется. Более того, я бы даже решился сказать, что фильм «Сталкер» – это художественное выражение основной идеи ОДИ. Организационно-деятельностная игра это всегда вхождение в «зону». А тот, кто ведет по «зоне», точно так же никогда не знает, что его ожидает, хотя он уже неоднократно входил в нее и водил других.

*Буркин. Но тогда он не ведет, а сопровождает идущих.*

Вот это здорово. Методологи, следовательно, не ведут в ОДИ, а лишь сопровождают идущих.

*Буркин. Но тогда у всех должны быть свои и только свои цели, и методологи не могут задавать их играющим. Это опять-таки вопрос, организуется ли игра. По фильму сталкер все же полуведет. Он чего-то не знает, но что-то и знает. Такова судьба всякого проводника: он не знает деталей, но он знает главное.*

Вы не работаете в различении формы и содержания. Проводник знает путь (в общих чертах), но он не знает, зачем идут и что ищут. Сталкер знает <...> знает самое главное по содержанию. Он знает нормативный образ цели. Но он не знает людей, которых он ведет; он не знает людей вообще, и он не знает этих людей, их целей, он не знает, как они будут себя вести, что будут делать в трудных ситуациях. Он не знает, зачем они идут, что их заставило и заставляет идти. А кроме того, нужно еще пройти по «зоне», а это – при неопределенности и неоднозначности поведения людей – очень трудное дело.

И еще очень интересно: чего добивается сталкер? Он хочет заработать? Нет! Он хочет провести людей. Зачем? Ведь сталкер надеется, что кто-то будет знать, что надо попросить. Сам сталкер не знает, что просить, да он, по условиям игры, и не может просить – это должны делать другие. Но он еще надеется, что найдутся люди, которые сумеют попросить то, что нужно, и тогда он тоже узнает, что же это такое. Ведь смысл всего дела – по роману Стругацких, – что в комнате с шаром человек может попросить настоящее, бескорыстное, и это сбудется. И каждый, кто шел и пришел в эту комнату, должен сказать что-то заветное и настоящее. В кинофильме все это есть, но замаскировано. Ведь все идут, чтобы получить что-то такое, что реально ни им, ни другим неизвестно. Но они идут. И сталкер их ведет или, как вы точнее сказали, сопровождает, тоже не зная, зачем же идут и что именно хотят попросить, но он, тем не менее, ведет. Здесь главное в том, чтобы суметь пройти по гадостному миру зоны и суметь попросить настоящее и бескорыстное. Но трагедия, по Стругацким и Тарковскому, состоит в том, что попросить-то по-настоящему никто не может. Ни у кого за душой ничего подлинного нет.

Но значит ли это, что хождение в зону теряет свой смысл? Нет, не значит. Когда люди идут, они проверяют себя. И когда они доходят и там выясняют, что они ничего не могут сказать и ничего не могут попросить, то происходит весьма существенное изменение всей обстановки, самосознания и самооценки людей; они становятся другими, и они начинают жить по-другому. Это очень важно, и это кардинально. Люди должны понимать и знать, что они могут и чего они не могут, они должны знать, что им нужно и чего им не хватает, люди должны уметь оценивать самих себя – и все это непрерывные условия их развития. И это в полной мере относится и к методологам: в каждой игре, работая на своих местах и ролях – а всякая игра достаточно сложно структурирована, – методологи тоже каждый раз выясняют, что они могут и чего они не могут, они ставят себя в ситуацию развития и, поняв, что они чего-то не могут, они начинают анализировать истоки и причины своей немоги и неспособности и за счет этого выходят на путь формирования новых способностей. И у них начинает формироваться новый тип личности. Каждая игра создает совершенно новую ситуацию жизни человека.

*Буркин. Вот этого я совершенно не понял...*

Это я понимаю: подобно тому, как истину надо пережить, так и об игре нельзя рассказать – ее надо пережить. Игра – это как новая всепоглощающая любовь, это потрясение, которому отдаются целиком. В играх мы теряем людей. Игру очень трудно пережить. Игра – это представление и воля (по Шопенгауэру); это неимоверно концентрированная жизнь, причем необычная и неимоверно трудная.

У вас было несколько очень точных замечаний на этот счет: игра, вырывая людей из привычных социально-организационных отношений и связей, одновременно переводит



их в распределенный план чисто личностного существования. Впервые в ОДИ мы получили экспериментальный метод расслоения двух планов существования человека – индивидного и личностного. Игра прежде всего расслаивает это и, вместе с тем, разделяет функционирование и развитие человека. Игра снимает с людей эполеты, снимает зафиксированные в их сознании отношения подчиненности и власти, убирает административно-организационные оболочки и оставляет человека только во всеоружии его способностей и способов действия.

И еще одна очень важная проблема: в игре нельзя врать, ибо вранье там сразу же обнаруживает себя. И нельзя уклониться, ибо уклонение – тоже явная форма поведения. <...>

Игра – как жизнь: она открыта ровно настолько, насколько вы ее понимаете, проникаете в сущность ее. И таких людей, которые понимали бы все, просто нет. <...>

В И-15 – а она была самой игровой – я постоянно слышал предельно высокие оценки, особенно густо – в конце: «Как было здорово, это – торжество духа, это останется в нашем сознании на всю жизнь», – говорили люди искренне и честно; а потом отходили в сторону и спрашивали друг друга: а что же было? И не могли ответить на этот вопрос.

*Буркин. Им дали возможность некоторое время побыть людьми.*

Да, им действительно дали возможность побыть людьми. Но теперь только остается ответить на вопрос, что это значит – *быть человеком*. И неясно – это легко или тяжело, хорошо или плохо.

*Буркин. Но в игре люди не рискуют и, наверное, действуют безответственно.*

Наоборот: игра – это необычайно ответственное и рискованное дело.

*Буркин. А эта непонятность игры, о которой вы все время говорите, не представляется вам досадной?*

Наоборот. Я вижу в этом источник бесконечных приобретений. И к этому надо добавить, что все работают на разных местах функциональной структуры и постоянно меняют эти места. Если я организатор-проектировщик и руководитель игры, то, естественно, я вижу шире, чем другие, у меня под руками средства, которые я могу использовать для резких поворотов игры, придания ей других форм и т.д. и т.п. Я, вроде бы, демиург игры, но – это лишь внешняя характеристика, ибо каждая игра для меня – это подлинное сражение и всегда масса потрясений. И каждая игра требует максимального напряжения.

И каждая дается не только потом, но и, в буквальном смысле слова, кровью.

Игра не может быть неудачной – я неоднократно говорил об этом, но это не значит, что в каждой игре не бывает массы неудач, которые становятся предметом тщательнейшего ретроспективного анализа. Поэтому всякая игра дает нам множество новых результатов. Но здесь все зависит от рефлексии – как мы поймем все то, что произошло; и при этом каждый уносит свое. Это – крайне сложно организованная полифония. Результаты игры распределены между ее участниками. Нет никого, кто ухватывал бы все, каждый фиксирует свое особое рефлексивное содержание. Это – именно коллективный опыт и разумное коллективное оформление полученного опыта. И в каждой игре создается своя многоплановая литература: участники пишут дневники, мемуары, записки, впечатления и т.д. Каждый участник видит и воспри-

нимает все под своим индивидуальным углом зрения и возникает очень сложная многоплановая литература, фиксирующая *разные аспекты игры*.

Но самое главное, что должно быть зафиксировано, так это то, что здесь происходит *развитие* МД групп, людей, организаций и т.п.

Другое дело – что за счет непрерывной оргуправленческой работы я могу удерживать все это и даже направлять все в определенную сторону, я могу все время корректировать ход игры. Но это все равно, как мы будем говорить, что полководец управляет сражением. Здесь основным средством управления является он сам. Ведь управление происходит в условиях сопротивления и активных действий противника. Возьмем к примеру Наполеона: у него каждое серьезное сражение было на грани, часто – до последнего момента: никто не знал, кто же проиграет, а кто выиграет. Но Наполеон до какого-то момента всегда превращал свои поражения в победы. И то же самое в каждой игре. Интересной в этом плане была Игра-3. Там все начинало разваливаться, несмотря на то, что мы уже раньше сыграли раз с этим коллективом.

*Буркин. Я слышал эту историю, но ее главные эпизоды лежат за рамками игры.*

А кто знает в игре, где ее рамки, что лежит внутри, а что вне их.

*Буркин. Но игра, в отличие от семинара, с самого начала представляет собой ценность для всех собирающихся.*

Это происходит отнюдь не всегда. Это достигается за счет особых приемов. В этом плане был очень интересный эпизод с группой Забрусковой–Носкова в Игре-20. Они очень здорово двигались там, но опоздали на 8 минут на заключи-

тельное заседание. И я не пустил их на заседание, где они должны были делать доклад. Докладчица ревела в коридоре. Это была истерика, вызванная усталостью и предельным состоянием: они готовились почти всю ночь, легли спать на два часа и опоздали. Но это не игра в дисциплину, а игра в предельную сосредоточенность и полную самоотдачу. И если не будет этого предельного напряжения сил, то не будет и ОДИ.

## **Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективного мышления и деятельности \***

Речь будет идти о появлении организационно-деятельностных игр и практике их использования в различных сферах общественного производства. Об играх и, в частности, о деловых играх знают многие. Организационно-деятельностные игры представляют собой совершенно особую форму игр, мало похожую на деловые игры. Эта форма игр появилась у нас в стране в 1979 г. С тех пор было проведено 32 «большие» игры и порядка 100 игр меньшего масштаба. Можно считать, что уже накоплен первый опыт, и сегодня можно обсуждать его положительные и отрицательные стороны.

Ситуация возникновения организационно-деятельностных игр была связана с работой в течение десяти лет семинаров, посвященных методологии проектных и изыскательских разработок разного типа. Проблема заключалась в том, как строить комплексные изыскания, реально обеспечивающие проектную работу. Проблема эта в течение уже двадцати лет является узким местом в работе проектных организаций. Как правило, в проектном институте научная часть оказывается побочным делом, и ее задача состоит лишь в том, чтобы обосновать принятые проектным отделом плохие решения. Реальных изысканий у нас в стране, как правило, нет — даже в такой развитой области, как инженерно-геологические изыскания под строительство. Об этом говорят, в частности, печальный опыт проектирования Атоммаша и другие

---

\* Доклад на семинаре в Институте управления (Москва, июнь 1984 г.). Арх. № 0436.

примеры, которые свидетельствуют о том, что наши специалисты состыковать изыскания с проектными разработками не могут.

Итак, в течение десяти лет на теоретическом уровне обсуждалась проблема взаимодействия изыскательской и проектной работы в строительстве. В результате появился некоторый научный задел. При этом упор делался на методологию и методологический подход к проблеме, который сформировался в последние пятнадцать-двадцать лет. Но не на философскую методологию, а на методологию конкретную, ориентированную на разработку средств и методов решения тех или иных народнохозяйственных проблем.

Есть проблемы и есть задачи. Проблема отличается от задачи тем, что не имеет способа решения. Мы привыкли решать задачи – к этому нас готовят в вузе. Но вот анализировать реальную ситуацию, или, как принято сейчас говорить, проводить ситуационный анализ, и формулировать проблемы нас не учат. И большинство людей этого в принципе делать не умеют. Между тем, в жизни мы, как правило, имеем дело с проблемами, а не с задачами. Именно поэтому наше умение, все то, чему нас обучали в школе и в вузе, в реальных жизненных ситуациях может пригодиться только при условии, если мы можем преобразовать ситуацию, возникающую при решении больших, многоплановых проблем, в совокупность ситуаций, связанных с решением стандартных задач.

Итак, проблема возникает в некоторой ситуации. Что же такое ситуация? Ответить на этот вопрос нелегко. Образно говоря, ситуация – это то, куда мы попадаем, а не то, что мы создаем, и кроме того, это тот случай, когда никто не знает ни того, что происходит, ни того, что же надо делать. А делать, тем не менее, что-то нужно. Вот тогда-то ситуацию следует рассматривать как проблему. В этом случае пробле-

ма выступает как знание о том, чего мы не знаем и не можем сделать. <...>

Способов решения для таких проблем нет. Нет и специалистов, которые были бы компетентны в проблеме. В современных условиях жизни все наши ситуации, все проблемы таковы, что их решение выше возможностей каждого отдельного профессионального специалиста. Они требуют учета самых разных сторон, самых разных аспектов, держателями которых являются отдельные профессиональные производства. Поэтому управленческое решение может быть принято только коллективом людей совместно. Только коллектив специалистов в состоянии дать анализ ситуации и оценить возможности.

Однако, когда такой коллектив специалистов собирается вместе, выясняется, что, независимо от количества собравшихся, общего языка они найти не могут. Каждый из участников обсуждения говорит на своем профессиональном языке, видит ситуацию со своей стороны. Предложения, которые выдвигает каждый, противоречат возможностям и предложениям других. Во многих случаях предложения исключают друг друга, и после длительных споров участники обсуждения расходятся с твердым убеждением, что коллективная междисциплинарная работа невозможна и решение может быть принято только авторитарно.

Итак, проблемы, которые нужно решать комплексно, должны решаться с учетом различных подходов, каждый из которых в компетенции отдельных профессионалов, а решения в целом не знает никто, в том числе и руководитель. Оказывается, что профессионализм представляет собой источник многих наших бед. Чем лучше подготовлен профессионал и чем более он способен решать профессиональные и узкодисциплинарные задачи, тем менее он способен оценить

ситуацию в целом и принять решение, освободившись от догм своего профессионализма. А если мы имеем дело с ситуациями, требующими комплексного и, тем более, системного подхода, то с неизбежностью оказывается, что профессионал просто не подготовлен к принятию решения.

Таковы те обстоятельства, которые со всей остротой ставят перед нами вопрос о коллективном мышлении, коллективных действиях, т.е. об объединении наших усилий, знаний, представлений, об интеграции их в одно какое-то представление, а также о необходимости найти формы коллективной работы в условиях, когда единой цели нет и не может быть.

Все участники общей коллективной работы имеют разные цели, часто конкурирующие между собой или противоречащие друг другу. Всякая производственная система на деле является многоцелевой системой. Если руководитель все еще живет в иллюзиях и представляет себе, что может стукнуть по столу кулаком, сказав: «Вот наша цель, и давайте над ней работать», – то в этом случае он лишь обманывает самого себя. Ни один работник, ни одно подразделение предприятия не пойдет на отказ от своих целей, обеспечивающих существование этого подразделения.

Реально целое (завод, институт, электростанция) и отдельное подразделение целого живут в противоречии целей. И общую работу надо строить с учетом этого противоречия – так, чтобы в результате происходило нормальное функционирование и развитие предприятия. Это значит, что нужно научиться объединять усилия в условиях многоцелевой системы, не приводя их к единой цели.

По этой причине сетевые графики, организующие цели, средства и время, по идее полезны и нужны, но на деле нерелистичны, поскольку не учитывают реальных процессов,



происходящих в любом коллективе на любом предприятии. Когда это полезное и нужное дело будет освоено, возникнет еще множество проблем, соответствующих реальным условиям нашей работы и жизни, а именно условиям, в которых будут возникать проблемные ситуации в отсутствии единой цели. Будут возникать вопросы о том, что нужно делать в том или ином случае в условиях множественности разных и конкурирующих, противоречащих друг другу ответов. Ведь, тем не менее, в этих условиях необходимо организовать совместную работу и, главное, нужно добиваться того, чтобы люди воспринимали решения не как навязанную им волю, а как совместно принятые решения управленческого, программирующего и планирующего характера.

По сути дела, программа, целевая или не целевая, или план должны вырабатываться каждым исполнителем *для себя*. Идеология выполнения чужих программ и планов все больше и больше отживает. Эта идеология нереалистична, поскольку при этом всегда возникает противоречие между планом и нежеланием людей его выполнять. Должны быть заинтересованность и понимание того, что делать дело надо обязательно, вводить нововведения нужно обязательно, поскольку ситуация тупиковая, безысходная. И все это должно идти снизу, проверяться на реалистичность, продумываться с точки зрения возможной мобилизации средств для выполнения этого. Пока все это не будет понято, мы постоянно будем сталкиваться с трудными и практически неразрешимыми проблемами.

Разработка методологии и практическое применение организационно-деятельностных игр проводились с учетом совокупности всех этих условий.

Когда говорится о том, что на предприятиях нет единой цели, имеется в виду, что жизнь каждого подразделения на

предприятию определяется, в первую очередь, целями самого этого подразделения. Это значит, что каждое подразделение жизнеспособно, его работа достойно оплачивается, а общая цель для него нечто далекое, хотя само подразделение и обеспечивает общую работу.

Но последнее замечание – это скорее ограничение, чем цель; смысл его в том, что интересы отдельного подразделения не должны противоречить общей цели предприятия по выпуску производственной продукции. Однако в действительности деятельность отдельного подразделения не ориентирована на общую цель предприятия, сколько бы его ни призывали к этому через партийные и профсоюзные организации.

Необходимо различать руководство и управление. Это принципиально разные понятия. У нас управления нет в принципе – мы всегда пытаемся руководить.

Руководство – это тот случай, когда, образно говоря, перед руководителем все стоит по ранжиру и он ставит задачи. Исполнитель принимает задачу и, не думая о своем интересе, начинает ее выполнять. Смысл в том, что исполнители выполняют поставленные перед ними задачи, а своих задач они ставить не могут и свободой самодвижения не обладают. Таким образом, руководство возможно только в том случае, когда люди не обладают самодвижением, не преследуют своих целей. Работа людей представляется в этом случае чем-то вроде перестановки мебели.

Управление же – как принципиально иной вид мышления и деятельности – возникает тогда, когда подразделения имеют собственные цели, когда они в движении и в работе, а руководитель особым образом направляет их. Если подразделение перестало двигаться, как это часто бывает, им управлять невозможно. Руководитель вынужден такое подраз-

деление подгонять и им руководить, что наши руководители, как правило, и делают.

Получается это от неумения управлять, от нежелания думать. Управление требует прежде всего размышления. Возможность управления зависит от возможности размышления и способности представить себе естественные процессы жизни. Тогда-то и возникает понятие организационного проектирования, необходимость создания хорошего оргпроекта и специальной службы проектирования – как службы организации и реорганизации. При этом реорганизация должна быть не бедой, а постоянным процессом мобильной перестройки, обеспечивающей основные рабочие и производственные процессы.

Но все это возникает только тогда, когда мы начинаем понимать, что организация как система состоит из независимых подсистем, имеющих свои цели, свои законы движения, свои технологии, и что надо давать этим подсистемам возможность двигаться по имманентным для них законам.

В этом случае понятие закона приобретает совершенно другой смысл. Знание закона нужно тогда, когда возникает потребность управлять процессами, находящимися в движении. К застывшим явлениям законы не применимы.

Рассмотрим для иллюстрации один частный вопрос – вопрос текучести рабочих кадров. Текучесть кадров ликвидировать нельзя и не нужно. Если прекратится текучесть кадров, то это может самым отрицательным образом отразиться на народном хозяйстве. Невозможно будет создавать новые производства, не будет движения. А в реальной жизни хозяйство страны непрерывно «дышит», и люди преследуют свои собственные цели. С этим приходится считаться. Тот, кто думает, что можно убрать все то, что приводит людей в движение, глубоко заблуждается, это – самообман.

На заводе, где проводилась организационно-деятельностная игра в связи с неспособностью руководства организовать производительную работу, в процессе этой игры руководителям всех функциональных подразделений и руководителям рабочих бригад было предложено дать свои предложения по улучшению работы предприятия. Этот материал был преобразован в матрицу, в которой по вертикали были вписаны заявители предложений, а по горизонтали – предполагаемые исполнители. И оказалось, что подавляющая часть предложений была сделана не «под себя». Обычно в этих играх «под себя» делается не более 7% предложений. Таким образом, каждый руководитель подразделения создает для себя бастион из объективных причин, которыми он прикрывает недостатки своей работы.

При этом ничего общего с недобросовестностью это не имеет. К.Маркс затратил немало сил на доказательство того, что в природе человека ничего не заложено. Ситуация, приведенная выше, возникает как результат оргпроектирования в отсутствии управления, как непонимание естественных процессов жизни человека. Маркс сущность человека, определял как совокупность тех социальных общественных отношений, в которые он вступает в процессе своей жизни. Суть, таким образом, надо искать не в природе человека, а вне человека. Человек адаптируется, приспосабливается к внешним условиям. Мы все хорошо понимаем отрицательный характер внешних условий, но человек здесь не при чем. Играть роль школа, вуз, условия производства.

При проведении организационно-деятельностной игры по проблеме разработки ассортимента товаров народного потребления для Уральского региона вначале была проведена работа по программированию комплексных исследований и разработок, необходимых для создания ассортимента това-

ров народного потребления. Программирование самой игры было проведено в течение 25 дней. Были созданы форма игры и оргпроект, программа, сценарий. Состав участников был определен в 40 человек. Надо сказать, что программировать комплексные исследования и разработки мы не умеем, так же, как не умеем разрабатывать ассортимент товаров народного потребления.

Сейчас Государственный комитет по науке и технике принял решение о том, что научные институты Академии наук и некоторые отраслевые научные институты переводятся с целевого планирования, которое признано неэффективным, на проблемное программирование. Кстати, американцы к этому выводу пришли пятнадцать лет тому назад, после того как разработанные ими системы «Паттерн», «Квейд» и другие они не смогли использовать в научных и проектных работах. И это понятно, так как при планировании работ, когда решаются задачи, можно пользоваться сетевыми графиками, а если решаются проблемы, которые никогда ранее не решались, то сетевые графики, при которых необходимо нормировать работы, применить нельзя, это самообман. В этом случае реальной возможности управлять, планировать, учитывать нет.

Трудность проведения игры состояла в том, что специалистов, хорошо представляющих себе комплексное, системное программирование исследований и разработок среди участников игры не было. Налицо был коллектив людей с их привычными профессиональными способами деятельности — проектировщики, плановики, ученые, исследователи, специалисты по маркетингу, искусствоведы, методологи, историки. А нужно было осуществить программирование комплексных исследований и разработок. Задача состояла в том, чтобы поставить всех участников игры в такие условия, чтобы

они, не имея возможности выполнять поставленную задачу каждый в отдельности и даже все вместе, в процессе игры развивались и в ходе этого развития сформировали искомую программу. В этой ситуации не было никакого другого ресурса, кроме человеческих потенций и человеческого интеллекта.

Интеллектуальный ресурс человека у нас обычно не учитывается. В действительности, это – самый глубокий, неисчерпаемый, самый мощный, единственный безрасходный ресурс. Не предметы, а люди создают все и, прежде всего, за счет своей мыслительной деятельности. В основе всего всегда была мысль, или, как говорили немецкие философы, «Dasein» – дух человеческий, создающий основу всего.

Таким образом, для того чтобы выполнить в игре задание по программированию комплексных исследований в той ситуации, которая имела место, можно было рассчитывать только на волевое, интеллектуальное напряжение людей, которые принимали в ней участие, на их целевую работу. Но при этом работать все участники игры должны были по отношению *к самим себе*. Они должны были *себя* развивать – со своими способностями, умениями и навыками.

Это очень важное положение, важное условие при проведении организационно-деятельностных игр – искусственное, техническое отношение к самому себе. Когда один работник ставит вопрос о том, что другой работник должен для него сделать какую-то работу, он заранее знает, что в 90% случаев ему никто ничего делать не будет. Реальным является только тот случай, когда работник сам понимает, что он должен что-то сделать, и тогда он начинает работать над собой, берет на себя эту работу, берет на себя ответственность за нее. И если работник все же не может ее выполнить, то он

трансформирует свои способности, умения и навыки, развивает их, с тем чтобы выполнить полученное задание.

Итак, ключевое значение имеет идея *развития*. Понимание этого важного положения пришло не сразу. Опыт позволил сформулировать три основных принципа построения игры:

- Самодеятельность
- Самоорганизация
- Саморазвитие.

На первом этапе работы, этапе подготовки игры, из состава ее участников были созданы три группы лидеров, которые составили конкурирующие программы и оргпроекты, используя разные подходы – каждый в соответствии со своей профессиональной ориентацией.

Необходимо при этом заметить, что всякая система на деле является полисистемой, где одновременно существуют, паразитируя друг на друге, в симбиозе друг с другом, различные процессы. Многие современные инженерные и отчасти научные проблемы состоят в том, что мы не умеем разделять и складывать процессы, их правильно конструктивно организовывать. По существу, оргпроектирование в качестве одной из проблем решает задачу правильной соорганизации разных процессов, точного выделения и обеспечения их течения.

Итак, нам нужно было разрабатывать программу, т.е. программировать. Так как, однако, делать этого никто не умеет, то программа должна была строиться в процессе саморазвития участников игры. Нужно было прийти к этому новому для нас типу деятельности, сложив программу в сложном органическом процессе развития из тех умений и навыков, которыми владеют участники игры. Поэтому-то и важно было иметь несколько различных оргпроектов. Их соста-

вители исходили из разных позиций. Одни, с позиции проектировщика, считали, что нужно программировать, исходя из оргпроектирования; другие считали, что в основу надо заложить исследовательскую работу; третьи во главу угла ставили оргуправление. И каждый был по-своему прав, поскольку получить результат нужно было из всего того, о чем они говорили. Но, прежде всего, это должна была быть работа каждого над самим собой.

В повседневной жизни мы чаще всего сталкиваемся с проблемами организации человеческих коллективов и человеческой мыследеятельности. Обычно в этих случаях ориентируются на традиционные науки, которые говорят о том, что происходит в природе. Проектировщик же организует жизнь и деятельность людей. Он проектирует материальные условия этой деятельности, проделывая две принципиально разные работы. Практически, проектировщик – это организатор, и он должен проектировать мыследеятельность, а в действительности проектирует материальные предметы. В этом проявляется разрыв, поскольку проектируются материальные условия, а саму жизнь строят люди.

В какой же мере проектировщик может учесть при проектировании саму жизнь, какие знания о жизни он имеет? Оказывается, что проектировщик не имеет никаких знаний о жизни, поскольку ни в одном техническом вузе никаких знаний из теории мыследеятельности, о системах деятельности и ее структурах не дают. Особенность ситуации состоит в том, что инженеры и техники, занимаясь в своей практической работе организацией деятельности, о мыследеятельности и жизнедеятельности людей ничего не знают, не имеют для этой части своей работы никакого научного обеспечения. В результате каждый из них принимает решения по интуиции.



Все мы живем в условиях второй научно-технической революции. Мы этого не замечаем, но она на всех нас влияет. Смысл этой революции в том, что главными науками должны стать науки о поведении человека, о человеческой деятельности и мыследеятельности; поскольку именно они стали объектом инженерного конструирования, и, в первую очередь, через оргуправленческую деятельность.

Оргпроектирование – это не что иное, как конструирование систем мыследеятельности. Имея дело с мегамашинными системами, состоящими из людей, получить новые знания, произвести новый результат в технике, найти новые решения можно только в результате переконструирования этих мегамашинных систем, поскольку каждая действующая мегамашинная система ориентирована на выпуск продукции определенного типа. Для того чтобы получить продукт нового типа, необходимы организационные изменения в мегамашинной системе, в типах человеческой деятельности, в технологии человеческой деятельности. А это означает, что первым объектом технического действия должна стать мегамашинная система из людей, производящая данный продукт.

В первой организационно-деятельностной игре приняли участие проектировщики товаров, экономисты, исследователи, искусствоведы, потребители товаров, а собрались они для того, чтобы запустить в ход машину по разработке системы комплексных исследований и разработок, осуществить работу по программированию. Для этого нужно было, прежде всего, произвести определенные действия на их мегамашинах, декомпозировать, т.е. разложить на составляющие, результат, с тем чтобы затем из этих элементов собрать новую мегамашину, которая могла бы программировать.

Перед приглашенными участниками игры ставился вопрос о программировании – что было для них совершенно незнакомым делом. И это не удивительно, так как такую реакцию можно ожидать от исполнителей при любом новом проблемном задании. Каждый раз, когда человек выходит за пределы того, что он создает привычными действиями, ему кажется, что это не его дело, не по его части.

Свойство это характеризует профессионализм. Дилетант мало что может, ибо для того чтобы что-то сделать, человек должен быть окультурен и должен в себе нести определенные потенции. Главное не в том, что нельзя делать дело, будучи дилетантом, а в том, что, не будучи дилетантом, нужно к тому, что имеешь, относиться предельно свободно, как это умеют делать дилетанты. Умение, знание, способности не должны срастаться с идеологией, т.е. стереотипностью мышления. Большинство же людей не способны мыслить методами свободного программирования. Они работают одинаково привычными для них методами, независимо от ситуации и того материала, с которым имеют дело, и безотносительно к эффективности и продуктивности.

Таким образом, при проведении организационно-деятельностной игры возникает проблема, как сделать всех участников игры свободными по отношению к своему профессионализму, к своим умениям и навыкам. Каждый из них должен считать, что он не монопрофессионал, а полипрофессионал. Человек многое умеет делать, но это в нем должно быть не «запаяно», а проявляться в той или иной мере – в зависимости от обстоятельств.

Когда мы говорим о методологически подготовленном человеке и о методологии как новой форме, которая заступает на место науки – как в плане подготовки специалистов и образования вообще, так и в плане разработок разного рода, –

мы имеем в виду именно такую форму организации мышления и деятельности. Методологическая организация мышления и деятельности должна дать нам возможность работать в любом научном предмете, в любом проектном предмете, в любом программном предмете свободно и произвольно, за счет особой функции рефлексии. Человек должен уметь проходить через разные предметы, поверх этих предметов и сопоставлять их друг с другом. Без этого проблемы комплексирования и системной организации решить нельзя.

Собрать специалистов высокого класса для проведения организационно-деятельностной игры было недостаточно. Они приняли задачу, но работа, которая была им предложена, была названа *игрой* как особой формой работы не случайно. Это как бы снимало предубеждение к незнакомому для профессионалов слову «программирование». «Игра в программирование комплексных исследований и разработок» – это воспринималось проще. В этом случае срабатывает аргумент: никто не может программировать комплексные исследования и разработки; а поэтому мы будем в это играть.

В чем же преимущество и незаменимость организационно-деятельностной игры как особой формы работы?

У Шиллера был один рискованный тезис, который Маркс несколько раз повторил с большим одобрением. Шиллер писал, что подлинно человеческая деятельность – это игра, и человек существует как человек, только когда он играет. Маркс довел этот тезис до предела. Он сказал, что труд не есть человеческая деятельность. В труде человека потребляют. Человеческие сущностные силы в труде расходуются. Подлинно человеческие виды деятельности – это свободные занятия политикой, искусством, наукой – как игрой. Там формируются человеческие сущностные силы.

Для нас этот тезис звучит несколько странно. Мы привыкли говорить, что труд формирует человека. Маркс был определенно другого взгляда на этот счет. И, вероятно, он не ошибался.

Кстати, мера развития всякого общества – свободное время. И это тоже основной принцип: не трудовое, а свободное время, когда человек свободно занимается игрой, искусством, политикой и наукой – не как ремеслом, а как размышлением. И поэтому, когда нам нужно поставить человека в ситуацию «развития», когда человек должен менять, трансформировать себя, ему нужна такая форма организации работы, мышления и деятельности, чтобы она была предельно пластичной и в минимальной степени связана с технологическими, нормативными требованиями. Это значит, что если я хочу и должен развиваться, то прежде всего мне нужно решить проблему: как быть с самим собой как с закостеневшим образованием, как быть со своими привычными программами работы.

Если держаться за привычные программы работы, никакого развития не получится. А часто в жизни человек готов взорвать полмира, только бы ни в чем себя не менять. Поэтому первая проблема, которая возникает, когда мы хотим развития, состоит в том, как быть с самим собой.

В условиях производства (продуктивного, проектного, научного и т.д.) надо ставить перед исполнителями четкую задачу. Если не формулируются четко входные данные и не определено четко, что должно быть на выходе, исполнители работу игнорируют. Это нашло очень широкое распространение в нашей жизни: люди привыкли решать задачи, а не проблемы, нормой стала постановка исключительно одних задач. Но в тех случаях, когда трудно определить не только то, что поступает на вход, но и то, что должно получиться

на выходе, возникает конфликтная ситуация; в том числе она возникает и при проведении игр.

В самом начале игры, о которой идет речь, обнаружилось неумение ее участников коммуницировать, слушать друг друга, вникать во встречные оппозиционные предложения. Объясняется это хорошо известным свойством людей общаться в пределах нормативных документов. Если человек отклоняется от шаблона, его перестают понимать, его не слушают, не вникают в то, что он говорит. Так было и в начале первой игры. Каждый из выступавших отрицал то, что говорилось до него, и предлагал свое. Затем участники игры выразили желание работать индивидуально. В результате индивидуальной работы у них появились заявки на информационное обеспечение, удовлетворить которое оказалось невозможно. И только после этого все согласились с неизбежностью решать проблему сообща.

Итак, участники игры начинают работу, отбрасывая взгляды других, оставаясь в пределах своего видения мира. Каждый из них считает это свое видение мира единственно правильным и истинным, требует, чтобы все другие участники игры к нему подстраивались, не принимает других точек зрения, не может фиксировать, в чем суть точки зрения другого человека. Но даже если кто-то и может фиксировать точку зрения другого, то он не знает, как соединить ее со своей позицией.

Метафора академика Несмеянова, что все новое возникает на стыке наук, это всего лишь метафора. На стыке наук ничего никогда не зарождается. Больше того, никаких стыков наук в действительности нет. Наука всегда формировалась на выделении какого-то одного процесса. Если мы имеем сложную реальность, пересечение многих процессов, то научный подход, в принципе, возможен только при усло-

вии, если мы выделим один процесс. Наука абстрагирует этот один процесс, и только тогда она может найти закон, который ему соответствует. Если рассматриваются пять-шесть переплетающихся процессов, то найти их закон невозможно. Пока нет разложения на монопроцессы, научного подхода быть не может. Наука строится на анализе, на выделении отдельных целевых установок, задач, процессов, на поиске их законов, давая им одностороннее, абстрактное представление. Практик же имеет дело с реальностью, и там его интересуют связи, взаимодействия внутри системы относительно независимых процессов.

Существуют ли научные методы сборки, композиции разрозненных процессов? Нет, не существуют. Ученые берут объект, снимают с него «проекции» и вырабатывают соответствующие требования. К этим проекциям. Объект нельзя получить, механически собирая его проекции – это все равно, как если бы мы стали прикладывать друг к другу виды какой-то детали спереди, сверху и сбоку. Для того чтобы получить представление о механической детали, нужен принцип сборки проекций в единое целое, к примеру, принцип сборки в аксонометрической проекции.

Но если в случае конструктивной детали это просто, то в научных разработках, когда приходится иметь дело со сложными явлениями – психологическими, социальными, организационными, технологическим и т.д., – мы имеем дело с каждой проекцией общей системы в отдельности. Каждый специалист, ученый «держит» это свое абстрактное, проективное представление, приходит с ним к практику, который отвечает за все в целом, и говорит ему, что по такому-то «срезу» он готов дать рекомендации.

Умный руководитель проигнорирует это предложение. Хуже будет, если он за него ухватится, воспользуется им. Тог-

да начинаются беды. Дальновидный руководитель производства не подпускает ученых к практике. Наука непосредственно производству ничего не дает, она разрабатывает новые технологии, новые нормы работы, новые формы организации. Наука нужна тогда, когда мы строим новые идеальные представления.

Совсем не так давно была эра мононаучных производств. Если, например, создавалась тепловая машина, то учитывался лишь ее КПД. Теперь при создании машины учитывается множество параметров. Даже простой магнитофон содержит в себе не только электрику, но и механическую часть, акустическую часть, электромагнитную часть и т.д. Это значит, что проблема синтеза разных представлений – а практика строится только на основе синтеза – возлагается на человека-практика. Какими же средствами он пользуется, синтезируя разные представления? И выясняется, что никаких средств для этого, кроме опыта и интуиции, у практика нет.

Когда однажды в футбольной команде «Торпедо» провели социометрические исследования по методике, разработанной в 1918 г. Морено и широко используемой в США, то они выявили несовместимость членов этого небольшого коллектива. Несовместимость угрожала его существованию. Мирить эти требования так и не удалось. В обычной жизни, в часто встречающихся аналогичных ситуациях дело сводится именно к этому – к несовместимости членов коллектива.

Так было и в игре. После того как участники игры поняли, что их действия должны быть координированы, они возвратились к совместной работе в составе координированной группы.

Первое, что должно произойти с участниками игры – это отказ от своих профессиональных точек зрения и представлений, иначе говоря, распрямление. Нужно осмыс-

лить себя и самоопределиться как участнику общей работы этого синтетического коллектива, избрать для себя совершенно новую стратегию поведения, определив свои собственные цели работы в коллективе и усвоив общие цели коллектива. Цели общей работы необходимо не только знать, но и четко определить их для себя в этих новых условиях – главным образом для того, чтобы при этом зафиксировать свою особую позицию и свои особые цели, цели индивида.

В Игре-15, проходившей в Одессе и связанной с разработкой генплана развития города, когда началась первая фаза второго рабочего этапа, участники игры нетерпеливо спрашивали, в чем состоят их цели. И им пришлось объяснить, что цели каждый человек должен ставить себе индивидуально, поскольку они принадлежат его жизнедеятельности. Тут надо сказать, что цель организации – понятие искусственное. Это – антропоморфизация функций или назначения.

Предприятие, как и всякая машина, цели не имеет. Оно имеет назначение и функции. Руководитель же предприятия должен ставить свои цели, исходя из своего места руководителя. Руководители подразделений должны формулировать свои цели, личные цели, а не цели подразделения. Цели подразделений по всем уровням складываются из личных целей людей, с учетом нормативных функций предприятия, рабочего процесса. И это невероятно сложная работа, которой мы обычно не занимаемся.

Даже в житейском понимании мы живем бесцельно. Наши действия в обыденной жизни подчинены привычкам, норме. Цель возникает только тогда, когда происходит отклонение от нормативного движения. Цель – это определенный способ самоорганизации. Мы ставим цели с тем, чтобы произвести некоторые действия, дополняющие наши отклонения от нормы. И так происходит со всеми.



Плановые задания не есть цели; это всего лишь некоторые нормы выдачи продукции или нормы исполнения работ. Приходя на работу, мы действуем в соответствии с установившимся порядком, и никаких целей у нас нет. Мы всего лишь реализуем привычную норму жизни. Цель нужна лишь неформализованному человеку, который начинает круто действовать и делает что-то сверх того, что он по технологической норме должен делать.

Поэтому первое, что происходит в игре, когда люди должны отказаться от самих себя и от своего профессионализма, это ощущение, что мир перед ними начинает колебаться. Участники игры попадают в условия неопределенности и начинают понимать, что все их знания и умения в этих новых условиях не работают. Ощущение это усиливается, благодаря вопросам, которые задаются при обсуждении проблемы. В условиях публичности это особенно сильно проявляется, когда собираются вместе специалисты разных профессий.

Если человек работает в коллективе, то он должен отвечать не только за результаты своей профессиональной работы, но и за успех всего дела. В этом, кстати, и состоит принцип бригадного подряда. Все это так, когда люди делают механическую кооперированную работу. Тогда все просто. Но если работу выполняют разнопредметные специалисты, положение усложняется. А между тем, во всех сферах нашей жизни во все большей степени происходит специализация работ. И в ряде случаев это приводит к негативным явлениям.

Так, например, бытует мнение, что в некоторых случаях понимание дела невыгодно. Если человек ничего не понимает в деле, он может свою работу делать только в точном соответствии с нормой. И в этом случае его мышление безответственно. Если же человек понимает дело, то это невыгодно, поскольку раз он понял – значит взял на себя ответственность.

Итак, понимание невыгодно, поскольку накладывает на человека ответственность.

Хорошим соисполнителем в сложной комплексированной профессиональной работе можно быть только в том случае, если есть понимание интересов целого, есть способность точно в них самоопределиться и занять свою позицию, работая на эти общие интересы. А это очень часто означает, что необходимо коренным образом перестроить себя и начать искать новую форму работы в сложном межпрофессиональном, междисциплинарном коллективе.

Обычно при проведении игр на четвертый день работы участники игры начинают работать, не различая дня и ночи, начинают работать с полной отдачей. Происходит «размораживание» и уход из личных позиций, из функциональных мест.

Игры проводятся, как правило, в обстановке, отличной от обстановки учреждения – где-нибудь на базе отдыха, в доме творчества и т.п. Каждый находится на глазах у коллег и должен показать, что он может делать.

В игре впервые соединяются друг с другом слово и дело. Обычно мы привыкли для самозащиты и адаптации их разделять. Говорим одно, а делаем другое.

Реальная реорганизация и развитие учреждения происходят в условиях развертывания и фиксации конфликта. Чтобы возник конфликт, люди должны лично воспринять ситуацию, взять на себя ответственность за нее и включить в нее свое личное отношение. Поэтому распрямление разворачивается на фоне конфликта. Чем больше конфликтующих точек зрения, тем больше положительных результатов может быть получено.

Итак, участники игры должны отказаться от своей старой, предвзятой позиции, закостенелой и консервативной.

Это происходит с четкой фиксацией конфликта. Но важно, чтобы конфликт был проинтерпретирован как имитация реального социокультурного конфликта. Позиции должны быть субъективированы, но проблема состоит в том, чтобы столкнувшиеся в условиях игры люди, выражали не свою случайную точку зрения – их личностная позиция должна быть выражением социокультурной позиции, т.е. профессиональных оппозиций, организационных оппозиций и т.д.

В игре проделывается особая процедура, для того чтобы показать, что это столкновение не случайно, что оно носит необходимый характер и другим не может быть. Каждая сторона выражает определенную правильную и точно фиксированную постановку дела. После этого можно обсуждать проблему моделирования и имитации.

Игра и игровая форма представляют собой весьма эффективную форму имитации сложных человеческих мегамашинных систем. Эра моделирования кончилась. Мы не в состоянии построить модели для достаточно сложных систем с многими процессами. Тем более, для организационных и мегамашинных систем. Но мы можем собрать репрезентативное число реальных людей и в форме игровых действий осуществлять игровую имитацию той или иной сложной системы, в результате чего эта система становится зримой и ясной. Мы можем целиком охватить объект и увидеть его в реальности. Игровая имитация противостоит моделированию. Имитация и модель – принципиально разные вещи. Руководитель игры задает определенную оргструктуру, в пределах которой должен проходить рабочий процесс при проведении оргпроектирования.

При моделировании этого процесса необходимо получать знания о заполнении функциональных мест в этой мо-

дели. Ведь система имеет функциональную структуру, каждый элемент которой состоит из функциональной ячейки с соответствующим наполнением. Вместе это и образует элемент, т.е. место, живущее по законам функциональной структуры, со своей морфологией, живущей по законам материала. Мы не знаем этой морфологии, но мы приглашаем людей, заполняем ими эти функциональные места и «одеваем» на них функциональную структуру. Руководители игры обеспечивают движение этой функциональной структуры. Участники игры осуществляют игровые действия и тем самым создают полную системную имитацию. Игровая имитация дает возможность работать с «черными ящиками», т.е. с тем, чего мы не знаем даже по входам и выходам. Мы реально экспериментируем с реально непознанной ситуацией под управлением руководителей игры.

Принципы самодеятельности, самоорганизации, саморазвития очень важны, но ничего этого нет вне условий организации. Только в условиях организации мы имеем соответствующую определенность и в игровой форме, имитируя производственный, научный, проектный и любой другой рабочий процесс, собрав людей (адекватных или неадекватных), дав им цель-задание и предложив им осуществлять эту игровую имитацию, можем двигаться к определенным целям. Это и есть выражение тех самых целеустремленных систем, которые до самого последнего времени не поддавались научному анализу и вроде бы традиционному анализу никогда не поддадутся.

Организационно-деятельностная игра оказалась очень интересным способом экспериментального исследования человеческих систем. Реально сейчас мы можем планировать любые экспериментальные системы под любой аспект человеческого поведения и действия. Можно имитировать любые

отношения, коммунальные или содержательные, можно имитировать структуры оргуправления, продумывая типологию ситуаций.

В то же время игра оказывается удивительным средством человеческой самоорганизации и демократизации. В игровой ситуации можно разыгрывать принципы коллегиально-го, демократического управления, когда каждый может делать то, что он хочет и действовать так, как он хочет.

Только один железный принцип действуют в игре – искренность на грани откровенности. Ни один обманщик работать в игре не сможет. Человек говорит, и если затем он начинает работать иначе, то в условиях игры это тотчас же обнаруживается, и ему на это указывает коллектив участников игры. В процессе игры ее участники получают социально-квалифицированную оценку.

Об эффективности работы можно сказать следующее. Результаты, получаемые в организационно-деятельностных играх, в десятки и сотни раз превосходят то, что может быть получено в условиях нормальной производственной работы. Таковы удивительные парадоксы человеческой мыследеятельности.

Организационно-деятельностная игра дает нам поразительную возможность реализовать потенции, которые заложены в человеческом духе, в человеческой воле. Мы собираем людей, и они начинают заниматься своим делом. Производственные задания, которые им задавались, теперь становятся их собственными заданиями самим себе. И люди переходят из режима функционирования в режим развития.

Это невероятно сложно, поэтому возникает проблема выхода из этого состояния. Спрашивают: а что мы будем потом делать у себя на производстве, как себя вести? Этот вопрос следует обсуждать особо. Реальная игра – это очень рис-

кованное и острое средство. Пользоваться им можно только тогда, когда та или иная формальная организация находится в тупике и у нее нет других средств для того, чтобы найти решение. Это – экстраординарная мера. Кроме того, тупик этот должен быть осознанным, и участники игры должны принимать игру как единственное средство, как единственный выход.

Повторяю, игра – рискованное средство. И тем не менее не существует других более подходящих форм, которые позволили бы нам решать наши сложнейшие народнохозяйственные и социальные проблемы.

## **Проблемы развития прикладной психологии и организационно-деятельностные игры \***

<...> Самоопределение психолога в ситуации коллективной работы и последующие оргпроектирование, программирование и планирование общей и своей собственной, частной работы не являются собственно исследовательским делом. Но этого мало. Выяснилось также, что эти работы связаны не только и не столько с мыслительными функциями нашего интеллекта, сколько с функциями понимания. Ситуация, в которую попадает психолог, не может быть предметом и объектом мыслительного анализа, поскольку она не прорисована и не представлена в виде объекта; она задается в терминологии Э.Гуссерля «горизонтами» коллективной мыследеятельности и может быть схвачена и зафиксирована только как «рамка», в которой психолог-исследователь сначала самоопределяется и которую он затем прожектирует и реально организует своей мыследеятельностью, и для всего этого от него требуется прежде всего понимание происходящего, восстановление смысла того, с чем он имеет дело, а затем – схематизации этого смысла, представление его в специальных графических формах.

Схема ситуации лежит в сущности на границе двух интеллектуальных процессов и связывает их в одно целое. Создание схемы базируется в первую очередь на процессах понимания, схема выражает и в известном смысле завершает процесс понимания, создавая основу для перехода к собственно мыслительному процессу. Последний разворачивается уже

---

\* Фрагмент неопубликованной статьи (1985). Арх. № 2794.

по поводу схемы, которая может трактоваться двояко – либо как представление объекта мыследействования, либо как форма организации самого мыследействования. Но если схемы нет, то и мыслительного процесса никогда не будет. Чаще всего понимание ситуации выражается сразу в двух схемах – в схеме объекта мыследействия и в схеме организации самого мыследействования, и задача оргпроектирования, программирования и планирования заключается в том, чтобы спроецировать то и другое в будущее и затем организовать в соответствии с ними свою собственную и чужую мыследеятельность.

Этим определяются основные этапы и фазы планирования в стандартном варианте. Сначала происходит самоопределение каждого участника. Прежде всего в соответствии с темой задания определяются цели общей работы и цели его собственного участия в ней, затем начинается двойной процесс – перевода этих целей в задачи и, одновременно, тематического развертывания возможных областей объектов, на которых будет идти работа. Тематизация фундирует процесс постановки задачи и помогает в выборе способов их решения. Если перевод целей в задачи удался, то начинается работа по их решению, завершающаяся получением определенных продуктов и результатов. Это и есть стандартная форма выполнения работ на основе планирования.

Но, в условиях коллективной работы она реализуется только в том случае, если работа каждого специалиста уже включена в структуру общей работы и, следовательно, есть уже стандартная форма, соорганизующая всех в одно машинообразно функционирующее целое. Для обсуждаемой нами ситуации коллективной работы таких форм нет и не может быть. И поэтому уже на этапах целеобразования, тематизации и постановки задач в коллективе, составленном из пред-



ставителей разных ориентаций, формируются разные типы и направления мышледействия, и когда коллектив переходит к планированию работ, то все эти различия выливаются в острые конфликты между участниками, которые останавливают общее действие и делают его в принципе невозможным.

Обычно выход из этих ситуаций находили в том, что функции планирования отделяли от исполнителей и поручали специальному лицу, выполнявшему все или основные оргуправленческие функции. Его наделяли соответствующей властью над исполнителями и давали ему возможность навязывать свои решения. Но при этом не были разработаны средства, методы и техники согласования и координации разных ориентаций, целей, способов тематизации и постановки задач в одно мышледейтельное целое. Поэтому таким путем удавалось снять и преодолеть лишь коммунальный аспект конфликта, но не глубинную содержательную основу. Все участники общей работы формально подчинялись разработчику планов, но работа в целом не становилась от этого лучше. Даже наоборот: она становилась во многом хуже, ибо этот способ разделения труда приводил к отчуждению оргуправленческих работ от исполнителя и делал само управление формальным и неэффективным. Рассогласования и конфликты между исполнителями переводились в еще более глубокие и принципиальные конфликты между руководителями, осуществлявшими планирование, и реальными исполнителями работ.

Поэтому как альтернатива к такого рода стандартному планированию стало формироваться программирование, сначала целевое, а затем и проблемное.

Основное отличие программирования от планирования заключается в том, что оно фокусируется и центрируется не

на «работах» и фиксирующих их «задачах» (соответствующих стандартным, уже имеющимся способам решения), а на конфликтах между участниками коллективной работы, на проблемах, проявляющихся в этих конфликтах и порождаемых ими, на способах фиксации и формального выражения проблем, на поиске и разработке средств и методов их решения. Благодаря изменению принципиальной стратегии и основных ориентаций, переводу их с «работ» и «задач» на сам конфликт и развертывающиеся в нем рассогласования, дисфункции и деструктуризации коллективной мыследеятельности удастся в особой проблемной форме вновь собрать ситуацию в одно целое.

Правда, эта сборка является весьма специфической, она выявляет и очерчивает все возникшие рассогласования и деструктуризации, фиксирует места всех выявившихся разрывов в коллективной мыследеятельности, делает явным и обозначает все то, чего мы не можем сделать и не знаем. В силу этого проблемная форма организации ситуации оказывается «дырчатой». Можно даже сказать, что она вся состоит из «дырок», фиксирующих то, чего мы не знаем и не можем сделать. Но такая «дырчатая» форма организации ситуации в определенных отношениях ничем не хуже всякой другой. Конечно, она не может обеспечить продолжения работ в уже наметившихся направлениях и задаваемой ими плоскости действительности. Но зато она сосредотачивает наше внимание на том, чего мы не знаем и не умеем делать и направляет нашу работу как бы в плоскость ортогональную относительно исходной плоскости работы – на изображение и конструирование средств и методов разрешения выявленных проблем, т.е. на преодоление разрывов, рассогласований и дисфункций, образно говоря – на заполнение тех «дырок», которые были перед тем очерчены.

Таким образом, программирование в противоположность планированию переводит мыследеятельность из плана «практического» в план «теоретический» и «технический». Там, где мы не смогли решить стоящие перед нами задачи непосредственно и напрямую, программа задает ортогональные направления рефлексивной работы, оформляющейся, с одной стороны, как теоретическое исследование необходимых нам существующих и будущих структур мыследеятельности, а, с другой стороны, как техническое изобретение и конструирование новых орудий, средств, механизмов, методов и техник разрешения выявленных нами проблем.

При этом уже не нужно достигать единогласия между всеми участниками коллективной работы в их целях и ориентациях, – наоборот, их можно и нужно оставить разными, – но нужно стремиться к единству и согласию в средствах и методах мышления и деятельности, ибо теперь их различие и разнообразие становится источником и гарантом творческой силы и мощи коллектива; не нужно добиваться того, чтобы все шло по одной дороге и одинаково, а нужно лишь расставить всех по местам, соответствующим их ориентациям, средствам и излюбленным методам и техникам работы. Важно только, чтобы все ориентации, цели, средства и пути работы были учтены и зафиксированы в программе, собраны в единое поле проблемных ситуаций, и чтобы все будущие разнообразные продукты и результаты работы большого коллектива изначально были бы включены в единую систему мыследеятельности и обеспечивали ее согласованное, уравновешенное и гармоничное развитие.

И если это удастся сделать, то программа, объединяющая проблемные ситуации, проблемы и пути поиска и изобретения средств и методов их разрешения, становится не чем

иным, как планом комплексного гармоничного развития практики, теории и техники, планом научно-технического и практического прогресса.

Но и все сказанное выше по поводу программирования и оргпроектирования работ в ситуациях коллективной полипрофессиональной и полипредметной мыследеятельности представляет собой лишь характеристики того, что надо сделать, но не само дело. А последнее остается пока вне средств, методов и форм практической организации. И поэтому трудно сказать, чем были бы все эти методологические рассуждения и что реально можно было бы получить с их помощью, если бы в наших руках не было такого мощного средства и метода практической организации коллективной полипредметной мыследеятельности, каким является организационно-деятельностная игра (ОДИ), которая позволила превратить все эти методологические построения в практику работ в самых различных областях и сферах. <...>

Использование ОДИ в качестве средства и формы организации коллективной мыследеятельности сразу же переводит все работы из плана моделирования и организации управления на основе моделей в план имитации и практического выращивания интересующих нас форм мыследеятельности. И эта сторона дела отчетливо проявляется сразу же как только мы переходим к программированию ситуации и анализу программирования.

При традиционных научно-исследовательских подходах к программированию главная трудность всегда состояла в том, чтобы построить правильную и эффективную схему и модель ситуации коллективной мыследеятельности и затем начать аналитическую проработку этой модели на машинах или без машин.

При игровом подходе мы идем принципиально иным путем: вместо того, чтобы строить модель сложной социокультурной ситуации, мы прибегаем к методу имитации этой ситуации мыследеятельностью небольшой группы специалистов, мы организуем живую мыследеятельную систему и ставим перед ней те рабочие цели, которых должна достичь «большая» социокультурная система, и те задачи, которые она должна решить.

В мыследеятельности игровой группы тотчас же возникают целевые установки и ориентации, характерные для собранных специалистов, созревает и проявляется конфликт, имеющий отнюдь не локальный и случайный, а наоборот – общий и типический социокультурный смысл, складывается (или может быть без труда организована) характерная проблемная ситуация и начинается работа по разложению ее в методологические, технические и научно-предметные проблемы и переводу в пакеты стандартных предметных задач.

Таким образом, в контексте организационно-деятельностной игры проблемное программирование предстоящих исследований и разработок, включая и задание проблемной ситуации, осуществляется не в виде собственно мыслительной работы – что очень трудно и редко когда получалось, – а в виде мыследействования коллектива, и все этапы и фазы программирования будущих работ не промысливаются группой, а реально делаются ею. И за счет этого возникает реальная имитирующая система, которая, с одной стороны, в каких-то важных пунктах, уже известна организаторам и руководителям игры, поскольку они ее делают, а с другой стороны – может исследоваться и описываться как реальная система, проходящая свой имманентный путь. Эти описания реально сделанного и реально пройденного игровой группой

выступают как программы и, одновременно, как образцы и нормы предстоящих работ, в том числе – как образцы исследований и разработок. Таким образом, прорыв в будущее и определение этого будущего осуществляются не чистой мыслью, а реальной мыследеятельностью коллектива и за счет того получают статус реального практического действия (хотя, конечно, реализованного только на определенном узком коллективе и в весьма ограниченных ситуативных рамках). <...>

Особенность игровой организации работы заключается в том, что мы не знаем заранее, какой должна быть мыследеятельность тех или иных ее участников, и поэтому не можем никогда ни показать им образцы работы, ни научить, а создаем ситуацию взаимодействий группы выбранных нами специалистов, даем им возможность начать работу на базе тех средств и методов, которыми они уже владеют, фиксируем все разрывы, несоответствия и конфликты, которые между ними при этом возникают, а затем даем им возможность искать и творить такие формы, средства и методы собственной работы, которые позволили бы коллективу достичь поставленных перед ним целей и решить все возникшие в ходе работы проблемы.

Обнаружив в игре свою неадекватность условиям общей работы, всякий специалист вынужден начать распредмечиваться («размораживаться» по терминологии сотрудников Тэвистокского института человеческих отношений), деструктурировать свои формализованные и заскоруждые формы предметной мыследеятельности, разделить их на автономные процессы и структуры чистого мышления, мысли-коммуникации, рефлексии и мыследействия, выходить в рефлексивную позицию, анализировать и описывать ситуацию, искать свое возможное место в этой ситуации и стро-

ить новые формы рефлексии, мышления, мысли-коммуникации, понимания и мышледействования.

Поскольку эта работа происходит по преимуществу в рефлексивной позиции и в распредмеченных формах мышления, а рефлексия при этом пронизывает и держит все остальные интеллектуальные процессы – мысль-коммуникацию, понимание, мышление и мышледействование, – участники игры получают возможность не только пластично менять и трансформировать различные составляющие своей мышледеятельности, но и фиксировать все вновь появляющиеся у них или вновь создаваемые ими формы и их взаимные отношения и структурные связи. Они все время взаимодействуют, меняются и «движутся» вперед, как бы видя себя в «зеркале» (ведь рефлексия выполняет прежде всего эту функцию зеркала). А так как вся работа ведется в условиях коллективной мышледеятельности и основное содержание ее задается теми проблемными ситуациями и проблемами, которые фиксируют рассогласования и конфликты в коллективной мышледеятельности, то все это движение – как в общей работе коллектива, так и в индивидуальной работе каждого участника – представляет собой не что иное, как поиск, творение и фиксацию тех форм, средств и методов профессиональной работы, которые с самого начала вписаны в структуры коллективной, полипрофессиональной и полипредметной мышледеятельности.

Именно поэтому мы говорим, что ОДИ есть метод и форма выражения новых видов и типов профессиональной, но вместе с тем и коллективно-организованной мышледеятельности.

Вместе с тем выясняется, что ОДИ являются очень эффективным средством и методом формирования активной жизненной позиции, таких качеств, как ответственность за

общее дело, инициатива, творческое отношение к любой складывающейся ситуации и, наконец, подлинного коллективизма и демократизма во всех своих действиях и поступках. Попадая в сложную конфликтную ситуацию, каждый участник игры начинал активно осваивать чужие средства и методы работы и «примеривать» их относительно себя и своих систем работы. <...>



## Из заметок об ОДИ \*

12.11.1982

*ОДИ – эксп. практика прикладной СМД-методологии*

1. В течение двух с половиной десятилетий СМД-методология развивалась по преимуществу в формах чисто мыслительной работы. Опыт коллективного разнопредметного и разнопрофесс<ионального> мышления и коммуникации давал материал для рефлексии, формулировались *чисто мыслительные проблемы*,

[?] а где деят. подход и в чем он проявлялся?

которые разрешались за счет развертывания чисто мыслит. схем, т.е. идеальных объектов теоретического мышления. Полученные мыслит. теоретические схемы использовались методологически для организации полипрофесс. и полипредметного мышления и для развития методологических теорий – ТМ, ТД, С и т.д.

Здесь надо чертить схему

Сама мыслительная работа и была практикой для этих методологических представлений. Вся эта система обеспечивала достаточно быстрое развитие методологического мышления.

В этой ситуации не имело смысла различение прикладной и неприкладной методологии.

NB

2. Вопрос, который мы поставили и пытались разрешить: а могут ли стать практиками методологии другие, неметодо-

\* Арх. №№ 0444/82 и 0444/85-86

логические системы и типы МД? И именно на него мы отвечали идеей ОДИ. Раньше вся организация мыслительной практики, рефлексии и чистого мышления в одно целое строилась на морфологической самотождественности нашей мысли-коммуникации и чистого мышления: замыкание и склеивание старых форм и новых результатов шло в действительности чистого мышления.

NB

Теперь способы и формы организации должны были стать принципиально иными.

**14.11.1982**

*Экспериментальная практика*

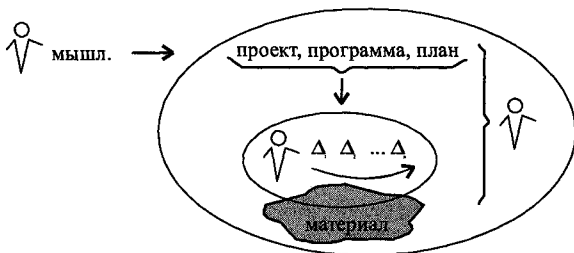
В какой мере эксперимент есть практика?

И в какой мере практика может быть экспериментальной?

Сейчас нам трудно разобраться в этих вопросах, поскольку мы рассматриваем эксперимент как логически вторичное и производное от практики. А исторически все было наоборот: сначала была экспериментальная практика, а потом из этого, путем дифференциации появились, с одной стороны, эксперимент как чисто исследовательская процедура, а с другой стороны, производственная практика.

Между тем, практика отнюдь не обязательно должна быть производственной, т.е. тиражированной; сначала она имеет экземплифицированный характер, а уже затем превращается в производственную.

Поэтому если мы возьмем единичный случай практической реализации,



то это и не эксперимент, и не производство, но это уже практика. Чтобы теперь это стало экспериментальной практикой, нужно еще *обратное* движение, в результате которого происходит изменение исходных структур М. А это обязательно должна быть рефлексивная или метаструктура.

**15.11.1982**

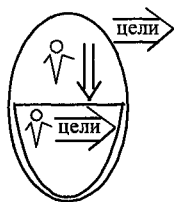
***Наброски разных линий рассуждения при ответе на вопросы, что есть практика и в какой роли выступают ОДИ***

1. Главное в идее ОДИ это то, что практика методологии оформляется в игровую форму.

*Почему и зачем? Чего мы таким образом достигаем?*

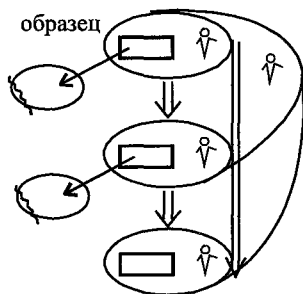
Во-первых, мы втягиваем разные типы и виды МД в искусственную, весьма пластичную форму, по сути дела *мыслительную, а не практическую для них самих*. За счет этого они получают возможность развиваться и таким образом достигать своих вторичных целей – целей развития.

Значит, практикой для СМД-методологии становится именно *развитие* разных типов и видов МД *за счет и в форме игры*; иначе говоря, для методологии игра есть средство,



рамка и форма, обеспечивающие *оргтехническую* воздействие на выбранные системы и типы МД; но это и не практика и не экспериментальная практика. Значит, чтобы появились практика и экспериментальная практика, нужны *иные отношения* и иные типы соорганизации.

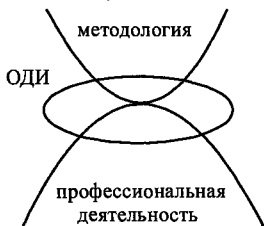
Чтобы появился эксперимент нужно *познавательное отношение*, чтобы появилась практика, нужно *реализационное отношение*;



в последнем случае форма, выработанная в методологической службе, по сути дела, *новый образец действий и способов решения задач и проблем*, должен *погружаться на материал и в систему* другой, по происхождению своему профессиональной МД и там обеспечивать достижение, среди прочего, *исходных профессиональных целей*.

Итак, что такое практика для СМД-методологии? Нужна ли она при сферной организации и какой она может быть – это один круг вопросов.

Совсем другой круг вопросов: что такое ОДИ для СМД-методологии, зачем понадобились ОДИ и что они дают.



И совсем особый вопрос: можно ли эти два плана совместить и, тем более, выразить второй через первый.

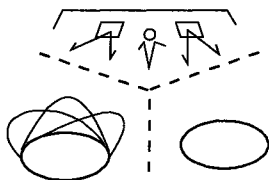
Здесь пока ясно, что СМД-методология при своих претензиях на соорганизацию и развитие всех других систем и типов МД не имела пока в своих рамках и внутри своей сферной организации поля для экспериментального исследования систем и типов МД, а также поля для проверки своих претензий и реальных возможностей на соорганизацию и развитие систем и типов МД (хочется сказать: *практической проверки*, но от этого пока надо воздержаться). ОДИ, вроде бы, дает СМД-методологии и то, и другое.

Прим. Объектом исследования для СМД-методологии являются любые и все системы МД. Но это исследование должно быть либо чисто понимающим и философским, либо же разворачиваться в специальных научно-предметных структурах. Последние могут быть либо чисто теоретическими, либо же также и экспериментальными (здесь эксперимент противопоставляется связке теория – эмпирия).

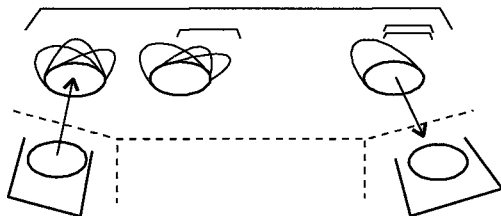
Кроме того, СМД-методология выступает как *оргтехника особого рода* – а именно как оргтехника развития других систем и типов МД – и она же должна исследовать эту свою потенцию развивать другие системы и типы МД. Для этого необходимо свое особое *ОТ-поле* и свои особые *ОТ-структуры и формы организации*.

Различие этих двух подходов – чисто познавательного и оргтехнического – СМД-методология реализует в различии двух отношений: 1) ретроспективного и 2) проспективного, и оба они могут быть представлены в сферно-фокусной схеме.

Но, кроме того, сферно-фокусная схема изображает еще и шаг



самого ОТ-действия по развитию. По-видимому, его надо представлять так, как я пытался представить работу лаборатории НИИ ПО: развиваемые системы МД имитируются в особой форме в структуре методологической службы, за счет этого *втягиваются* в саму эту службу и там, оторванно от практики, в рамках технической службы, или *искусства*, развиваются.



Далее только можно и нужно обсуждать, во-первых, за счет какого комплекса МД, М и М-К обеспечивается эта ОТ-работа по развитию существующих систем и типов МД, а во-вторых – как эта ОТ-работа должна и может дальше *исследоваться*. В этом втором случае исследование ОТ-работы по развитию рефлексивно объемлет саму эту работу, хотя и оно может быть замкнуто по принципу оргтехнической схемы на какую-то технику, скажем, на технику развития самой методологии, ее *мыслительных организованностей*.

Тогда экспериментальное исследование разных систем и типов МД будет лежать как бы внутри ОТ-работы по развитию этих систем и типов МД и будет обеспечивать эту оргтехническую работу, а исследование самой ОТ-работы по развитию будет лежать вне этой работы и, более того, сама эта работа станет для такого исследования лишь *экспериментальной практикой* и *экспериментальной техникой* (искусством) [несколько слов неразборчиво] в зависимости от того,

в каком контексте [несколько слов неразборчиво] у *внешних, практических* систем и по отношению к их изменениям и трансформациям, или же в ряду самой этой ОТ-работы, как ее *внутренний* процесс, обеспечивающий подстройку и развитие МС:



Таким образом, вся эта ОТ-работа может рассматриваться как происходящая в системе обеспечения и обслуживания изменений, трансформаций и развития производственных систем – практических для службы ОТ-исследований и разработок, и как происходящая в самой этой системе ОТ-исследований и разработок, и как обеспечивающая *трансформацию и развитие самой этой службы* ОТ-исследований и разработок (за счет особой организации рефлексии, критики и анализа самих этих исследований и разработок).

Рассмотрим более детально эти два плана: 1) экспериментальное исследование систем и типов МД и 2) экспериментально-поисковое развитие выбранных систем и типов МД.

Выясняется, что для *настоящих* систем МД ни то, ни другое по сути дела невозможно.

И именно поэтому мы прибегаем к форме ОДИ. За счет нее мы *вырываем* мыследеятелей из привычных им производственных систем, помещаем их в искусственные условия, навязываем им другие правила и нормы жизни и мыследеятельности и начинаем *менять, трансформировать и развивать* их МД, М, М-К, Р и П.

Здесь очень важно, что игра является общей формой организации МД и для «практиков» с производства и для методологов из сферы методологии или из службы развития (которой у нас по сути дела нет, но которая должна складываться и постепенно складывается). В этом контексте игра есть *форма рефлексивного искусства* для практиков (она обеспечивает ОТ-форму изменения и развития их МД) и *форма искусства* (иногда рефлексивного, иногда практического) для методологов, развивающих данные системы и типы МД.

Следовательно, здесь можно сделать вывод, что ОДИ не является практикой СМД-методологии. Практикой для нее является то *преобразование систем МД*, которое она производит с помощью игры.

Вместе с тем игра есть форма эксперимента с системами МД: трансформируя их в условиях игры, мы их за счет этого исследуем. Правда, для этого ОДИ должна быть *включена* в систему исследований М, Р, М-К, П, Мд и МД в целом.

Здесь, следовательно, два принципиально разных контекста: 1) ОДИ как средство и метод экспериментального исследования систем и типов МД и 2) ОДИ как средство, метод и оргформа развития систем и типов МД.

А кроме того, ОДИ, рассматриваемая в качестве средства, метода и оргформы развития систем и типов МД, может стать объектом специального ОТ-исследования, в том числе и методологического. Здесь множество разных вариантов и их надо рассматривать особо.

Можно ли для обозначения этого последнего случая использовать термин «практика»? Нет, нельзя! Можно, конеч-



но, сказать, что это – *исследуемая нами «практика»*, имея в виду, что игра стала *автономной и полной системой* МД и рассматривается как развиваемая СМД-методологией.

Но эта же игра может стать практикой для СМД-методологии, если мы поместим ее как особый выбранный нами тип МД или как систему МД в функциональное место практики, а затем надстроим над ней еще слои искусства и науки (или одного искусства, или одной науки); но это уже будет методология ОДИ, а не методология вообще.

Итак, *практика есть области*, куда внедряются либо собственно методологические средства, методы и представления, перестраивающие эти области, либо области, куда внедряются новые образцы и прототипы М и МД, либо области, куда внедряются «шаги развития» с обеспечивающими их представлениями, средствами и методами.

Но есть еще вариант, когда ОДИ будет рассматриваться не как принадлежащая сфере и службе методологии, а как принадлежащая «практике», т.е. всем тем производственным системам МД, с которыми имеет дело СМД-методология. И тогда методология должна обеспечивать средствами *все играющие системы МД*.

Прим. В итоге у меня получилось, что ОДИ не могут быть практикой СМД-методологии, но они обеспечивают, во-первых, выход СМД-методологии к ее практикам, а во-вторых *экспериментальное исследование* разных систем и типов МД.

### 13.01.1985

#### *ОДИ в качестве средства и метода исследования*

1. Чтобы рассмотреть ОДИ в этой функции, нужно прежде всего рассмотреть ее как игру между организаторами и остальной частью коллектива.

Организаторы вместе с их проектом игры в этом случае выступают как исследователи, разрабатывающие некоторую новую систему МД и человеческих отношений. Все остальные участники – как материал, принимающий их проект и идею для исполнения и реализации.

2. Реализованная таким образом система рассматривается затем либо в процессах своего функционирования, либо в процессах эволюции, либо в процессах взаимодействия со своим Е- или И-окружением и всеми вытекающими из этого последствиями.

3. Это могут быть также:

- а) исследования на пластичность материала;
- б) типологические исследования;
- в) инновационные исследования

## 4.06.85

### *ОДИ-заметки*

1. Важнейшую роль в ОДИ играет пространство рабочих процессов МД, в частности – КМД. И от того, попадают ли участники в это пространство и самоопределяются ли они там, зависит, будет ли эта игра ОД-игрой или не будет.

2. Значит, в ОДИ кто-то и как-то должен *здать* это пространство МД и помочь основным участникам войти в него. И в этом состоял основной конститутивный процесс в первых играх, скажем, до И-24. После этого, за исключением, скажем, И-29, мы этого уже не достигали и не стремились к этому, а ограничивались *эволюционно-инновационной моделью игры*.

Типичными в этом плане были И-28, И-30, И-31, И-32 и т.д. вплоть до И-43 и И-44.

3. Первые ОДИ отличались значительно большей глубиной и тщательностью проработки программы и оргпроекта

игры – во всяком случае, группой организаторов и руководителей. И даже в тех случаях, когда первоначальный оргпроект и программа не выполнялись, все равно были более жесткие и более определенные основания для рефлексивного анализа хода игры и текущих последствий их корректировок.

4. Первые ОДИ представляли собой образцы организации КМД и руководства (или управления) ходом развертывания и развития ее.

Но они требовали от организаторов чрезвычайно больших вкладов – как от командиров в бою. И это, естественно, не могло продолжаться долго. Поэтому дальше (примерно после марта 1982 года) дело стали пускать во многом на самотек. И это требовало кардинально иного отношения к самой игре. Игры стали во многом стихийными.

5. Итак, если значительная и основная масса участников не попадает в пространство МД и не самоопределяется в нем, игра, во всяком случае, для организаторов, не разворачивается до полной формы ОДИ, а останавливается на предшествующих, более простых формах. И тогда получаются эволюционно-инновационные формы игры (или эволюционно-исторические).

6. Но это автоматически означает, что все ОДИ должны были иметь *рафинированный* и *достаточно простой* (или прозрачный) оргпроект. <...>

## 4.06.85

### *Заметки об ОДИ*

1. ОД-игры
2. Не получившиеся ОДИ
3. Игры, задуманные как не-ОД-игры

ОД-игра предполагает обязательно рабочий процесс, а следовательно, не только взаимоотношения между индивидами, но непременно включение в коллективную МД и коллективное мД.

Можно построить игру на отношениях взаимного уважения между «монадомэтрами», т.е. уважающими друг друга философами, и будет обмен мыслями. Но КМД все равно не будет.

### ***NB***

Отсюда можно представить себе группу, которая разговаривает, но не действует, в том числе и мыслительно.

Вообще, группа, которая объединяется и организуется для коллективного действия, это – не банальная штука. <...>

## **23.02.86**

### ***Проблема содержательности***

1. У каждой науки и у каждой предметной области есть свой проблемный слой. И люди или имеют причастность к этому проблемному слою, видят, чувствуют проблемы и решают, либо не причастны к этому.

2. Поэтому первый вопрос и первая оценка – имеет ли человек эти проблемы и решает ли их, а все остальное – это вопросы второго рода и порядка: каковы механизмы и методы их работы.

3. ОДИ, как и вообще любая другая форма КМД, так же как и любая форма организации ИМД, принадлежит к методам и механизмам работы.

4. Таким образом, принадлежность к предметной области и методы работы принадлежат к ортогональным плоскостям пространства работы, или пространства МД.

5. Если же мы рассматриваем саму МД как предмет исследования, то затем мы можем поворачивать знания о ней либо в план предметности, либо в план метода. И обе эти связки знания и представления надо описывать.

### 1.03.86.

#### *Заметки об ОДИ*

1. Приезжая на ОДИ, вроде Красноярской, игротехники попадают в *выигрышную* для себя ситуацию: с одной стороны, они не проектировали и не программировали эту игру, они находятся в положении *рядовых* игроков. Вместе с тем, по подготовке, знаниям и опыту работы они – игротехники, т.е. люди, имеющие специальные знания, специальную подготовку, специальный опыт работы в играх. Поэтому они *должны* действовать как рядовые игроки, но *могут* действовать как игротехники.

2. Именно в этой ситуации опытные игротехники могут познать и понять то, что они не понимают и не познают в тех играх, которые они организуют сами.

И это стандартная ситуация для П.Щедровицкого, А.Зинченко, В.Авксентьева и других.

3. Но все эти преимущества, как утверждает П.Щедровицкий, работают только на первом этапе запуска игры. А затем все, включая и прямых организаторов игры, должны понимать и рефлексировать ситуацию *на равных* со всеми другими, дополнительно самоопределяться и определять ситуацию.

При этом в отношении их выдвигаются повышенные требования: они должны активно мыследействовать в игре, «двигать» ее, – и, может быть, именно эти повышенные тре-

бования вынуждают их активно работать (конечно в меру взятой на себя ответственности), анализировать ситуацию и самоопределяться. Именно в этом плане так важна и интересна красная игра.

4. ОДИ есть форма организации поисковой МД всех участников без исключения.

5. Какую роль играет целеопределение, осознанное и неосознанное?

*(Без даты)*

### ***Обсуждение темы ОДИ***

1. Прием оценки искренности и сомнения, которую применил Лобанов в отношении игротехников, является очень продуктивным. Но в самой идее такой проверки заключена глубокая ошибка. ОДИ – это не совокупность формальных приемов и формальных техник управления людьми и их действиями. ОДИ – это система оригинальных проблемных размышлений, медленных, систематически и методологически организованных. В этих размышлениях могут участвовать люди, имеющие ценности, ценностные ориентации, проблемы цели и средства для их разрешения или способные создавать эти средства под осознанные цели мышления, мысли-коммуникации и мыследействия. ОДИ – это игры для умеющих ставить проблемы и мыслить в процессах их разрешения, или для желающих научиться решать эти проблемы. Поэтому молодые игротехники используют ОДИ не по назначению – для демонстрации сил и мощи, для внедрения и обучения задачным приемам действия. И именно поэтому они подпали под такую проверку, которую устроил для них Лобанов.

## **Организационно-деятельностная игра как средство деструктурирования предметных форм и способ выращивания новых форм организации коллективной мыследеятельности \***

Собрав в одной рабочей ситуации представителей разных профессий и разных научных предметов, организатор ОДИ создает таким образом невероятно сложное «месиво» из фрагментов различных систем мыследеятельности (МД). И хотя участники ситуации могут изо всех сил стремиться к взаимосогласованию и общности их работ, достичь этого без предварительной подстройки их систем МД друг к другу практически невозможно. Но поскольку участники работы тем не менее стремятся к этому единству, начинается стихийный и хаотический процесс состыковки друг с другом разных слоев и словесных процессов из различных индивидуальных систем МД.

Следствием этого являются самые разнообразные *противоречия, разрывы и конфликты* в коллективной МД. Они вынуждают участников ситуации выходить в *рефлексивные позиции* и стараться разбираться в том, что же происходит между ними. При этом первоначально используются хотя и весьма слабые, но тем не менее всегда существующие, естественно сложившиеся *способности к рефлексии и анализу*. Затем организатор вводит для фиксации результатов рефлексии чистые листы бумаги или специально маркированные

---

\* Фрагмент статьи «Схема мыследеятельности – системно-структурное строение, смысл и содержание». Источник: Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник 1986. М., 1987. / Г.П.Щедровицкий. Избранные труды. М., 1995.

доски и тем самым создает для всех участников ситуации еще одну дополнительную плоскость в организации пространства коллективной МД. Эта плоскость может маркироваться как рефлексивная в противоположность всему остальному в МД. Но она точно так же может маркироваться и другими способами, скажем, как плоскость, в которой будет изображаться сама МД коллектива в противоположность той плоскости, в которой будет изображаться общий объект коллективной МД или различные элементы предметных структур МД, в которых работают отдельные члены коллектива.

Но какие бы плоскости организации пространства коллективной МД мы ни вводили и как бы мы их ни маркировали, задавая ту или иную организацию самого этого пространства, во всех случаях начинаются анализ и разборка сложившегося «месива» коллективной МД и новая соорганизация в целое выделяемых и фиксируемых при этом ее фрагментов и элементов.

Конечно, разложение этого «месива» на элементы в принципе должно соответствовать правилам и способам последующей сборки и соорганизации их в новое целое. Но знание этих целостностей и соответствий между их композициями и декомпозициями может прийти только много позднее, после специального изучения возможных здесь целесообразных и функционально значимых целостностей и способов организации их из более мелких элементов. А пока начинается неорганизованная разборка «месива» коллективной МД на любые возможные в этих условиях фрагменты и элементы прежних предметных и непредметных структур, привнесенных участниками ситуации из своей прошлой жизни в МД. Разбирается всегда только то, что уже было раньше, и в процессе этой разборки на столкновениях и несоответствиях элементов друг другу познается МД. Идет процесс, который



в гегелевской традиции называется *распредмечиванием*, а в терминологии Тэвистокского института человеческих отношений [Лапин, Пригожин 1982; Board 1977; Exploring..., 1979] – «размораживанием».

В психологическом плане этот процесс у каждого индивида происходит тем быстрее и интенсивнее, чем больше этот индивид стремится к общей работе с другими и чем острее осознает, что причина всех неурядиц и затруднений лежит прежде всего внутри него самого, в формах организации его индивидуального сознания и в освоенных им способах работы. Однако суть и подлинное содержание этого процесса совсем не в психологической сфере индивидов, а в формах организации и процессах освоенной ими МД.

Поэтому в складывающейся ситуации все системы индивидуальной МД должны быть преобразованы и перестроены таким образом, чтобы в результате удалось организовать из них эффективную коллективную МД. Но этот процесс отнюдь не сразу, а очень медленно и постепенно пробивает себе дорогу сквозь стихию неорганизованных взаимодействий различных систем МД.

Сначала, как мы уже отметили, противоречия, разрывы и конфликты в совокупной МД вынуждают участников общей работы выходить в рефлексивные позиции. Начинается сдвигка всей совокупной МД коллектива по «рефлексивным вертикалям» и одновременно – создание новых рефлексивных форм мысли-коммуникации (М-К), ориентированных на выявление и фиксацию причин и источников противоречий, конфликтов и разрывов в МД. На уровне М-К вся эта работа оформляется как *ситуационный анализ*, *целеопределение* и *ситуативная проблематизация* осуществляемых работ.

Параллельно со всем этим начинается уяснение культурного и социального смысла позиций и точек зрения оппо-

нентов. Появляется интерес к их способам работы, и делаются попытки разобраться в общей структуре и основных составляющих общей МД. Однако это пока не продвигает коллектив в решении исходных заданий. Необходимость организации работы всех в одно целое и адаптации чистого мышления (М) и мыследействования (мД) каждого к этому целому осознается обычно уже к исходу третьего дня работы, в крайнем случае – к началу четвертого, но средства и методы для этого пока отсутствуют.

Для того чтобы начать сознательно и целенаправленно строить новую систему коллективной МД и перестраивать, исходя из интересов целого, ее отдельные составляющие, надо иметь *техническое представление* МД, зафиксировать в специальных технических знаниях ее структуру, социальную и культурную организацию, процедуры и операции мД и М, средства и методы работы и т.п., т.е. представить МД в виде *объекта организационно-технического действия коллектива*. А это, в свою очередь, можно сделать только в действительности М.

Начинается новая рефлексивная сдвигка по вертикалям всей совокупной МД – теперь уже из пояса М-К в пояс чистого М. Коллектив ищет *новые схематизмы, новые знаковые формы* для того, чтобы представить теперь уже в объективно ориентированной форме ситуацию коллективной МД. Сначала не очень понятно, какую – игровую или социокультурную; в действительности М различие между ними на первых порах стирается, и, чтобы удержать его, нужна специальная техника понимания схем и работы с ними. Как только появляются первые схемы для фиксации и представления ситуаций, ситуационный анализ переходит в *анализ ситуаций* (теперь уже как *искусственных или естественных объектов*, а не как рамок и условий коллективной МД).

Вместе с тем появляется характерная для *методологического М* возможность двойной работы со схемами – *объектно-онтологической и оргдеятельной* (см. [Комплексный... 1979, ч. II: 121-126]). Плоскости листа бумаги или доски становятся уже недостаточно, чтобы в действительности *М* зафиксировать и отобразить это многообразие способов работы с одной схемой. Приходится вводить *многомерную пространственную форму* для разделения и организации разных действительностей в едином процессе *М* и в сложной полилогической *М-К*, обеспечивающей его.

Попытки собственно мыслительного анализа и представления *МД* различных участников общей работы, начавшиеся еще в фазе конфликтов и противоречий на уровне *М-К*, заставляют вводить все новые и новые *планы представления* *МД* и размещать их в разных плоскостях пространственно организованной действительности *М* о *МД*; так в схемах *МД* появляются отдельные плоскости *ценностей, целей, средств и методов работы, процедур и технологий, предметного и объектно-онтологического содержания* и т.д. и т.п. Многие из этих плоскостей оказываются ортогональными друг к другу, и это дает возможность чисто композиционно и конструктивно развертывать новые комплексированные системы *МД*.

Таким образом, выйдя в действительность *М* о *МД*, участники коллективной работы начинают *проектировать и программировать* свою будущую *МД*, изменять и трансформировать самих себя как мыслящих, коммуницирующих и мыследействующих. Двигаясь в различных плоскостях пространственно организованных представлений о *МД*, они определяют различные аспекты и планы своей *МД* и соотносят их друг с другом, выбирая допустимые и эффективные в данных условиях комбинации.

Вся эта работа осуществляется в *распредмеченных формах* М – *ситуационных, таблично-типологических, структурно-функциональных* и т.п. – и принадлежит сфере не научного, а собственно методологического М, развивающегося в своем формальном содержании над *предметами* и *проходящего как бы сквозь них* (ср. [Щедровицкий, 1981]). На этом этапе и в этом процессе участники ОДИ осваивают, с одной стороны, уже существующие средства, методы и технологии методологического М, а с другой – создают новые его средства, методы и технологии или, во всяком случае, демонстрируют те лакуны и «дыры», для которых эти средства, методы и технологии необходимо создавать. За счет этого методологи-исследователи в каждой ОДИ неизменно получают свой опытно-практический и экспериментальный материал в отношении современных, наиболее развитых форм исследовательского и прожективного М.

Однако в ОДИ дело не заканчивается этим. Все программы МД, созданные в поясе чистого распредмеченного М, все вновь спроектированные структуры М-К и мД должны быть тут же реализованы; участники игры как бы «примеривают» их в своей коллективной работе и начинают создавать новый практический опыт мД. Благодаря этому оргпроекты и программы новых комплексных систем МД получают экспериментальную проверку (в условиях игровой имитации) на взаимосогласованность, эффективность, надежность и устойчивость в различных социокультурных окружениях.

Системы мД, оправдавшие себя, закрепляются в виде образцов и нормируются, а не оправдавшие – либо отбрасываются, либо же распредмечиваются и развиваются дальше в тех же самых рефлексивных циклах на последующих фазах работы.

Таким образом, ОДИ оказывается не просто еще одной частной формой организации чистого методологического М

или М-К, а новой формой организации МД в целом, особой *единицей практической системы* МД, органически связывающей М, М-К и мД в структурах такого рода, которые обеспечивают постоянное и непрерывное развитие систем МД, а вместе с тем изменение и трансформацию всего используемого в данном случае техноприродного или антропологического и социокультурного материала.

В формах ОДИ может быть организована и осуществлена разнообразная по характеру и сложности коллективная МД. Иначе говоря, ОДИ – это такая форма организации коллективной МД, в которой может быть воплощено (представлено, оформлено, проимитировано) различное МД-содержание. При этом, конечно, оно будет лишь *проигрываемым содержанием*, слабо нормированным, пластичным и лабильным. Но это как раз и есть то, ради чего мы обращаемся к самой игре как особому типу и особой форме организации МД.

### *Литература*

- Латин Н. И., Пригожин А. И. «Социальные инновации» – новое направление в организационной психологии на Западе // Психологический журнал, 1982. Т. 3. № 5.
- Комплексный подход к научному поиску: проблемы и перспективы. Свердловск, 1979. Ч. I., Ч. II.
- Щедровицкий Г.П. Принципы и общая схема методологической организации системно-структурных исследований и разработок // Системные исследования. М., 1981.
- De Board R. The psychoanalysis of organizations. J. Tavistock. 1977. Рус. пер.: Вцп, М.– 07879.
- Exploring individual and organizational boundaries. A Tavistock open systems approach. 1979.

## Анализ ситуации в игротехническом движении \*

Уважаемые коллеги!

Я понимаю нашу задачу сегодня таким образом: мы должны представить себе линию нашего развития с 1979 г. по рубеж 1988–1989 гг., отметить основные особенности нашего развития и зафиксировать все то, чего мы не сделали и что должны сделать в новый период.

Таким образом, из анализа истории мы должны выйти на характеристику нынешнего состояния нашей работы и затем выработать программу нашего дальнейшего движения – развития игротехники, с одной стороны, и СМД методологии – с другой. Эта последняя часть должна содержать программы и планы регионального развития движения, в частности секций и комитетов по ОДИ в областях и краях.

Вот эти три момента и определяют наши цели.

Я буду строить свой доклад последовательно по этим трем фазам.

Проведение первой игры в 1979 г. запустило целый ряд существенно различных процессов, с которыми мы сегодня имеем дело. Один из них – это развитие собственно форм ОДИ, изменения, трансформации этих форм, появление новых форм в связи с новыми условиями и обстоятельствами нашей социокультурной и социальной жизни.

Второй процесс, второе движение – это игротехническое движение, которое представляет главный предмет нашего интереса. Именно здесь мы должны разрабатывать новые методики и совершенствовать технику нашей работы.

---

\* Доклад на Всесоюзном рабочем совещании «Перспективы развития системоделятельной методологии и игрового движения» (Киев, 6 января 1989). Арх. № 0441.

Третий процесс – это игровое движение. Это, наверное, то, в чем у нас самые большие успехи сейчас, но во многом этот процесс практически и по смыслу дела является зависимым от успехов игротехники.

Когда я окидываю взглядом историю, то с удивлением фиксирую ряд моментов, которые кажутся мне весьма существенными, но появились они отнюдь не целенаправленно, не с целевым назначением, а вроде бы сами собой. Но теперь, как говорил старик Гегель, надо искусственно-технически ассимилировать естественную историю, все пройденное нами.

Первое, что я здесь с удивлением, как я уже сказал, отмечаю, это то, что нам очень повезло – сразу после первой игры у нас в ходе нашего движения появилась игра вторая, смысл которой состоял в том, чтобы исследовать первую проведенную игру. И таким образом в игротехнической работе, в игровом движении появилась исследовательская составляющая общего организма деятельности и мыследеятельности.

Сейчас, мысленно оглядывая эту историю, я понимаю, что, по-видимому, все животворные организмы в мыследеятельности обязательно должны обрести исследовательскую составляющую; если такой исследовательской составляющей нет, то получается механическая машина по производству работ, не имеющая потенции к развитию. Нам почему-то повезло, и это вселяет в меня некоторую надежду, поскольку я думаю, что Бог нам в чем-то сочувствует и следит, чтобы мы не ошиблись и не сбились с правильного пути.

И поэтому я буду все время акцентировать этот момент и подчеркивать, что в ходе последующей работы, с 1979 г. по 1988 г., мы уделяли недостаточное внимание именно этой исследовательской стороне и сегодня должны восполнить прорехи и наверстать упущенное. Ну, впрочем, это тоже все-

ляет надежду – что мы не очень оторвались, а идем в своем отставании вместе со всеми.

За прошедшие девять лет нам удалось много чего сделать, прежде всего в практическом плане, но и в сопутствующем развитии игротехники. ОДИ распространились, получили соответствующую оценку в довольно широких кругах, и мы сегодня имеем непрерывно нарастающий поток разнообразных ОДИ, сумели собрать на это первое совещание 200 участников, полных решимости и дальше терпеть невзгоды. И это, наверное, самый главный показатель того, что произошло за эти годы. Но при этом мы получили массу недостатков и затруднений, которые являются обратной стороной этих успехов.

Первые годы, 1979–1981, ОДИ проводили методологи, имевшие кто тридцатилетний, кто двадцатилетний или, по крайней мере, пятнадцатилетний стаж работы в области методологии. И поэтому игры могли быть высокими по своему ценностному звучанию, содержательными, и коллектив нес на себе высокие нравственно-этические ценности. За счет успехов игр мы получили огромный приток неофитов, в сути своей малограмотных или активно безграмотных, таких же, как и те, которые всюду работают у нас на производстве, в области культуры, искусства, литературы и т.д. Мы получили массу проходимцев, которые используют игру, чтобы заработать деньги, и при этом творят незнамо что, поскольку ОДИ есть невероятно сложное и опасное средство. И последние три года я все время слышу справедливые нарекания.

Вот не так давно я был в Ленинграде и ко мне подошли преподаватели с ИПК и спросили, знаю ли я, что делает на играх одессит Котляревский. Нам пришлось обменяться мнениями на этот счет. Одессита Котляревского я хорошо знал, поскольку мы его из нашего мероприятия в Одессе с позо-



ром выгнали. Но он продолжает отираться вокруг ОДИ и творить свое черное дело. И отнюдь не он один, я бы даже сказал, что таких подавляющее большинство среди тех, кто работает в области ОДИ.

Это люди без каких-либо нравственно-этических устоев и ценностей. И вот это создает главную сложность в нашем дальнейшем движении. Кроме того, вокруг основного ядра, которое формировало идею ОДИ и разрабатывало первые ее формы, возникло много разных групп, которые решают свои коммунальные задачи без всяких социокультурных и нравственно-этических ценностей, ссорятся друг с другом, устраивают коммунальные свары, не интересуясь ни развитием содержания, ни развитием культурных форм.

Мы, таким образом, имеем движение, распавшееся на целый ряд струек, течений, которые готовы и между собой устроить гигантскую гражданскую войну и взаимное истребление. Но даже не это самое главное, а самое главное то, что не истреблять такие группы нельзя, поскольку оставаясь живыми и действуя, они приносят массу бед и разрушают социокультурную среду и условия нашего существования. Вот это, на мой взгляд, одна из проблемных точек, которую нам придется здесь обсуждать.

Она отнюдь не новая, эта точка, и с первых моментов мы вынуждены были обсуждать способы и формы борьбы с беспардонными неофитами. Но я всегда придерживался той точки зрения, что надо оставить их в покое и пусть живут. Я следовал известному библейскому принципу, что надо жить и жить давать другим, и пусть мертвые хоронят своих мертвецов. Возможно, кто-то из вас скажет, что это неправильно, что нужно создавать особые команды захоронения. Всю жизнь я очень негативно относился к этой идее и думал, что это в жизни невозможно и неправильно; я выделяю: невоз-

можно и *поэтому* неправильно. Но сейчас эта проблема стоит передо мной со всей остротой, и уж во всяком случае сказать об этом я обязан.

Итак, когда началась первая фаза разветвления игр, мы вроде бы решили очень сложную задачу внедрения ОДИ в социокультурную структуру, ее социализации, как говорят про идеи современные социальные психологи. Мы решили эту задачу и за довольно короткий срок утвердили игру как особую форму деятельности, я бы сказал сегодня – профессиональной деятельности, но в таких условиях жизни страны, когда профессии и профессиональные сообщества не фиксированы, сама идея профессионализации не пользуется поддержкой, и кругом отчаянно жизнедействуют и действуют людоеды с острова Фиджи, еще не слезшие с деревьев и работающие на уровне вот этого своего людоедского понимания. Это происходит всюду, происходит и у нас, но, запуская игровое движение и движение игротехническое, мы одновременно, начиная со второй игры создали известный противовес или средство для контроля, а именно систему исследований.

На базе этих исследований, проведенных, прежде всего, в ходе Игры-2, мы получили достаточный материал для того, чтобы описать ОДИ, зафиксировать ее структурные особенности и даже складывать такие знания и понятия, которые близки к методическим описаниям. Близки, говорю я, поскольку я по-прежнему стою на том принципе, что не существует методики проведения ОДИ, не существует, не может быть и не должно быть. Носителями ОДИ, с моей точки зрения, по-прежнему остаются люди, живые люди, которые могут проделывать эту работу, и передача техники организации и проведения ОДИ может осуществляться путем деятельности, когда мы втягиваем в деятельность – игровую, игротех-

ническую – других людей и они учатся этому по первому принципу обучения, т.е. учатся сами, не имея соответствующих методик, тем более знаний, которые транслируются. Мне это кажется в известном смысле спасительным, но только в очень ограниченном смысле.

Мы начали такие исследования с того же 1979 г., и я бы рискнул сказать, что мы сегодня имеем такие знаниево-понятийные описания, которых нет ни у одного другого направления, практикующего игры. Я бы высказал предположение, что здесь мы занимаем первое место в плане осознания и тщательности осознания своей собственной практики и развития – рефлексии той работы, которую мы проводим.

Начиная где-то с 1986 г., мы вышли на практику использования ОДИ для решения различных проблем перестройки, и получилось так, что ОДИ оказалась очень мощным средством решения именно перестроечных задач. Это тоже кажется важным, и поэтому нам придется обсуждать проблему «ОДИ в перестройке» как одну из ведущих для нас тем и проблем.

Таким образом, мы подошли к 1987 г., имея достаточно развитую практику, причем практику разветвленную, практику осуществляемую целым рядом разных игротехников, достаточно автономных и самостоятельных. Это значит, что мы преодолели ситуацию единомыслия и вышли на ситуацию достаточного плюрализма, и это вроде бы залог живого движения и развития в дальнейшем. Думаю, что от этого плюрализма мы не имеем права и не должны отказываться, должны, наоборот, холить и лелеять этот плюрализм и всячески распространять эту практику, но при этом мы встаем перед проблемой специальной подготовки игротехников и должны это делать с предельной сознательностью.

Мы получили, соответственно, техническое представление о работе игротехников, и это было сделано за счет того, что мы опирались на предварительно отработанный в методологии, в СМД-методологии, материал, на методологические идеи и понятия и проводили и проводим всегда и до сих пор ОДИ в теснейшей смычке с собственно методологическими разработками. Этот момент кажется мне очень важным, но я фиксирую один из выходов этого обстоятельства, а именно то, что мы имеем знание об игре и можем игру как определенный тип мышления и мыследеятельности ставить в общую типологическую таблицу тех социокультурных деятельностей, которые сегодня развиваются в стране.

Мы имеем основания для развития теории и методологии ОДИ, и мы все это сделаем за очень короткий срок со всеми плюсами, вытекающими из краткости этой истории, но одновременно со всеми минусами. И здесь я, считая, что я вчерне, в нескольких мазках наметил главное, что должно учитываться в этом историческом процессе, который одновременно есть и онтогенез и филогенез, если пользоваться чужими, биологическими понятиями, – здесь я вышел бы на прорисовку ситуации, которая есть сегодня и основные характеристики которой я должен выделять – уже проблемно.

*– Охарактеризуйте, пожалуйста, игры в Калининграде, чужды ли они нам, перспективны ли они или надо их давить?*

Благодарю вас за очень точный и резкий вопрос, он мне кажется симпатичным и дает возможность жестче определиться в этих пунктах.

Давить никого не надо. Я стоял на этом принципе и по-прежнему стою. Я думаю, что мы вообще преодолели тот отрезок нашей истории, когда кого-то давили, и слава богу.

Это первое, что надо все время иметь в виду. Это моя личная позиция и она у меня существовала всегда. <...>

Но я бы добавил, что, с моей точки зрения, та модальность, которую вы придали своему вопросу, не способствует делу. Ведь вопросы надо решать теоретически и то, как вы или я, или кто-то другой к кому-то относимся, в общем совсем не существенно для сложного и многогранного процесса, в котором мы участвуем.

Принятие идей демократизации заставляет нас менять многие оценки. Мы должны примириться с существованием того, что люди разные, живут по-разному и что так, наверное, и должно быть. Иначе не может быть, говорю я, а поэтому давить никого не надо – я завершаю таким образом ответ на ваш вопрос – и нельзя.

Но ведь в то же время у меня нет одновременно ответа на вопрос: а что же делать? В этом смысле я, как всякий старорежимный человек, т.е. воспитывавшийся в 30-е, 40-е, 50-е гг., полон принципов и идеальных устремлений. Я считаю, что зло должно быть наказано, а добро должно восторжествовать. И я полагаю, что это делается не в ходе естественного исторического процесса, а за счет действий людей, но вот как собрать в своем мировоззрении и своем мироощущении эти два противоположных момента, ей богу, не знаю. Когда я был маленький, я жил по законам двора, я каждый раз влезал во все драки, чтобы отстаивать в соответствии с моей точкой зрения добро и справедливость. Где-то после 40 лет я понял, что это смешно. Но вот как надо жить, ей богу, не знаю. Я не знаю, ответил ли я на ваш вопрос? Если нет вопросов, я двинулся дальше.

Итак, я хочу теперь обсудить некоторые проблемы, которые представляются мне узловыми. Очень интересно и симпатично, что параллельно с нашим совещанием один из моих

учеников Олег Анисимов проводит в Москве слет игротехников-аутсайдеров. У меня есть свои гипотезы по поводу того, что там будет происходить. Это мои гипотезы, а дальше мы проверим, соответствуют ли они реальности. Но я так понимаю, что в этом смысле аутсайдеры – это люди, которые сначала сформировались в условиях ОДИ и в группах, которые их проводили, или в группах, которые вели методологические штудии, сформировались каждый раз фрагментарно, люди, которые по тем или иным причинам оказались вне основной линии движения. <...>

И вот они собрались в Москве – все эти аутсайдеры, – собрались и решили, на мой взгляд, очень принципиальную вещь, которую я бы поддержал – они решили, что методология им вообще ни к чему, что ОДИ можно и нужно проводить без всякой методологии и разного рода ухищрений. Я бы эту идею поддержал и сказал бы, прежде всего, что проблема соотношения игротехники и методологии есть проблема номер один. Если мы так вот поделимся, и будут, с одной стороны, *игры без методологии* – как их будут называть «проблемно-ролевыми» или еще как-то, это уже не важно, главное, чтобы не было путаницы, – а мы, наоборот, сформулируем принцип и идею, что не может быть ОДИ без соответствующего методологического оснащения, или, во всяком случае, обсудим эту проблему как важнейшую, одну из самых значимых, то мы можем очень хорошо поделиться и разойтись. И будут у нас коллективы, которые будут проводить игры без методологии, и коллективы, которые проводят игры на основе методологии.

Я говорю так, поскольку внутренне убежден, что игровая форма мышления и действия является невероятно важной и полезной для нашей страны. Я даже думаю, что если бы игры разного рода распространились в культуре страны и

вошли в практику, то мы бы решали достаточно успешно при всех наших недостатках многие вопросы развития нашей культуры, что игра в самой себе несет невероятную мощь и силу, меняющую человека и мировоззрение человека. Играть очень полезно, говорю я, важно только не путать одно, другое, третье и для всего иметь свой отсек и знать, на что оно способно.

Итак, я вижу в качестве одной из важнейших проблем в развитии игрового движения, и игротехнического движения тоже, проблему взаимоотношения игротехники и методологии, методологии вообще и СМД-методологии в частности. И эта моя внутренняя убежденность во многом определяет тематику и форму организации этого совещания. Если вы обратили внимание, мы два дня, сегодня и завтра, обсуждаем как бы на поверхностном уровне перспективы развития и тенденции развития игротехнической формы, а затем четыре дня должны обсуждать внутренние, глубинные проблемы методологии.

Я понимаю, что на том, московском, совещании небольшая группа, которую представляет Анисимов, будет настаивать на том, что методология нужна и без методологии не может быть развития игротехнического движения. Но я так понимаю, что компания Железко, Жешко и другие Анисимова благополучно съедят и косточек не оставят, а поэтому ни с мертвой, ни с живой водой там уже ничего не сделаешь. И я в таком случае говорю: каждый выбирает свою смерть сам, и даже если мне скажут, что выбирают по глупости, не понимая, что будет происходить, это не оправдание. Каждый выбирает свою смерть – это право каждого человека, каждый должен умереть в том месте, которое он для себя выбрал. Поэтому в этом плане мне кажется, что участь того совещания довольно прозрачная. Я не знаю, что будет происходить

здесь, но что будет происходить там я, мне кажется, догадываюсь.

Есть вопросы?

Тогда я делаю следующий шаг. Мне представляется очень важным и знаменательным то, что происходит расширение областей применения ОДИ, и, в частности, благодаря той важной и значимой деятельности, которую осуществляет С.В.Попов. Начавшаяся с игр-выборов, затем развернутая в игры-конкурсы и, наконец, доведенная до формы социально-экологической экспертизы, эта работа неимоверно важна. Но она намечает область проблем куда более широкую – это изменение форм игры в связи с различными областями применения.

Я надеюсь, что эта тема станет одной из тем наших обсуждений уже сегодня, и я примерно представляю, кто мог бы выступить с этим, докладывать, ставить вопросы, и прошу всех уважаемых коллег не считать в ходе обсуждения это чем-то само собой разумеющимся или незначимым. Это очень важно, но это надо осмысливать технически, и я вроде бы понимаю это так: что мы с вами вышли на новый этап; предыдущий этап заканчивается нашим совещанием и начинается следующий, который должен быть спроектирован, под который должны быть разработаны программы целенаправленной работы. И делать это мы должны искусственно-технически, а именно: изменить и трансформировать формы игры под различные содержания.

Я так понимаю, что игры, решающие проблемы выборов, с одной стороны, игры-конкурсы, с другой (я между выборами и конкурсом вижу достаточно существенные, хотя, вместе с тем, и тонкие различия), наконец, игры социально-экологической экспертизы должны быть разными играми. И мы должны здесь проделать сложную методологическую и



теоретическую работу по расчленению и описанию, с одной стороны, формы, с другой стороны, содержания игры и сконструировать затем различные типы игр, построить типологию игр, содержательно-формальную типологию, и таким образом доводить игру как средство до «лазерной» формы, т.е. формы точного лазерного луча.

Одной из наиболее важных проблем мне сегодня представляется использование ОДИ в различных системах образования, обучения, повышения квалификации. Это гигантская область, в которой наша страна сегодня явно не успевает, и нужно совершенствовать системы образования – школьного, вузовского и дальше непрерывного образования вплоть до пенсионеров. В связи с этим ОДИ надо целенаправленно совершенствовать и надо специально рассматривать вопрос о возможностях их использования в разных формах образования или повышения квалификации, с одной стороны, и технического изменения форм и техники проведения ОДИ – с другой. Это, следовательно, есть комплексная задача: с одной стороны, инженерно-техническая, а с другой – задача технического конструирования или оргуправленческой работы. И в этом я вижу очень важную перспективную линию развития работы в игротехническом и практическом слое.

Под каждую ситуацию и под каждый деятельный контекст надо строить особую форму игры. Это задает огромную область работы, в которой мы точно так же сможем дифференцироваться, если стоворимся, сможем разрабатывать программы, по которым мы могли бы действовать сообща, но идти не сомкнутыми рядами, которые ведут к единомыслию, а небольшими рабочими автономными группами, что обеспечивает условия для демократического развития сообщества и всех коллективов.

Здесь я бы поставил многоточие. Есть вопросы?

Третий пункт, который представляется мне крайне важным.

Мы должны специально обсуждать вопрос об использовании ОДИ как средства, метода и формы организации разного рода исследований, прежде всего исследований практических, а не научных. С моей точки зрения, наука давно умерла, и то, с чем мы имеем дело, есть призрак, скорлупа, или труп, и это вроде бы с точки зрения любых методологических представлений есть исторический процесс, который идет как необходимый и остановить его нельзя. Поэтому все то, что происходит в наших научных институтах, с моей точки зрения, есть лишь частичные проявления общего принципа или закона. При этом я полагаю, что мнения на сей счет могут разойтись, и тогда мы разойдемся в работе, и это очень здорово. Одни захотят воскрешать, реанимировать труп науки – и это само по себе интересное и полезное дело, – чтобы преодолеть свои собственные предрассудки, так я понимаю. Другие будут строить новые формы мышления, деятельности и мыследеятельности, и это опять-таки хорошо: толпа кончится, люди будут иметь позиции, индивидуальность и личностные убеждения. Я очень люблю это выражение Курта Левина, который считал, что если в научных дискуссиях дело доходит до употребления стульев, то это говорит о заинтересованности в содержании дела. Я на этом стою, поэтому чем резче мы будем ругаться и расходиться в наших суждениях, тем оно будет лучше.

Но я чувствую, что нужно специально проработать (и это вроде бы шаг в зоне ближайшего развития сформировавшегося движения и работ внутри него), специально рассмотреть использование ОДИ для разного рода исследований, практических в первую очередь. Я лично вижу в ОДИ, наря-

ду с прочим, и решение той стародавней проблемы естественного эксперимента, о которую разбились многие глубокие исследователи как в педагогике и философии, так и в научно-инженерных областях. Мне сегодня представляется, что игра естественным образом решает эту проблему естественного эксперимента – эксперимента в системных структурах с предельным приближением к реальным проявлениям самой жизни и деятельности.

Вот тут бы я снова поставил многоточие и сказал: «Уважаемые коллеги! Я лишь стремился начать нашу дискуссию, и все то, что я сказал, есть некоторые соображения и некоторые дрова для костра нашей дискуссии». Я бы сел на место, а дальше мы послушаем, что говорят остальные собравшиеся.

Итак, я выделил несколько проблем. Благодарю вас за внимание.

.

## Организационно-деятельностные игры: история становления и социокультурный смысл \*

### Вступление

Середина XX в. сделала отчетливыми многие изменения в условиях нашей жизни, в том числе кардинальные изменения в средствах, способах и формах организации нашего мышления и деятельности. Мы осознали, что *инженерное мышление* принципиально отличается от *научно-исследовательского* и нуждается для своего оформления в иных, нежели традиционные, логико-методологических схемах и правилах, способных соединять исследовательскую работу с *конструктивной* и *проектировочной*. Зафиксировали, что *организационно-управленческая деятельность* стала профессиональной, вошла в системы производственной работы и, следовательно, тоже нуждается в своей особой логике и методологии мышления. Мы знаем уже, что *планирование* выделилось в особый тип *мыследеятельности* (т.е. мышления, включенного в контекст практического действия и действий, осуществляющихся вместе с мышлением и под его управлением) и сформировало вокруг себя особый пласт про-

\* Черновая версия статьи (1989). Арх. № 0678.

В ее основу положен текст двух ранее опубликованных статей: *Щедровицкий Г.П.* Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной мыследеятельности // *Методы исследования, диагностики и развития международных трудовых коллективов*. М., 1983; *Щедровицкий Г.П., Котельников С.И.* Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // *Нововведения в организациях. Труды семинара. ВНИИ системных исследований*. М., 1983 / *Г.П.Щедровицкий*. Избранные труды. М., 1995.

*жективного мышления* (объединяющего прогнозирование, программирование, оргпроектирование и т.п.), которое точно так же нуждается в особых средствах, особой логике и особых формах организации.

Теперь известно, что научное исследование, отчасти в процессе своего имманентного развития, отчасти под влиянием уже названных изменений в других сферах мыследеятельности, распалось на массу изолированных друг от друга научных предметов, каждый из которых развивается практически независимо от других, и поэтому, чтобы достаточно эффективно решить какую-нибудь практическую задачу, приходится проделывать специальную работу по *комплексированию* знаний из этих научных предметов и еще дополнительно увязывать их с конструктивными и проектными разработками и все это вместе взятое вставлять в стандартные формы и модули соорганизации, руководства и управления общественной деятельностью и мышлением, осуществляемыми коллективами людей (см. [1-4]).

Последний момент представляется нам имеющим самостоятельное значение, ибо он связывает изменения в структурах общественной деятельности и мышления с условиями работы каждого отдельного человека. Сегодня в процессах эксплуатации созданных нами технических систем и в процессах непрерывно расширяющегося освоения мира мы постоянно сталкиваемся с такими задачами и заданиями, решение которых выше возможностей каждого отдельного человека, сколь бы высоким специалистом он ни был, и требует участия в работе большого коллектива людей, составленного из представителей разных профессий, разных научных дисциплин и научных предметов. Однако соорганизация их всех в одну работающую систему оказывается, как правило, либо весьма затрудненной, либо просто невозможной: про-

фессионально и предметно организованное мышление каждого ставит этому труднопреодолимые преграды; высокий профессионализм не столько обеспечивает совместную коллективную работу, сколько мешает ей; предметное мышление каждого, замкнутое на свою профессиональную работу, не стыкуется и не соорганизуется с предметным мышлением других, не входит в *комплекс полипредметного и полипрофессионального мышления*, которое здесь необходимо.

И эта ситуация – фиксируемая сейчас повсеместно, практически в каждой сфере и отрасли деятельности и мышления – порождает очень сложную *культурно-историческую проблему*, имеющую много разных аспектов. Решение ее связано с изменением многих общественных факторов: с подготовкой таких специалистов и профессионалов, которые могли бы решать сложнейшие народнохозяйственные задачи в условиях коллективной и комплексированной работы, с созданием более гибких и содержательных форм институциональной и административной организации коллективной деятельности, с изменением существующих форм образования и т.п., но самое главное и решающее, по нашему глубокому убеждению, заключено все же в разработке новых средств, методов и форм организации *надпредметного* и *надпрофессионального* мышления, в разработке тех средств, методов и форм организации, которые в литературе последних лет получили название *методологических*.

У нас в стране осознанное и целенаправленное создание этих средств, методов и форм организации мышления и организации его с деятельностью началось на рубеже 40-х и 50-х годов и сейчас интенсивно продолжается по многим линиям. И именно в одной из этих линий как форма практической реализации *системомыслительной* и *системоделя-*

*тельность методологии* были задуманы и созданы два вида игр: в начале 60-х гг. – *интеллектуально-методологические игры* (далее – ИМИ), а в 1979 г. – *организационно-деятельностные игры* (далее – ОДИ).

К настоящему времени ОДИ получили распространение в качестве средства и метода решения сложных проблем, имеющих важное народнохозяйственное и социально-политическое значение, и, более того, в качестве достаточно универсальной и эффективной формы организации, развития и исследования *коллективного мышления и деятельности*, и поэтому их уже можно обсуждать как новое социокультурное явление современной жизни.

### **Предыстория становления ОДИ**

В процессе становления и развития ОДИ, с одной стороны, можно выделить ряд сформировавших их базовых компонент, а с другой – саму эту предысторию разбить на ряд периодов, организуемых в соответствии с *логико-онтологической структурой категории происхождения* (см. [5]).

ОДИ строятся в исходных принципах на марксистской теории деятельности. Конкретным их основанием (первой базовой компонентой) являются теоретические и практические концепции Московского методологического кружка (далее – ММК), которые сами прошли в своем развитии четыре основных этапа:

1) с 1952 г. по 1963 г. – этап *содержательно-генетической эпистемологии (логики) и теории мышления* (см. [6–10]);

2) с 1963 г. по 1972 г. – этап *деятельностного подхода и общей теории деятельности* (см., к примеру, [10–16, 1]);

3) с 1972 г. по 1979 г. – этап *мысле-коммуникативного подхода* с одновременным переносом центра тяжести теоре-

тических исследований и разработок на вопрос о формах взаимодействия и связи мышления и деятельности (см., к примеру, [4, 21, 22]);

4) с 1979 г. – этап организационно-деятельностных игр и разработки основных схем мыследеятельности (см. [32–36, 39,40, 42]).

И хотя в практике ОДИ реализовались идеи всех предшествующих этапов развития ММК, тем не менее сама ОДИ как особая форма организации коллективного мышления и коллективной деятельности могла появиться только на четвертом этапе, когда произошло объединение системомыслительных и системодеятельностных представлений и методов и сформировалось принципиально новое представление о мыследеятельности (см. [40, 42]).

Второй базовой компонентой ОДИ была *практика проведения полидисциплинарных комплексных методологических семинаров*, сложившаяся к 1955 г. и получившая широкое распространение в первой половине 60-х годов (см., например, [23 и 14]). Уже к концу 1962 г. в ходе дискуссий, с одной стороны, по поводу *проблем и места рефлексии* в научно-исследовательском и практическом мышлении, с другой – по поводу *проблем взаимоотношений организатора и руководителя работ с коллективом* (см. [24: 61-68]) и, с третьей стороны, по поводу *организации полипредметного мышления* и, соответственно этому, по поводу методов и техник синтеза, конфигурирования и соорганизации разнопредметных знаний (см. [3, 12, 16, 19, 25, 26, 27, 41, 46]) эта практика методологической работы стала осмысливаться в идее ИМИ. При этом собственно методологическая проблематика постоянно формировалась как рефлексивное отражение практики идущих в это время методологических семинаров (см. [24: 61-68, 12: 106-121, 4, 21, 23, 25]).



Параллельно с этим – и это дало третью, очень важную компоненту становления идеи ОДИ — на базе НИИ дошкольного воспитания АПН РСФСР с 1960 г. проводились общеметодологические, социокультурные и психолого-педагогические исследования игр детей (см. [28–31]); по-видимому, именно это соединение теоретического и организационно-методологического анализа детских игр с практикой работы методологических семинаров и привело в 1962 г. к появлению идеи ИМИ, сыгравшей свою роль в дальнейшем при формировании идеи ОДИ.

К концу 60-х и началу 70-х годов сложилось уже совершенно отчетливое понимание того, что методология – это не просто учение о средствах и методах нашего мышления и деятельности, а совершенно особая форма организации (и в этом смысле «рамка») всей деятельности, мышления и жизнедеятельности людей, что методологию нельзя передавать как знание или набор инструментов от одного человека к другому, а можно лишь *выращивать*, включая людей в новую для них сферу методологической деятельности и мышления, обеспечивая им там *полную и целостную жизнедеятельность*. В этой связи, естественно, встал вопрос о тех формах практической организации мышления и деятельности, в которых коллективное методологическое мышление могло бы выращиваться не только в узких и эзотерических группах методологов, но и в значительно более широких по своему составу группах профессионалов и специалистов.

Эти размышления подкреплялись и стимулировались установками на поиск эффективных форм организации комплексных и системных исследований и разработок, которые могли бы обеспечить решение важнейших народнохозяйственных проблем и задач. Чисто теоретический поиск этих форм продолжался примерно до 1976 г.

Весь этот долгий период с 1952 г. по 1976 г. можно считать первым, инкубационным, периодом предыстории и становления ОДИ.

Второй период – по сути своей он был переходным – охватывает сравнительно короткое время: с конца 1976 г. по июль 1979 г. В работах, начатых совместно с Д.А.Аросьевым и В.И.Астаховым, была сделана попытка включить средства, методы и организационные формы, созданные в ходе ИМИ, в контекст и в систему *учебных деловых игр* (далее – УДИ), которые мы проводили с коллективами спортивных тренеров, работавших в центрах олимпийской подготовки, и в результате этого появились очень своеобразные гибридные игры, соединявшие в себе свойства УДИ и свойства ИМИ (ср. [50, 51]).

В этот период мы провели четыре многодневные игры такого типа и еще несколько игр меньшего масштаба, в которых отрабатывались различные фрагменты больших игр. Каждая из этих игр детально анализировалась на следовавших за нею многонедельных рефлексивных разборах, и было подготовлено несколько отчетов по играм для Центрального клуба добровольных спортивных обществ профсоюзов (см., например, [32]).

Этот опыт включения ИМИ в организационный контекст и идеологию УДИ можно считать четвертой важнейшей компонентой в становлении ОДИ. Главным результатом этого периода было то, что мы на практике увидели и поняли, что работу тренеров по подготовке высококлассных спортсменов практически невозможно представить в каких-либо общезначимых нормах, моделях и методиках. В силу этого никто в этих условиях не может выступать в роли учителя, владеющего нормой, и, следовательно, определение путей и способов подготовки каждого отдельного спортсмена выступа-

ет всегда как экземплифицированная проблема, которую, подобно многим народнохозяйственным или методологическим проблемам, можно и нужно решать как уникальную и неповторимую – путем организации сложной конфликтной ситуации, выявления и фиксации множества проблем, с разных сторон отражающих эту конфликтную ситуацию, перевода их в пакеты традиционных и новых задач и последовательного решения этих задач в соответствии с параллельно создаваемыми программами и планами работ.

На этом опыте мы поняли также, что тренеров высокого класса надо не обучать, а *непрерывно развивать*, и необходимая для этого организационная форма должна походить скорее на форму ИМИ, нежели на форму УДИ.

К весне 1979 г. сложилась уже прямая и предельно конкретизированная установка на выработку новой формы организации коллективного мышления и деятельности, которая могла бы обеспечить разрешение сложных народнохозяйственных и социокультурных проблем, достигала полного жизненного включения участников в процесс мыслительной работы, развивала их и, следовательно, была бы достаточно близка к организационным формам ИМИ, но, вместе с тем, придала бы им более экзотерическую и деятельно-практическую форму. И этот круг вопросов непрерывно обсуждался заинтересованными лицами во время встреч на различных совещаниях и конференциях.

Поэтому мы с большим интересом отнеслись к предложению руководства Уральского филиала ВНИИТЭ, сделанному в июле 1979 г., провести аналитический разбор темы «Разработка ассортимента товаров народного потребления для Уральского региона», включенной в план важнейших народнохозяйственных проблем. По времени это предложение совпало с началом разработки коллективами сотрудни-

ков НИИ общей и педагогической психологии АПН РСФСР и Московского областного государственного института физкультуры (МОГИФК) новой темы «Анализ техники решения сложных проблем и задач в условиях неполной информации и коллективного действия», и мы тогда решили, что это новое предложение как нельзя лучше подходит для того, чтобы *спроектировать и практически проверить новую форму организации коллективного и комплексного мышления и деятельности*, направленных на решение сложной народнохозяйственной проблемы, и по ходу этих проектных и программирующих разработок, а затем по ходу организации и осуществления всей коллективной работы провести параллельные исследования процессов мышления и деятельности по решению проблем и задач в условиях неполной информации и коллективного действия.

Таким образом, в структуру ОДИ вошло в качестве неременного условия и компоненты само исследование рабочих и игровых, а также жизнедеятельных процессов групп и всего коллектива в целом. Дальнейший опыт показал, что подобные исследования являются одним из важнейших факторов практической организации коллективной деятельности и мышления, и они закрепились в качестве базовой компоненты, конституирующей саму форму ОДИ.

По сути дела, решение спроектировать новую форму организации для коллективной деятельности и мышления, направленных на решение проблемы «Разработка ассортимента товаров народного потребления для Уральского региона», завершило *предысторию становления ОДИ* и ввело нас в *ситуацию порождения ОДИ* (ср. [5]), соединившую все естественно сложившиеся в долгой предыстории компоненты с *целенаправленной технической установкой* на искусствен-

ное создание новой формы организации мышления и деятельности.

### Ситуация становления ОДИ

Ситуация, в которой разрабатывались оргпроект и программа первой ОДИ, была довольно необычной с точки зрения традиционных производственных и научно-исследовательских установок и соединяла в себе ряд моментов, которые мы сейчас считаем необходимыми и обязательными условиями всякой ОДИ:

1. Заказчик находился в весьма сложном положении: он не знал и не представлял себе, как выполнить задание, числившееся в его плане, и поэтому сам не мог сформулировать ТЗ на предстоящую работу, но вместе с тем ждал, что его выведут из тупика, в котором он оказался.

2. Разработчики-методологи имели четкое и ясное понимание того, что тупик, в котором оказался заказчик в связи с данным заданием, не случаен, а является *закономерным* и обусловлен тем, что не существует никаких профессиональных и дисциплинарно-предметных образцов и никаких способов профессионального и дисциплинарного решения того задания, которое он получил; иначе говоря, само задание квалифицировалось методологами не как задача, а как *проблема*, и притом – как *полипрофессиональная* и *полидисциплинарная* проблема (ср. [3]).

3. Методологи к этому времени уже знали и хорошо понимали, что задания такого рода – а они в этот период стали типичными и массовыми – могут решаться только на пути разработки и создания новых форм организации коллективной деятельности и мышления, тех самых форм, которые в литературе получили название *междисциплинарных, комплексных* и *системных* (см., к примеру, [2]).

4. Группа методологов всем ходом своего предшествующего развития уже была приведена к установке создать такую форму организации коллективной деятельности и мышления, реализующих основные идеи и принципы системодетельностной и системомыслительной методологии, которая бы наглядно показала и доказала прикладную, практическую эффективность и значимость как самой этой формы, так и стоящей за ней системодетельностной методологии.

5. Все участники предстоящего мероприятия, и в первую очередь сами методологи, хорошо понимали, что никто из них не имеет, во-первых, *способов решения* поставленного перед ними задания, а во-вторых, *способов организации* необходимого в этих условиях коллективного мышления; как второе, так и первое надо было искать в ходе самой коллективной работы, а значит, всем участникам предстояло *развивать* существующие средства, методы и оргформы мышления и деятельности и *развиваться самим*.

Именно с этим пониманием и этими установками мы и приступили к разработке оргпроекта и программы первой ОДИ. При этом само выражение «игра» при всех имевшихся в нашем распоряжении теоретических концепциях игр детей и взрослых, при всем нашем опыте проведения ИМИ и УДИ на первых порах употреблялось совершенно условно и несло в себе преимущественно негативный смысл: «игра» – значит не конференция, не совещание, не симпозиум и не работа в обычном смысле этого слова, а нечто совсем иное; что именно – это мы тогда плохо себе представляли.

А обдумывалось и обсуждалось проектируемое мероприятие прежде всего в терминах заданной темы и ее возможного мыслительного содержания, т.е. того рабочего процесса, который мы должны были осуществить совместно с со-

трудниками УФ ВНИИТЭ. Поскольку на основную часть игры отводилось всего девять дней, мы с самого начала не могли рассчитывать на выполнение исходного задания в целом – разработку ассортимента товаров народного потребления для Уральского региона, а решили сосредоточиться на первом, предварительном этапе этой работы (имевшем для нас куда большее значение) – на *программировании комплексных исследований и проектных разработок* (далее – КИПР), обеспечивающих в дальнейшем создание ассортимента товаров народного потребления. Эти соображения с самого начала позволили нам спроектировать несколько рабочих групп, каждая из которых занималась своим особым ассортиментом, но все они делали одну и ту же работу в плане программирования КИПР.

Указанная сдвигка темы, в принципе, не влияла на характер проблемной ситуации: вторая тема была столь же проблематичной, как и первая, ибо к этому моменту не было ни профессионалов в области программирования КИПР, ни сколько-нибудь технологизированных и закрепленных в методиках средств и методов подобной работы. Мы хорошо понимали, что если хотим разрешить путем коллективных усилий эту проблему, то должны по ходу дела, опираясь на все то, что имели участники игры, *нащупать, найти, слепить*, с одной стороны, *средства, методы и технику программирующего мышления*, а с другой – *знаковые формы* для выражения и фиксации самой программы КИПР. Но каким в принципе могло быть то и другое – этого мы не знали, ибо все существующие и известные нам формы явно не подходили к данному случаю. Таким образом, даже формулировки целевого задания для самих себя были явно парадоксальными, а в каком-то смысле и просто неприемлемыми (хотя сейчас мы уже хорошо понимаем, что это – необходимая и,

может быть, даже единственно возможная форма фиксации целей в проблемной ситуации): иди туда – не знаю куда, принеси то – не знаю что.

Разработчикам оргпроекта и программы игры было ясно, что средства, методы, техника и знаковые формы программирующего мышления могут быть получены только из того, что уже имели реальные участники игры, в первую очередь – из средств, методов, техники и знаковых форм проектного, исследовательского, методологического и оргуправленческого мышления, но опять-таки не путем простого их суммирования и механических композиций, а лишь путем *переплава* и *развития* всего этого в условиях коллективной полипрофессиональной и особым образом организованной работы.

Значит, основная рабочая цель и задача состояли в том, чтобы найти такие формы организации коллективного мышления и коммуникации, которые заставили бы всех участников, во-первых, работать совместно – а это можно было сделать только на путях комплексирования и систематизации профессиональной работы, – а во-вторых, в ходе этой совместной работы переплавлять свои собственные средства, методы, техники и знаковые формы мышления так, чтобы в результате появились новые средства, методы и техники программирования КИПР.

Совершенно ясно, что на том, первом этапе оргпроектирования и программирования предстоящего мероприятия все наши целевые установки были *чисто ситуативными* и не несли в себе идеи создания новой социокультурной формы игры. Конечно, разработчики оргпроекта и программы предстоящего мероприятия преследовали также и свои формальные цели и задачи: создать формы *прикладной системодетельностной методологии* и показать их практическую эф-



фективность – об этом уже было сказано выше, – и потому все обсуждения на первом, подготовительном, этапе шли в достаточно обобщенных формулировках, но цели работы все равно оставались сугубо конкретными, практическими и ситуативными: нужно было создать формы организации для коллективного межпрофессионального мышления группы людей, которые бы по мере своего развертывания по ходу дела привели к формированию мышления и деятельности нового типа – собственно программирования. И это надо было сделать для *данных* конкретных условий, т.е. для заданной темы, и для *данного* достаточно хорошо известного коллектива людей. На большее разработчики новой формы организации мышления и деятельности тогда не побряжались. Поэтому они не знали и не могли знать, что именно они создают: будет ли эта оргформа коллективного мышления формой на один раз, уникальным и единичным творением, или же она приобретет общее значение и станет некоторой общей культурной формой, достаточно эффективной во всех случаях, когда надо организовать коллективное мышление направленное на разрешение сложных народнохозяйственных проблем. Если вопросы такого рода вдруг и возникали по ходу дискуссий на подготовительном этапе, то их беспощадно отсекали как преждевременные и вообще не относящиеся к существу дела.

Точно так же отсекались все рефлексивные *мета*вопросы: почему мы называем проектируемую форму коллективного мышления «игрой» и в какой мере она действительно «игра», а в какой мере «не-игра», и как в том, что мы проектируем, связаны рабочие и игровые процессы и способы действия, и будет ли «играть» тот, кто будет лишь работать или бороться в рамках «игры» и в принципе не примет игровой формы и не будет осуществлять игровых действий и т.д.,

и т.п.? Все эти вопросы, конечно, возникали и ставились в процессе подготовки первой игры, но они, повторяю, отсекались как незначимые и несущественные на этом этапе работы и все переносились на будущее, т.е. на рефлексивное обсуждение всего этого мероприятия после того, как оно пройдет и покажет, что оно собой представляет на деле.

В этом, конечно, заключалась слабость этой части нашей работы: мы действовали без многих необходимых понятий, но мы делали то, что могли.

В силу совершенно естественных обстоятельств работа по подготовке и проведению игры распалась на два этапа, существенно отличающихся друг от друга как по составу участников, так и по формам организации. Первый этап – подготовительный – проходил в Москве, и в нем принимали участие прежде всего будущие организаторы игры под Свердловском на творческой базе научно-проектного института. На этом этапе нужно было разработать основной замысел и концепцию проводимого мероприятия, сформулировать *основные рабочие цели*, которых нужно было достичь с помощью игры (последняя выступала здесь как *средство* достижения этих целей и именно в этой своей функции рассматривалась и проектировалась), надо было разработать *оргпроект*, *программу* и *план* игры, а для самых существенных и острых моментов – также и *сценарии*, надо было произвести первую предварительную функциональную структуризацию коллектива, распределить между организаторами обязанности и ответственность, теоретически охарактеризовать *основные места, роли и амплуа*, которые должны были выбрать себе основные участники игры и т.д.

Отчасти в соответствии с оргпроектом предстоящей игры под Свердловском, но в большей мере исходя из интересов и возможностей организаторов, с самого начала было выделе-

ны четыре конкурирующих фокуса организации и управления игрой:

1) разработчик одного из альтернативных вариантов программы игры и, далее, соруководитель одной из рабочих групп – Б.В.Сазонов; он предлагал в качестве основного и ведущего для организации и проведения игры *проектный подход*;

2) группа молодых методологов – М.Б.Гнедовский, С.В.Наумов, П.Г.Щедровицкий, – которая должна была реализовать установку на *ситуационное программирование и ситуационное управление* рабочими процессами в игре; эта группа должна была обеспечить руководство другой рабочей группой;

3) руководитель исследований в игре – А.А.Тюков, – который все время настаивал на том, что должна быть разработана *детализированная и достаточно жесткая программа* предстоящих исследований, которой в дальнейшем должны были подчиняться все действия по руководству и управлению игрой;

4) организатор и руководитель игры в целом и одновременно соруководитель одной из рабочих групп – Г.П.Щедровицкий, – который в течение всего периода подготовки игры критиковал других организаторов, настаивая на *более свободном и неопределенном, ситуативном* и, в сути своей, *поисковом стиле* руководства и управления игрой и рабочими процессами в ней.

Опять же по чисто внешним обстоятельствам на всю подготовку игры мы имели всего 25 дней, и за это время было проведено 11 рабочих обсуждений (примерно по четыре часа каждое).

По форме этот подготовительный этап представлял собой «малую игру» для организаторов, и многие процессы и приемы будущей игры в ходе нее не просто продумывались

и обсуждались, но буквально имитировались и проигрывались (рис. 1).

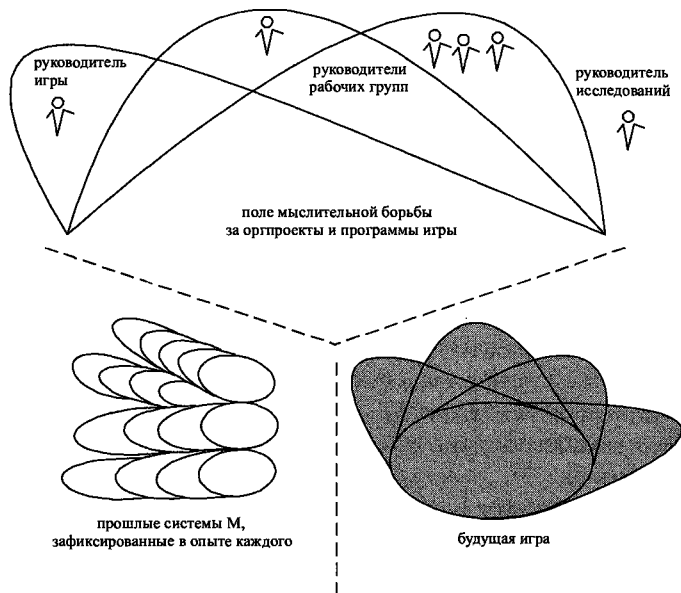


Рис. 1. Организационно-техническая структура ОДИ

Поскольку средства, методы и техники программирования КИПР не были известны или считались неудовлетворительными и идти к их созданию нужно было от разных других видов и типов мышления – это мы уже все хорошо понимали, – между основными соорганизаторами игры сразу же возникли принципиальные расхождения и разногласия по вопросу о том, что должны представлять собой *рабочие процессы* в игре, как они должны строиться и на каком мышле-

нии в первую очередь базироваться. Одни говорили, что это должно быть *системное проектирование*, другие – что это должно быть *прогнозирование*, третьи – что это должно быть *техническое исследование*, а четвертые – что идти надо от всего этого вместе, а главным делать *процесс становления и развития нового мышления* – самого программирования КИПР. И между этими *позициями* в течение всего подготовительного этапа шла непрерывная мыслительная борьба, с одной стороны, подготовившая организаторов к перипетиям игры на месте, а с другой – сильно продвинувшая общее понимание существа *стоящих* перед всеми нами проблем.

Основной этап игры проходил с 18 по 26 августа 1979 г. С первого же дня нас ждали сюрпризы: значительная часть сотрудников УФ ВНИИТЭ, поскольку первые дни игры падали на субботу и воскресенье, просто не приехали, и нам пришлось срочно перестраивать как программу, так и оргпроект игры. Так, в результате совершенно случайных внешних обстоятельств, появилась *первая, вводная фаза основного этапа игры*, продолжавшаяся два дня, в течение которых мы обсуждали с приехавшей частью сотрудников ВНИИТЭ теоретические и методологические проблемы программирования КИПР по теме «Ассортимент товаров народного потребления» и смогли спокойно, без спешки сформировать основные ядра рабочих групп. Это неожиданное обстоятельство сильно облегчило процесс начальной организации групп, но, вместе с тем, существенно сократило время игровых разработок.

Третий день ушел в основном на *установочные доклады*, в которых разбирались: 1) общая концепция, цели, программа и регламент игры, 2) общая методологическая схема программирования КИПР, разработанная незадолго до этого (см. [3]), 3) концепция и идеология проектно-целевого под-

хода в программировании, 4) связи и отношения между рабочими процессами в игре, функциональной организацией коллектива, обеспечивающей рабочие процессы, и процессами межличностных и межличностных взаимодействий между участниками. Это была *вторая фаза* основного этапа игры, в ходе которой должно было происходить *самоопределение* участников относительно целей игры, ситуации игрового действия, других участников и т.д.

Четвертый и пятый дни объединялись в одну, *третью, фазу*, основной смысл и содержание которой были заданы процессом *распредмечивания* и, соответственно, *декомпозиции* жестких структур профессионального мышления и деятельности на возможно более мелкие составляющие. Параллельно с этим должна была происходить *проблематизация ситуации, сложившейся в игре*, а через нее и *проблематизация «большой», социокультурной ситуации*, в которой вынуждены были работать и решать свои профессионально-предметные задачи участники игры.

Шестой день был буферным, по сути дела «запасным». По программе одна половина его предназначалась для отдыха, а другая – для рефлексивно-теоретического обсуждения рабочей темы игры в свете сложившейся в игре ситуации. Это была *четвертая фаза* основного этапа.

В *пятой фазе* – седьмой и восьмой дни – шла ударная работа по конструированию и прорисовке программы КИПР по теме, сборка всего материала, полученного в процессе распредмечивания и проблематизации, в новые, *табличные формы фиксации*, отработка форм и способов соорганизации программных «пустографок» в кортежи, армады и системы.

На девятый день (*шестая фаза* основного этапа игры) докладывались важнейшие рабочие результаты – принципы программирования КИПР, чистые формы фиксации про-

граммного содержания, «пустографки» или «модули», фрагменты конкретных программ по теме «Ассортимент товаров народного потребления для Уральского региона» и т.п., а также происходил *рефлексивный анализ хода игры*, ее слабых и сильных сторон, удач и неудач, взаимоотношений между участниками, форм организации коммуникации, мышления и деятельности.

Результаты игры поразили всех участников. Хотя работа была очень напряженной и, сравнительно с другими формами организации работ, прямо-таки стремительной, мы, конечно, не смогли выполнить всего того, что намечали (программа сознательно строилась с ориентацией на практически невыполнимые объемы работ), и мы дальше сделали это обязательным принципом оргпроектирования и программирования ОДИ, учитывая, что главная их цель и назначение — это *развитие форм мышления и самих участников*. Но то, что практически было сделано за девять дней работы, намного превосходило любые, даже смелые ожидания участников: были разработаны знаковые формы фиксации программ КИПР, определено их содержание, разработаны новые средства, методы и техники программирующего мышления, в том числе новые средства, методы и формы фиксации пространств коллективного мышления и деятельности, созданы и отработаны новые средства распределмечивания, сильно продвинуты вперед теоретические представления системоделятельностной методологии и т.д.

Но самое главное состояло даже не в этом, а в том, что на конкретном примере практической организации коллективного мышления было показано, что можно создавать такие формы организации совместной работы и межпрофессионального мышления, которые с необходимостью приводят к сплавлению и развитию исходных индивидуальных и груп-

повых форм мышления и деятельности, к порождению новых средств, методов и техник взаимопонимания и мышления, вынуждают развиваться если не всех, то во всяком случае многих участников коллективной работы.

Последний день игры проходил на высоком эмоциональном подъеме, участники – проектировщики, исследователи, методологи – были буквально в эйфории, и никто из них, несмотря на огромное напряжение и многочисленные стрессовые ситуации в ходе игры, не хотел прекращать общей работы. Успех выбранной формы организации коллективного мышления был неоспорим. И поэтому участники игры приняли решение распространить ее, форму организации, на другие случаи и ситуации, а это означало, что они, во-первых, приняли то, что произошло, в качестве *образца и прототипа*, на основе которого будут строиться другие мероприятия подобного рода, а во-вторых, по сути дела, подрядились теперь ответить на вопросы, что же происходило и произошло в эти дни под Свердловском, рассмотреть все происходившее как *новый тип игры* и соответственно этому перестроить и развить само понятие игры, разработать методологию и теорию организации игр этого типа, а также постараться описать на теоретическом и техническом уровнях процессы коллективного мышления и жизнедеятельности, разветвляющиеся в их рамках.

На этом, по сути дела, закончился процесс становления ОДИ как новой формы организации коллективного мышления и деятельности, и начались совсем иные процессы – процессы развития, образующие уже *собственно историю ОДИ*.

Вместе с тем, в тот же день, 26 августа 1979 г., закончился основной этап ОДИ-1 и начался третий ее этап, *этап выхода из игры*, первой фазой которого стало детальное рефлексивное обсуждение основных методологических резуль-



татов игры, происходившее в поезде Свердловск – Москва 27 и 28 августа, второй фазой – четыре обсуждения на заседаниях Комиссии по психологии мышления и логике уже в Москве в период с 30 августа по 15 сентября 1979 г., а затем было решено проводить это обсуждение в той же игровой манере, в которой проходило само новоуткинское мероприятие, и таким образом рефлексивное обсуждение ОДИ-1 было целенаправленно преобразовано в ОДИ-2, которая продолжалась вплоть до 14 мая 1981 г.

### **Практика ОДИ**

За время с июля 1979 г. по декабрь 1989 г. коллектив методологов и исследователей, объединившихся вокруг Комиссии по психологии мышления и логике Всесоюзного общества психологов, и разные коллективы и группы, объединяемые Московским методологическим кружком, провели под нашим непосредственным руководством 74 «больших» ОДИ (см. Приложение, таблица 1).

Всю эту совокупность игр очень трудно описать как одно целое в силу многоцелевого, многофункционального и многопланового характера каждой ОДИ. Сделать это так же трудно, как описать в целом жизнь массы людей. Попытка обойти эту трудность, перечислив темы всех игр в порядке их проведения (как это сделано в таблицах и как мы уже пытались представить ОДИ в одной из ранних публикаций [39], вызывает понятные нарекания: чисто назывной и, вместе с тем, реалистически ориентированный способ представления материала, предполагающий трудоемкую работу вживания в ситуации и продумывания их, вступает в противоречие с нашим рассудком, привыкшим к поверхностным обобщениям. Но всякая абстракция, образованная по какому-то одному параметру игры, пусть даже весьма существенному, оказы-

вается лишь *односторонним срезом*, превращающим ее из живого реального целого в труп.

И это тоже понятно, ибо всякая ОДИ является невероятно сложным, многосторонним образованием, которое можно правильно понять и представить себе только при условии, что вы ее *проживете*, реально или в имитирующем понимании и мышлении, и, соответственно этому, адекватными игре будут только *системные и экземплифицированные описания* (см. [4, 9, 25]). По-видимому, каждая ОДИ должна описываться *методом восхождения от абстрактного к конкретному* как совершенно уникальная система. Это означает, по сути дела, что не может быть единой теории ОД-игр, а возможны лишь, во-первых, *понятие ОДИ*, а во-вторых, развертывающаяся на его основе и одновременно фундирующая его *типология ОДИ*.

Но чтобы построить такую типологию игр, необходимо иметь уже разработанными средства и методы системно-типологического представления сложных полифункциональных и полиструктурных мыследеятельностных объектов, а к их разработке еще только-только подходят в самых продвинутых в этом плане областях науки. Таким образом, типология ОДИ появится, вероятнее всего, на каких-то уже очень поздних этапах всей работы.

Тем не менее, проведенные уже игры должны быть как-то представлены, и, по возможности, в типизированном и понятийно оформленном виде. Поэтому, не имея возможности на этом этапе построить типологию игр, мы вынуждены прибегать к более простым формам типизации – прежде всего к *типомиши* и в меньшей степени к *типографии*. При этом, производя группировки ОДИ по типам, мы должны все время иметь в виду, что этих типизаций может быть много (значительно больше, чем самих игр в их перечне) и все они

будут разными в зависимости от того, какие структурные характеристики ОДИ и какие симптомокомплексы их мы считаем наиболее важными и принципиальными.

Среди важнейших характеристик, которые мы можем выделить при первых заходах на типизацию ОДИ, на первый план сразу же выдвигается несколько.

Первая среди них – это, по-видимому, *целевая установка заказчика*, которая определяет назначение и функции игры с точки зрения мышления и деятельности заказчика и в какой-то мере выражена и закреплена в формулировке *заказа задания на игру*.

Вторая характеристика, имеющая не меньшее значение это *целевая установка организатора и руководителя игры* которая в большинстве случаев откладывается в формулировке темы, в оргпроекте и программе игры.

Третья характеристика – это *структура оргпроекта и программы* игры, которые обычно фиксируются в виде *регламента игры* и подробно обсуждаются в установочных докладах руководителя. Описание оргпроекта и программы игры дает возможность перейти затем к типографическому представлению игр.

Четвертая характеристика – это *результаты, продукт и последствия игры*, которые фиксируются, как правило, в *постигровой рефлексии*, но могут фиксироваться также на этапах замысливания и подготовки игры, и тогда они могут находить себе выражение и как-то закрепляться в оргпроекте и в программе.

Все эти четыре фактора, которые выявляются, повторим уже при первых попытках типизировать ОДИ, конечно, связаны друг с другом и друг друга взаимно обуславливают, что мы и стремились специально подчеркнуть, но вместе с тем каждый из них живет своей собственной жизнью и може

постоянно расходиться с другими. Цели заказчика могут расходиться с целями организатора и руководителя игры, у каждого из них к тому же бывает, как правило, не одна цель, а сразу несколько, причем ранги их могут меняться в ходе самой игры, формулировка темы может не соответствовать формулировке заказа-задания, оргпроект и программа игры могут нести в себе множество моментов, расходящихся с целевыми установками заказчика и руководителя, и благодаря всему этому появляется достаточная свобода действий для всего коллектива участников игры, появляются моменты соревнования и борьбы, и за счет этого в итоге игры появляется масса новых продуктов и последствий, не предусмотренных ни целями заказчика и организатора игры, ни оргпроектом и программой.

Все это делает крайне сложными типологические описания ОДИ, неизбежно делает их синкретическими и весьма случайными, зависящими от наших ситуативных целей. Именно это заставляет нас, чтобы достичь хоть какой-то объективности, обращаться к простому перечню проведенных игр по их темам-названиям.

Кроме уже названных выше «больших» игр, или игр «основного» списка, за это же время на основе сложившихся образцов был проведен еще ряд ОДИ под руководством методологов, проживающих в разных городах страны: в Харькове на базе ХИИКС – Ю.Л.Воробьевым и его сотрудниками, а на базе ХИСИ – А.П.Буряком и Ю.М.Михеевым, в Киеве на базах КГИФК – Ю.Н.Теппером и его сотрудниками, а на базе КиевНИИТИА – В.Л.Авксентьевым, А.П.Зинченко и С.П.Вирченко (см. Приложение, Таблица 2), в Одессе – Н.Ф.Андрейченко, на базе МИНГ им. И.М.Губкина – С.В.Поповым и П.Г.Щедровицким (см. Приложение, Таблица 3) и еще ряд игр – Б.В.Сазоновым и Б.И.Хасаном.

Кроме того, на базе исходных типов игр, сформированных в 1979–1981 гг., появился еще ряд трансформированных игр, которые отклоняются от исходных прототипов ОДИ или целенаправленно меняют и перестраивают их. Это игры научного сотрудника Ворошиловоградского филиала ИЭП АН УССР – А.С.Казарновского, игры В.С.Дудченко из Ярославля и его сотрудников\*, игры А.А.Тюкова, С.Д.Неверковича и А.А.Веселова, игры К.Я.Вазиной (ГИСИ) и др.

Поэтому можно считать, что к настоящему времени накоплен уже первый практический и достаточно объективный опыт организации и проведения ОДИ и пришло время для аналитического и критического обсуждения его в различных планах – организационном, педагогическом, проектном, исследовательском и др. Ясно, что круг вопросов, который здесь надо обсуждать, неимоверно широк и разнообразен, а сам предмет обсуждения в силу своей многоплановости и сис-

---

\* Не обошлось и без замаскированного внедрения ОДИ : группа ярославских социологов и психологов (В.С.Дудченко, В.М.Максимовская, О.Н.Посысоева, Е.И.Усенко), получившая в течение 1979–1981 гг. опыт практического участия в ОДИ и теоретического анализа их на совещаниях Комиссии по психологии мышления и логики, реализовала с небольшими вариациями и отклонениями схему ОДИ в нескольких играх в Ярославле, но затем в методическом пособии, выпущенном в конце 1982 г. [52 ] забыла упомянуть об этом важном обстоятельстве своего зарождения и представила все дело так, будто ярославские инновационные игры берут свое начало прямо и непосредственно от резиденциальных сессий Тэвистокского института человеческих отношений и его теоретических концепций.

Об этом, может быть, и не имело бы смысла писать, если бы в своих публикациях, посвященных ярославским играм, эта группа, стремящаяся концептуально оформить особый тип инновационных игр, не стирала принципиальных различий между ОДИ и тэвистокскими резиденциальными сессиями и не приписывала бы Тэвистокку через посредство ярославской модели схему проблематизации, характерную для рабочего процесса в ОДИ.

темного характера крайне сложен; поэтому в каждой работе, посвященной ОДИ, на первых порах можно надеяться выделить и разобрать только отдельные аспекты ее, и это, безусловно, будет вызывать у читателей ощущение односторонности, фрагментарности отдельных описаний, а отсюда – неудовлетворенность. Но мы не видим сейчас другого пути анализа и в этой статье хотим рассмотреть ОДИ с точки зрения нескольких аспектов, которые кажутся нам наиболее важными для понимания общего смысла ОДИ.

### Этапы развертывания ОДИ

Подобно всем видам мыследеятельности ОДИ в своем развертывании проходят три этапа.

1. Этап подготовки, на котором разрабатываются основной замысел и концепция игры, формулируются основные рабочие цели, которые должны быть достигнуты с помощью игры (здесь игра выступает как *средство* достижения этих целей и именно в этой своей функции рассматривается и проектируется), разрабатываются оргпроекты, программы и планы игры, возможно также сценарии самых существенных ее моментов и другие оргдокументы; по времени этот этап может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев (см. таблицы проведенных ОДИ). На этом же этапе в ходе обсуждений различных аспектов игры формируются команды организаторов, методологов и исследователей игры; число этих команд меняется в зависимости от тематического и мыследеятельностного содержания игры, а также от различных обстоятельств и условий ее проведения.

2. Основной этап, на котором в игровой форме (заданной оргпроектом и программой игры) осуществляются предварительно спроектированные и спрограммированные рабочие процессы, производящие и порождающие продукты и ре-

зультаты, соответствующие целям различных участников игры – заказчиков, организаторов, методологов, исследователей и всех без исключения игроков (если они прикладывают усилия для их достижения). Этот этап, как правило, уже при проектной разработке делится на ряд фаз, каждая из которых имеет свое особое функциональное назначение.

На первой фазе в форме установочных докладов всем участникам игры излагаются замысел, основная концепция и важнейшие рабочие цели проводимой игры, а затем – ее оргпроект, программа и регламент. Во многих случаях, особенно при проведении массовых ОДИ с людьми, не прошедшими предварительный отбор, в установочных докладах обсуждаются понятие ОДИ и различные психологические трудности, возникающие у людей, впервые принимающих участие в игре.

На второй фазе начинается практическое вхождение участников в игру, проработка и освоение рабочих и игровых целей, *организация, соорганизация и самоорганизация* игровых групп. Основным процессом здесь является *самоопределение* участников, и от того, насколько эффективно оно проходит, зависят дальнейшие успехи каждого игрока и всей игры в целом. На процесс самоопределения отводится от одного до трех дней, но, в принципе, он постоянно осуществляется в течение всей игры (и если основной функцией ОДИ становится развитие участников, то сама она проектируется и организуется так, чтобы процесс самоопределения продолжался до конца игры).

Так как процессы вхождения в игру и самоопределения в ней не могут происходить вне основных рабочих процессов, фазы вхождения и рабочие фазы игры практически перекрывают друг друга. Во многих случаях третья фаза игры, открывающая ряд рабочих фаз, начиналась уже с вечера первого дня игры, иногда – с утра второго дня, хотя в некоторых

из названных в перечне ОДИ мы вынуждены были начинать реальные рабочие процессы лишь с третьего и даже четвертого дня игры, а первые дни после установочного доклада заполнять специально спланированными имитациями рабочих процессов, используемыми лишь в качестве фона для самоорганизации групп и самоопределения участников.

Число рабочих фаз и их характер меняются от игры к игре в зависимости от сложности тематизмов игры, артикулированности целей и представлений о промежуточных продуктах и результатах рабочих процессов, а также в зависимости от общей длительности самой игры.

В особенно длительных играх мы специально вводили «буферные» и резервные фазы, например, в виде дня свободных дискуссий, дня консультаций или даже так называемого дня отдыха (который всегда заполнялся достаточно напряженной работой). В оргпроектах всех ОДИ обязательно предусматривалось время для активной разрядки и активного отдыха.

3. Этап выхода из игры и обобщения опыта имеет, как видно из названия, двойное назначение и соответственно этому разворачивается как бы по двум параллельным каналам. Это – очень важная и принципиальная часть всей ОДИ, которая обязательно должна проектироваться и прогнозироваться организаторами. Практически этот этап не имеет конечной границы и у разных участников завершается в разное время и по-разному, в зависимости от обстоятельств их жизни и работы; тот или иной результат игры обязательно входит во всю последующую жизнь и работу участников.

Для методологов и организаторов игры третий этап – это всегда этап целенаправленного и сознательного рефлексивного и мыслительного анализа опыта проведения игры и фиксации этого опыта в тех или иных культурно значимых фор-



мах – нормативных, проектных, методологических, научно-исследовательских и т.п.; вид и тип избираемых форм фиксации опыта определяется либо принадлежностью аналитиков к той или иной сфере мыследеятельности [34] либо же их перспективными установками на выполнение той или иной рабочей функции в последующих ОДИ.

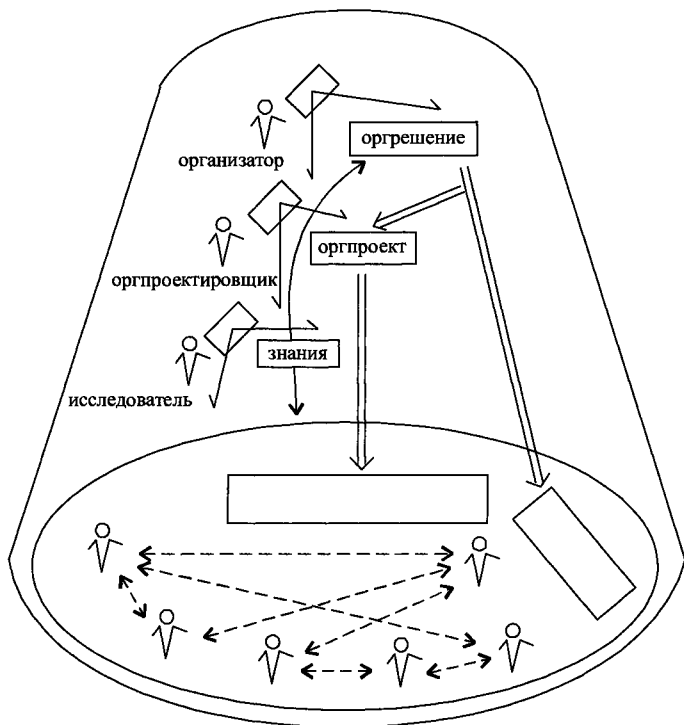
Во всех случаях, выход из игры как для методологов и организаторов, так и для любых других участников является крайне трудным в человеческом отношении и поэтому должен тщательно исследоваться.

### Организационная структура ОДИ

Подобно многим другим видам мыследеятельности ОДИ представляет собой *сложную полисистему*, основной каркас которой задается *организационно-технической (ОТ) структурой* мыследеятельности (см. рис. 2 и, в особенности, рис. 3).

Перенося характеристики структуры полисистемы на саму полисистему, мы говорим обычно об *организационно-технических* системах мыследеятельности и различных их вариантах – социотехнических системах, культурно-технических системах и т.д. [...].

Организационно-техническая система мыследеятельности, как и все ее варианты, это всегда, по меньшей мере, двойная система мыследеятельности, в которой одна система (верхняя), во-первых, рефлексивно отражает другую систему (нижнюю), а во-вторых, действует в отношении этой другой системы – преобразует ее, нормирует, организует, управляет ее функционированием или развитием и т.д. Организационно-техническая система мыследеятельности всегда изображается в виде «матрешечных» схем, в которых одна система мыследеятельности «захватывает» и «поглощает» другую систему [...].



*Рис. 2. Структурно-функциональная оргсхема простой организационно-технической системы мыследеятельности*

Отношение захвата и поглощения одних систем другими осуществляется прежде всего за счет отношений рефлексивного отображения и мыслительного описания одними системами других, за счет рефлексивной разработки проектов организации других систем и программ их функционирования и развития, определяющих следующие за этим целевые практические воздействия первых систем на вторые [...].

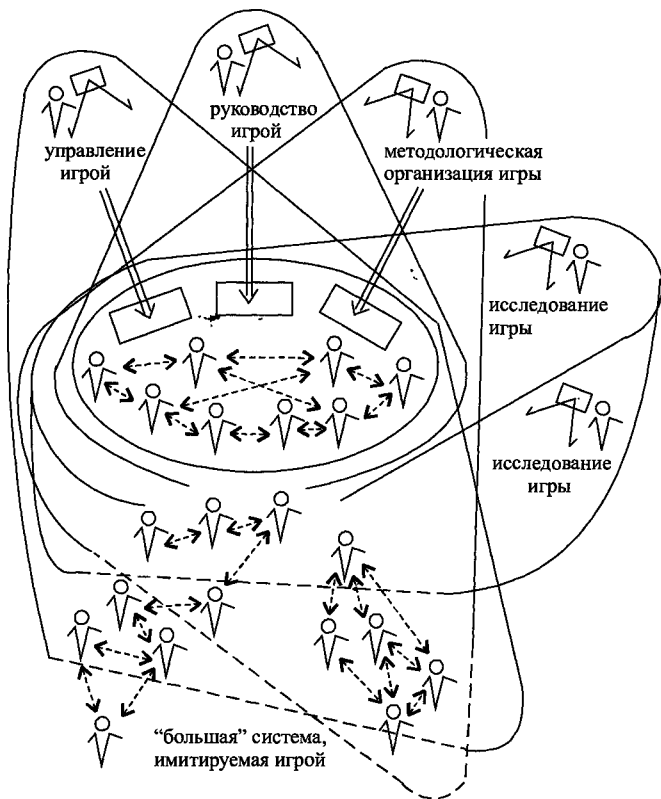


Рис. 3. Структурно-функциональная оргсхема организационно-деятельностной игры

В отличие от многих организационно-технических систем мыследеятельности всякая ОДИ строится как множественная система, соединяющая в своей структуре несколько разных организационно-технических отношений и связей: во-первых, ОДИ всегда имеет несколько конкурирующих

между собой «фокусов» организации, руководства и управления (рис. 3), а во-вторых, она предполагает еще ОТ-отношение мыследеятельной имитации одних систем другими (хотя это отношение реализуется отнюдь не всеми позиционерами и не всеми системами мыследеятельности, включенными в ОДИ).

В принципе, ОТ-структура ОДИ может строиться из сколь угодно большого числа ОТ-отношений и связей между различными мыследеятельностями и собирать их самыми причудливыми способами (поэтому каждая ОДИ предполагает свой особый оргпроект, фиксирующий ее неповторимую ОТ-структуру), но очень скоро эти композиции ОТ-отношений и связей между разными мыследеятельностями выходят за пределы приемлемой для нас сейчас сложности, и поэтому все ОДИ, которые мы проводили до сих пор, строились на одной-двух, максимум трех оргуправленческих системах, двух-трех методологических системах и одной-двух исследовательских системах; в ряде случаев некоторые из методологических и исследовательских систем одновременно выполняли и оргуправленческие функции или же включались в состав оргуправленческих служб. Соответственно этому между фокусными рефлектирующими системами устанавливались либо отношения полной автономности и независимости с правом конкурировать и бороться в процессе игры, либо же, наоборот, отношения полной или частичной зависимости и подчинения.

За счет этого группы исследователей могли разделяться на: а) группы включенного технического исследования, обеспечивающего организацию игры и управления ходом ее, и б) группы независимого естественнонаучного исследования (см. [34]).

В играх с достаточно большим числом участников (таких, как 12-я или 15-я) еще специально выделялись две «фо-

кусные» организационно-методологические группы: а) группа организации взаимодействий, б) группа организации содержательных конфликтов и процесса проблематизации. Первая из этих групп должна была вызывать и поддерживать эффективные игровые и рабочие взаимодействия между группами и отдельными участниками игры, осуществлять переводы и перемещения игроков из группы в группу, оказывать поддержку слабым группам или, наоборот, противодействовать сильным группам, стремящимся захватить или подчинить себе другие группы. Вторая из названных групп должна была обеспечивать один из основных для всякой ОДИ процессов – конфликт между разными профессиональными и предметно-дисциплинарными позициями, имитируемый игровыми столкновениями групп и отдельных участников, перевод этого конфликта в чисто содержательную и, в этом плане, необходимую форму, осознание конфликтной ситуации как проблемной и отображение проблемной ситуации в ряды проблем, соответствующие планам и линиям их разрешения в идеальной действительности мышления [27, 46, ...].

### **ОДИ как мыследеятельность**

Выше я уже отмечал, что ОДИ с самого начала создавалась как форма практически-деятельной реализации теоретических представлений системомыслительной и системомыслительной методологии, т.е. с определенной *целевой установкой* и определенным *назначением*. По сути дела, это означает, что ОДИ создавалась во многом *технически* и является в силу этого *технически организованной практикой*. С точки зрения здравого смысла это банально и достаточно очевидно, но из этого с необходимостью следует, что ОДИ должна фиксироваться организаторами в виде

объекта *T-воздействий*, а следовательно — в *И-, ИЕ-, ИИЕ-онтологических схемах* (см. [10: 19–56; 3: 97–107, 121–127]).

Сами эти схемы могут быть как специфическими, фиксирующими отличительные признаки игр вообще и ОДИ в частности, так и неспецифическими, представляющими ОДИ, скажем, как систему мышления или систему деятельности. Функции этих схем в разработке методологии и теории ОДИ, конечно же, неодинаковы. Но важно, что и те и другие в равной мере необходимы организаторам игр для анализа, проектирования и программирования ОДИ. Более того, неспецифические схемы могут оказаться практически более значимыми, если рабочей целью организаторов является не игра как таковая, а определенные процессы *M* и *MD* в играющем коллективе. В таком случае именно представления о *M* и *MD* оказываются на переднем плане и в центре внимания организаторов, а представления об игре отходят на задний план и могут быть значительно менее разработанными и детализированными.

Именно при такой ранжировке теоретических представлений создавалась, как я уже отмечал, ОДИ, и при такой же ранжировке до сих пор организуются и проводятся все конкретные игры. И это обстоятельство полностью оправдывает намеченную здесь последовательность введения и обсуждения онтологических схем: мы начинаем с общих представлений ОДИ как систем *M*, *D* и *MD*, а уже затем постепенно идем к представлениям ее как игры особого рода.

Основные онтологические схемы *СМ-* и *СД-*подходов и принципы их построения не раз уже описывались в литературе (см., к примеру, [1, 6, 8, 10, 11–18]), а основные схемы *СМД-*подхода, несмотря на то, что ядро их сформировалось уже к 1980 г., описывались и комментировались практически всего один раз (см. [42]). Поэтому здесь, при задании об-

щего контекста методологического и научно-теоретического анализа ОДИ, представляется необходимым прежде всего ввести базовую схему МД (см. рис. 4).

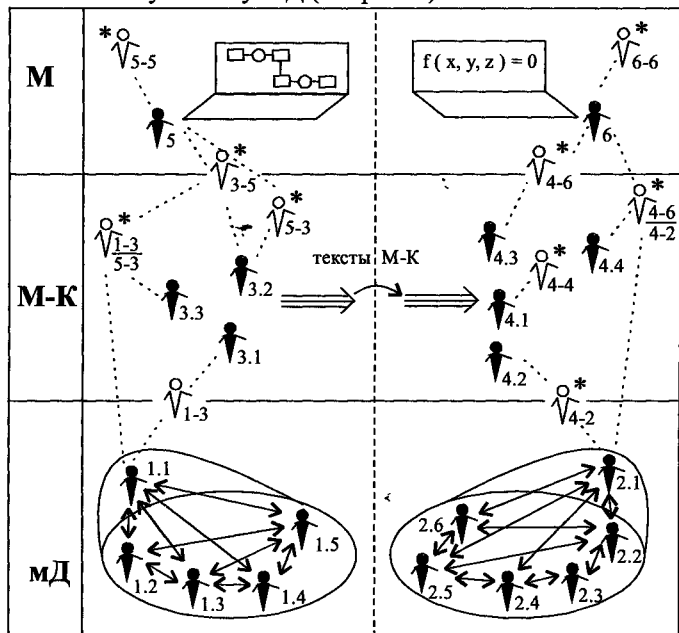


Рис. 4. Основная схема мыследеятельности

Она содержит три относительно автономных пояса МД, расположенных по горизонталям один над другим: 1) пояс социально организованного коллективного мыследействования (мД), 2) пояс мысли-коммуникации, выражающейся и закрепляющейся прежде всего в словесных текстах (М-К), и 3) пояс чистого мышления (М), развертывающегося в невербальных схемах, формулах, графиках, таблицах, картах, диаграммах и т.п.

Центральным и стержневым в этой трехпоясной системе является пояс М-К, а два других могут рассматриваться как лежащие по разные стороны от оси М-К – исключительно принципиальный момент в плане определения места и функций М в системе МД: каждый из названных поясов имеет свою *специфическую действительность*, и действительность М оказывается по этой схеме вторым пределом, лежащим как бы *напротив* действительности мД, разворачивающейся непосредственно на захватываемом мД материале.

И это обстоятельство точно соответствует тому, что мы можем фиксировать феноменально: плоскость доски или бумаги, на которой мы пишем, противостоит, если рассматривать ее относительно оси М-К, реальному миру мД.

Для того чтобы упростить схему, а вместе с тем и объект, на примере которого рассматриваются основные принципы анализа, мы можем ввести вертикальную ось симметрии и таким образом выделить простейший случай *диалогической организации* М-К; для того чтобы зафиксировать и рассмотреть более сложные случаи *полилогической организации* М-К, надо вводить более сложные схемы. Точно так же для упрощения и сокращения процедур идеализации и пояснений на схеме фиксируется не весь двусторонний диалог, а только один акт М-К – односторонняя передача текста сообщения, и за счет этого поляризуются функции участников диалога.

Для каждого пояса МД на схеме вводится свой набор *позиционеров* как носителей соответствующих процессов МД.

В нижнем поясе это будут *мыследействующие* позиционеры 1.1, 1.2, 1.3 и т.д., а в правой части схемы – позиционеры 2.1, 2.2, 2.3 и т.д. Само членение ситуаций мД производится здесь относительно процесса М-К – на нем, как мы уже сказали, фокусирована схема, и это соответствует прак-



тике организации большинства ОДИ. При этом по ходу игры ситуации мД могут как объединяться в одну – это происходит на общих заседаниях всего коллектива, – и тогда М-К должна рассматриваться относительно рамок и условий единой ситуации мД, но могут и разделяться – как это происходит во время работы отдельных групп, – и тогда процесс М-К становится единственной формой, связующей и организующей все целое мД.

Формы и способы детерминации процессов мД являются крайне сложными, и прежде всего в силу их разнообразия; здесь будет и *культурная нормировка*, характерная для всех воспроизводящихся систем (см. [11, 13–15], и *социальная организация* (см. [15]), и *целевая детерминация*, характерная для всех актов действия, и *T-детерминация средствами, методами и техниками мД*, и *детерминация объективными законами*, характерная для всех Е- и ЕИ-систем (см. [11]) и т.д., и т.п. Иными словами, все системы мД будут *гетерогенными, гетерохронными и гетерархированными ИЕ-полисистемами* и будут требовать соответствующего многостороннего и многопланового описания, проектирования и программирования.

В среднем поясе это будут, соответственно, *коммуницирующие* позиционеры: слева на схеме – *выражающие* мысль в вербальных текстах, а справа (по условиям упрощения и идеализации) – *понимающие* эти тексты и создающие благодаря этому пониманию *смысл ситуации* (см. [22]). В зависимости от того, какие пояса мД замыкаются на текст М-К в ходе выражения, в левой части схемы можно выделить три абстрактные позиции: 3.1 – в том случае, когда в тексте М-К выражаются какие-то аспекты и моменты ситуации мД, фиксированные в рефлексии этой ситуации, 3.2 – в том случае, когда в тексте М-К выражаются какие-то аспекты и моменты

М, и 3.3 – в том случае, когда в тексте М-К соотносятся, связываются и зашнуровываются аспекты и моменты как мД, так и М. Аналогично для правой части схемы можно выделить четыре позиции понимающих: 4.1 – для того случая, когда текст М-К понимается и осмысливается в *собственно коммуникативной действительности*, 4.2 – для того случая, когда текст понимается за счет выхода в мД, 4.3 – для того случая, когда текст понимается за счет выхода в М, и 4.4 – для того случая, когда при понимании текста М-К происходит сопоставление и разделение компонентов М и мД.

В этом пункте, кстати, обнаруживается отнюдь не тривиальная и имеющая принципиальное значение асимметричность позиций создающего текст М-К и понимающего его; нередко получается и так, что текст, выразивший какие-то аспекты и моменты ситуаций мД, понимается за счет выхода в пояс чистого М и наоборот – тексты, выражающие действительность чистого М, понимаются за счет выхода в пояс мД.

Специально надо отметить, что пояс М-К практически не подчиняется различению правильного и неправильного. Он живет по принципам полилога (т.е. многих логик), противоречий и конфликтов. Это всегда поле борьбы и взаимоотношений, которые только и придают М-К ее особый смысл и оправдывают ее существование в качестве особого пояса МД.

В верхнем поясе МД находятся *мыслящие* позиционеры. В условной манере предложенной схемы позиционер 5 строит свое М на базе *опыта собственного мД и выражения его в текстах М-К*, а позиционер 6 – в первую очередь на основе *понимания чужих текстов* (фундируемого опытом собственного мД).

В отличие от всех других поясов МД пояс М имеет свои строгие *правила и законы*, причем, достаточно монизирован-

ные; это все то, что Аристотель называл словом «логос» – собственно логические правила образования и преобразования знаковых форм, все математические оперативные системы, все формальные и формализованные фрагменты научных теорий, все научно-предметные «законы» и «закономерности», все схемы идеальных объектов, детерминирующие процесс М, все категории, алгоритмы и другие схемы операционализации процессов М.

В зависимости от способов понимающей интерпретации все схемы, формулы, графики, таблицы и т.п. могут прочитываться и использоваться в процессах М либо как *формы, изображающие* идеальные объекты и идеализованные процедуры М, либо как *сами идеальные объекты*, в которые «упирается» наша мысль. Как правило, в этих случаях предполагается, что между формой и идеальным содержанием существует прямое соответствие или «параллелизм» (см. [6]). Отказ от этого принципа порождает совершенно новые структуры содержательного и методологически организованного М, развертывающегося по принципу «многих знаний» (см. [4, 25]).

У каждого пояса МД, как я уже сказал, есть своя *специфическая действительность*, и между этими тремя типами действительности никогда нельзя устанавливать отношения тождества: они могут лишь *отобразиться* друг на друга посредством рефлексии и понимания, и это может делаться каждый раз только за счет *переоформления одного в другое*. А *содержание* у каждой из этих форм будет появляться в результате вторичной рефлексивной фиксации уже совершенного отображения. Поэтому мы будем называть М, М-К и мД «реальными» в тех случаях, когда они рассматриваются внутри онтологически трактуемых систем МД как их составляющие или подсистемы. И наоборот, схема МД будет рас-

смагиваться и трактоваться как «действительная» в том случае, если мы будем брать ее в отношении к строго определенному М и в его системе; в настоящее время таким М является *методологическое мышление о МД*.

Все три пояса МД, развертывающиеся согласно исходному допущению по горизонталям, объединяются в одно системное целое, с одной стороны, за счет уже названных процессов понимания, а с другой – за счет процессов рефлексии. Процессы рефлексии пронизывают все процессы мД, М-К и М и изображаются на схеме вертикальными связями, движениями и переходами. Носители рефлексии изображаются символами позиционеров со звездочками, а комбинации цифр при них, скажем, 1-3, 3-5, 6-4 и т.д., обозначают функциональное место соответствующего акта рефлексии: первая цифра символизирует рефлектируемый процесс МД, а вторая – тот процесс, в котором находят форму для фиксации и выражения рефлексии. Среди прочих могут быть и рефлексивные позиции типа 1-1, 3-3 и т.д., символизирующие, что форму фиксации и выражения рефлексии ищут в том же процессе МД, который рефлектировался.

Каждый из названных поясов МД может обособляться от других и выступать в качестве относительно автономной и самостоятельной системы. М может формализоваться и за счет этого целиком отрываться от рефлексии М-К и мД и становиться особой *мыслительной деятельностью* по развертыванию чистых форм М, своего рода *производством знаково-знаниевых форм*, содержательных, но не имеющих смысловой связи с практическим мД. И точно так же М-К может элиминировать свои рефлексивные связи и отношения с мД и М и разворачиваться только в узких границах действительности М-К, превращаясь в бездеятельную и безмысленную речь, в пустые разговоры, не организующие и не обеспечи-

вающие ни М, ни мД. И аналогично этому может сложиться и существовать изолированное мД, оторванное от М-К и чистого М и ставшее в силу этого косным воспроизводством, лишенным всех и всяких механизмов развития. В каждом из этих случаев мы будем иметь лишь вырожденную форму МД. И сколь бы рафинированной и правильной она ни была с точки зрения существующих норм М, М-К или мД, все равно она будет оставаться бездуховной и бессмысленной с точки зрения исторических интересов МД в целом.

История показывает нам много примеров подобного вырождения МД и вместе с тем демонстрирует целый ряд специальных форм, средств и методов, выработанных для того, чтобы удержать смысловую целостность МД в условиях, когда образующие ее пояса мД, М-К и М отделялись друг от друга и распадались на самостоятельные формы МД, терявшие свою осмысленность, а вместе с тем и духовность (ср. [37]). В частности, то, что мы называем «научным предметом» – а он как структура и организованность был создан в первой половине XVII в. и наиболее ярко выражен в работах Ф.Бэкона и Галилея, – является не чем иным, как формой и средством соединения умозрительного философского и методологического М с реальным техническим мД, направленным на вещи окружающего нас техноприродного мира (см. [4, 11: 109–11, 1: 117–125]).

При этом из традиционного мД были взяты *опытные факты*, из философского и теологического М – *онтологические схемы и картины*, из М-К – *проблемы, задачи, знания и понятия*, ко всему этому добавлены новые и специфические образования – *модели и эксперимент*, обеспечившие связь традиционных форм М и М-К с техническим мД, и все это с помощью *новых схем рефлексивного взаимоотображения* было завязано и соорганизовано в новые «знаково-знание-

вые машины» МД, получившие у Галилея название «новых наук».

Этим было положено начало новой *предметной форме организации МД*, объединившей в рамках одной организационной единицы конструктивное и оперативное М идеализованными процессами и идеальными объектами с материально ориентированным пониманием и техническим мД. Вместе с тем, было положено начало *профессиям* (в современном смысле этого слова), *инженерному делу* как соединению науки с искусством (см. [4, 38]) и таким надпредметным связкам научных предметов, технического мД и философии, какими являются «научные дисциплины» (см. [2]).

В настоящее время эти формы предметной и дисциплинарной соорганизации М, М-К и мД вновь вошли в противоречие с господствующими формами технической и оргуправленческой практики, которые нуждаются в полипредметном и полидисциплинарном, комплексном мыслительном обеспечении. И это поставило на очередь дня задачу создания новых, более сложных и более гибких форм соорганизации М, М-К и мД, форм, которые могли бы обеспечить быстрое распредмечивание существующих структур МД, удерживание их смысла и содержания в непредметных (или надпредметных) знаковых формах и новое опредмечивание их в структурах и организованностях М, М-К и мД, соответствующих собранным комплексам МД.

Разработка СМД-методологии является одной из попыток ответить на этот запрос. И важнейшей среди созданных ею форм соорганизации М, М-К и мД в целостные единицы МД является ОДИ. Поэтому нельзя понять как функции и назначение, так и внутреннюю природу ОДИ без развернутой схемы МД, показывающей многообразие форм ее суще-

ствования и процессов, с одной стороны, разделяющих МД на пояса, а с другой стороны, связывающих их в одно целое.

Собрав в одной рабочей ситуации представителей разных профессий и научных предметов, мы тем самым предопределяем различие используемых ими в общей работе мыслительных схем, слабую согласованность, а часто и полную несовместимость высказываний и точек зрения, различие образцов и планов мД. Следствием этого являются противоречия, конфликты и разрывы в коллективной МД. Они вынуждают участников общей работы выходить в рефлексивные позиции. Начинается сдвигка всей совокупной МД коллектива по «рефлексивным вертикалям» и одновременно творение новых рефлексивных форм М-К, ориентированных на выявление и фиксацию причин и источников противоречий, конфликтов и разрывов в МД. На уровне М-К вся эта работа оформляется как *ситуационный анализ, целеопределение и ситуативная проблематизация* осуществляемых работ.

Сопоставление того, что происходит «здесь и теперь», т.е. в игровой ситуации, с тем, что происходит во внешних для игры производственных и социокультурных ситуациях, позволяет участникам игры самоопределиться не только в игре, но и по отношению к социуму в целом. Противоречия и конфликты в игре осознаются как проявления и частные случаи общезначимых профессиональных и предметных противоречий.

Параллельно со всем этим начинается уяснение культурного и социального смысла позиций и точек зрения оппонентов. Появляется интерес к их способам работы, и делаются попытки разобраться в общей структуре и основных составляющих их МД. Но это пока не продвигает коллектив в решении исходных заданий. Необходимость соорганизации работы всех в одно целое и адаптации М и мД каждого к

этому целому осознается обычно уже к исходу третьего дня работы, в крайнем случае – к началу четвертого. Но пока что нет средств и методов сделать это.

Для того чтобы начать сознательно и целенаправленно строить новую систему коллективной МД и перестраивать, исходя из интересов целого, ее отдельные составляющие, надо иметь *техническое представление МД*, зафиксировать в специальных технических знаниях ее структуру, социальную и культурную организацию, процедуры и операции мД и М, средства и методы работы и т.п., т.е. представить МД в виде *объекта организационно-технического действия* коллектива. А это, в свою очередь, можно сделать только в *действительности М о МД*. Начинается новая рефлексивная сдвигка по вертикалям всей совокупной МД – теперь уже из пояса М-К в пояс чистого М. Коллектив ищет новые схематизмы, новые знаковые формы для того, чтобы представить теперь уже в объектно-ориентированной форме ситуацию коллективной МД. Сначала не очень понятно, какую – игровую или социокультурную: в действительности М на первых порах различие между ними стирается, и, чтобы удержать его, нужна специальная техника понимания схем и работы с ними. Как только появляются первые схемы для фиксации и представления ситуаций, *ситуализ* переходит в *анализ ситуаций* (теперь уже как И- или Е-объектов, а не как *рамок и условий* коллективной МД).

Вместе с тем, появляется характерная для методологического М возможность двойной работы со схемами – *объектно-онтологической и оргдеятельной* (см. [3: 121-126]). Плоского листа бумаги или доски становится уже недостаточно, чтобы в действительности М зафиксировать и отобразить это многообразие способов работы с одной схемой. Приходится вводить *многомерную пространственную форму* для



разделения и соорганизации разных действительностей в одном и едином процессе М и в сложной полилогической М-К, обеспечивающей его.

Попытки собственно мыслительного анализа и представления МД различных участников общей работы, начавшиеся еще в фазе конфликтов и противоречий на уровне М-К, заставляют вводить все новые и новые планы представления МД и размещать их в разных плоскостях пространственно организованной действительности М о МД; так в схемах МД появляются отдельные плоскости *ценностей, целей, средств и методов, процедур и технологий, предметного или объектно-онтологического содержания* и т.д., и т.п. Многие из этих плоскостей оказываются *ортогональными* друг к другу, и это дает нам возможность чисто композиционно и конструктивно разворачивать новые комплексированные системы МД.

Таким образом, выйдя в действительность М о МД, участники коллективной работы начинают *проектировать и программировать свою будущую МД*, они начинают изменять и трансформировать самих себя как мыслящих, коммуницирующих и мыследействующих. Двигаясь в различных плоскостях пространственно организованных представлений о МД, они определяют различные аспекты и планы своей МД и соотносят их друг с другом, выбирая допустимые и эффективные в данных условиях комбинации.

Вся эта работа осуществляется в *распредмеченных формах М* – ситуационных, таблично-типологических, структурно-функциональных и т.п. – и принадлежит сфере уже не научного, а собственно методологического М, разворачивающегося в своем формальном содержании над предметами и проходящего как бы сквозь них (ср. [4]). На этом этапе и в этом процессе участники ОДИ, с одной стороны, осваивают уже существующие средства, методы и технологии методо-

логического М, а с другой стороны, творят новые средства, методы и технологии или, во всяком случае, демонстрируют те лакуны и «дырки», для которых эти средства, методы и технологии необходимо создавать. За счет этого методологи-исследователи в каждой ОДИ неизменно получают свой опытно-практический и экспериментальный материал в отношении современных, наиболее развитых форм проективного М.

Но в ОДИ дело не заканчивается этим. Все программы МД, созданные в поясе чистого распределенного М, все вновь спроектированные структуры М-К и мД должны быть тут же *реализованы*; участники игры как бы «примеривают» их в своей коллективной работе, «надевают на себя» и начинают создавать новый практический опыт мД. Благодаря этому оргпроекты и программы новых, комплексных систем МД получают экспериментальную проверку (в условиях игровой имитации) на внутреннюю согласованность, эффективность, надежность и устойчивость в различных социокультурных окружениях. Системы мД, оправдавшие себя, закрепляются в виде образцов и нормируются, а не оправдавшие – либо отбрасываются, либо же распределечиваются и развиваются дальше в тех же самых рефлексивных циклах на последующих фазах работы.

Таким образом, ОДИ оказывается не просто еще одной, частной формой организации чистого методологического М или М-К, а новой формой организации МД в целом, особой единицей *практической системы МД*, органически связывающей М, М-К и мД в структурах такого рода, которые обеспечивают постоянное и непрерывное развитие систем МД, а вместе с тем – изменение и трансформацию всего захватываемого ими антропологического и социокультурного материала.

## Основные принципы организации и проведения ОДИ

В отличие от многих других систем мышледеятельности всякая ОДИ является принципиально многоцелевой системой. Это видно уже из простейшей схемы ее оргструктуры, представленной на рис. 3. Но не только службы ОДИ, приведенные на этой схеме, но и каждый отдельный участник ее может иметь свои особые цели и использовать игру для достижения их. И чем большим будет разнообразие этих целей, чем сильнее конфликты между ними, тем богаче и эффективнее будет сама игра, тем больше продуктивных результатов она даст. Перефразируя известные слова К.Маркса об основном законе общественной жизни в Новое время, можно сказать, что основной закон и принцип ОДИ – это хаос, организованный в этом своем основном качестве для получения заранее намеченных продуктов.

Это представление об ОДИ как о многоцелевой и по материалу своему хаотической системе (ср. [9]) определяет и задает основные принципы ее проектирования и реальной организации. На всех этапах подготовки и проведения ОДИ рассматривается как: 1) самодеятельная, 2) самоорганизующаяся и 3) саморазвивающаяся система. И каждая из этих характеристик используется как принцип организационной работы. Соответственно этому основной этап игры представит как разворачивающийся по трем основным фазам.

В первой фазе основная часть работы организаторов и руководителей ОДИ направлена на то, чтобы вызвать активную деятельность всех участников игры. В условиях коллективной работы это неизбежно приводит вскоре к столкновениям идей, мнений, позиций участников, затем – к конкуренции и борьбе за пространство–время, а в конце концов – к тупику в работе.

Когда конфликты представлений и подходов проявляются достаточно резко и впереди начинает вырисовываться тупик, к которому идут группы и коллектив в целом, тогда руководители ОДИ начинают готовить переход ко второй фазе игры – фазе самоорганизации.

При этом они решают две параллельные и взаимно дополняющие друг друга задачи: во-первых, они должны организовать внутригрупповые и межгрупповые взаимодействия и за счет этого сформировать единый коммуницирующий и общающийся коллектив, а во-вторых, они должны сложить из всех групп и всех участников одну мыследеятельную мегамашину, осуществляющую рабочие процессы, заданные оргпроектом и программой игры.

Практически во всех ОДИ исходными рабочими процессами, без которых не может быть и самой ОДИ, являются процессы целеобразования и проблематизации. И начать эти процессы участники игры могут, как правило, без предварительной перестройки и развития самих себя и своей мыследеятельности. Поэтому, в принципе, при достаточно развитой технике организационной работы и некотором минимальном уровне подготовки всех остальных участников игры, руководителям ОДИ удается вызвать самоорганизацию: мыследеятельная мегамашина в своих первых и самых простых формах складывается и начинает функционировать.

Но, опять-таки, поскольку ОДИ организуется для решения проблем (а не задач), возникающая таким образом мегамашина не может дать решения поставленных перед ней заданий и получить необходимый продукт. Организаторы ОДИ знают это заранее, уже тогда, когда они выбирают проблему и формируют коллектив. Но все остальные игроки не знают этого (и не могут этого признать, сколько бы им ни говорили

об этом вначале); они под разными предлогами отводят указание на то, что им придется перестраиваться и развиваться, если они хотят решить поставленную перед ними проблему, не принимают его всерьез и не создают у себя соответствующей установки. Они могут прийти к пониманию этого тезиса и к осознанию его серьезности только в ходе общей работы и, в первую очередь, через многие неудачи и специально ориентированное критическое осознание их.

Поэтому главная задача для организаторов ОДИ на этой фазе работы – это по ходу дела привести коллектив к такой точке, когда всем или, во всяком случае, многим станет ясно, что имеющиеся в их распоряжении средства и методы мышления и мыследеятельности, а также те формы организации и соорганизации мышления и деятельности, которые они реализовали, не дают им возможности довести дело до конца, перевести конфликтную и проблемную ситуации, в которых они оказались, в культурно значимые проблемы и, тем более, разложить каждую из этих проблем в совокупность задач [27] и таким образом разрешить ее. Этот момент должен быть осознан участниками не как обстоятельство их групповой или личной некомпетентности и не как обстоятельство их профессионального несоответствия сложившейся ситуации, а как отражение объективного положения дел, существующего в мире. Микроситуация, сложившаяся в игре, должна быть понята объективно – как проявление общей социокультурной ситуации.

И тогда, если участники ОДИ будут хотеть дойти до конца и разрешить проблему, им останется только один путь – начать развивать свою «мегамашину», свои формы организации коллективной работы, свои средства, методы и техники мыследеятельности, а через это – и самих себя. В этом пункте начинается реализоваться третий принцип ОДИ – прин-

цип саморазвития – и вместе с тем начинается третья фаза основного этапа игры. И все усилия организаторов и руководителей ОДИ с этого момента направляются на то, чтобы помочь участникам игры развиваться. Развиваться, по меньшей мере, до того момента, пока не будет разрешена данная проблемная ситуация, но, в принципе, стратегия развития себя и своей мыследеятельности может быть закреплена участниками игры как общий метод решения любых и всяких проблем – и в этом, в конечном счете, состоит основной смысл и назначение ОДИ.

### **Рабочие процессы и рефлексия в ОДИ**

Как процессы самоорганизации, так и процессы саморазвития в ОДИ обеспечиваются в первую очередь за счет рефлексии и специальной организации рефлексивных процессов у всех участников.

При большом разнообразии форм организации коллективной мыследеятельности в ОДИ, до сих пор все проведенные нами игры строились на том или ином сочетании трех основных форм: 1) рабочих занятий в специализированных (профессионально-предметных, тематических, экспертных и т.п.) группах, 2) общих дискуссий в рамках всего коллектива, 3) рефлексивных занятий – групповых или общих, ретроспективных или проспективных, исследовательских, проектных, методологических, организационных и т.д.

Способы соорганизаций этих трех типов занятий также могут быть весьма разнообразными. Так, например, в Игре-1 рефлексивные занятия по регламенту завершали работу межпрофессиональных групп (ретроспективная рефлексия), предшествовали выступлениям представителей групп на общих дискуссиях (проспективная рефлексия) и завершали каждый рабочий день организаторов (итоговая организационная реф-

лексия). В Игре-11 рефлексивные занятия разделяли и связывали два рабочих заседания групп, в Игре-12 рефлексивные занятия групп завершали каждый рабочий день, а в Игре-15 проходили в середине дня, завершая каждый такт игры, разделенный на две части ночным перерывом, и одновременно открывая следующий такт игры.

Соединение рабочих процессов с рефлексией является главным механизмом, позволяющим мыследеятельности трансформироваться и развиваться. Без рефлексии мыследеятельность (как индивидуальная, так и коллективная) слепа и несвободна.

Главное, что нужно каждому участнику коллективной мыследеятельности, это умение анализировать самого себя и свою мыследеятельность, переносить тяжесть коллективной работы с других на себя, и в первую очередь, в плане самокритики, самоопределения в ситуации и определения целей и задач саморазвития. Именно этим определяются назначение и функции рефлексии в ОДИ – помочь каждому познать и оценить самого себя, самоопределиваться в сложившейся ситуации и определить меру своего личного вклада в общую работу. Иными словами, в ходе рефлексии каждый должен, по меньшей мере для себя, ответить на вопрос, что он может и должен делать в сложившейся ситуации и чего он, напротив, не может и не должен делать.

Рефлексия – важнейший конститутивный момент всякой мыследеятельности. Но если в профессиональной и предметной работе она определяет условия и границы приложения профессиональных знаний, умений и навыков, то в коллективной поисковой работе – в ходе конфликта, при проблематизации, в поиске или при разработке средств и т.п. – она конституирует саму возможность мыследеятельности и ее строительство.

Поэтому, ориентируясь на отдельного участника игры, мы можем сказать, что именно рефлексия является основным и неизменным средством, во-первых, самоопределения всякого участника игры в непрерывно меняющихся ситуациях коллективной мыследеятельности, во-вторых, его самоорганизации в игре, и, в-третьих, перестройки и развития им своей мыследеятельности.

Но точно так же и каждой игровой группе необходима специальная групповая рефлексия, чтобы группа могла разобрать и проанализировать свои действия за день, определить успешность их сравнительно с действиями других групп и по отношению к общему ходу работы, а затем наметить программу и план своих действий на следующих тактах и фазах игры. Таким образом, для каждой группы рефлексия и рефлексивные занятия являются средством организационной и методологической ориентации и перестройки.

### **Культурно-исторический смысл ОДИ**

Что же дают нам ОДИ? Что мы получаем и что можем получить с их помощью? Эти или подобные им вопросы мы постоянно слышим от сторонних наблюдателей. Но когда мы отвечаем, что ОДИ есть прежде всего новая культурно-историческая форма организации коллективной мыследеятельности, обеспечивающая развитие самой мыследеятельности, и именно с этой точки зрения, т.е. имманентно, она и должна рассматриваться, спрашивающие, как правило, бывают не удовлетворены: им кажется, что организаторы ОДИ либо не могут ответить на их вопросы, либо по каким-то причинам не хотят отвечать.

И мы их понимаем. Обыденное сознание обычно определяет значимость всего окружающего только в категориях



практического, непосредственно потребляемого продукта и средств, обеспечивающих его получение.

И подобные же вопросы – что дает нам? – обыватели задают по поводу всего. Они спрашивают: «Что дает нам футбол или хоккей?». И не могут успокоиться, когда им отвечают, что это – формы современной массовой культуры. Они думают, что мы не можем ответить на их вопросы и поэтому просто уклоняемся. И отчасти они ведь правы: мы действительно отвечаем не на их вопросы.

Сейчас считается уже неприличным спрашивать, что дают нам музыка, живопись и литература: такого рода вопросы квалифицируются как некультурные. Но вопросы о том, что дает нам футбол и что дают нам ОДИ, по природе своей ничем от них не отличающиеся, мы пока не можем квалифицировать как некультурные, поскольку футболу пока лишь немногим более ста лет, а ОДИ и вообще всего лишь девять.

И поэтому единственное, что мы можем сделать, это снова сказать, что ОДИ, на наш взгляд, это – новая культурно-историческая форма организации коллективной мыследеятельности, или, раскрывая это более детально, новая культурно-историческая форма организации коммуникации, понимания, рефлексии и чистого мышления людей в условиях целенаправленного коллективного мыследействования.

Все сказанное, конечно, не исключает возможности рассматривать ОДИ в качестве орудия или машины, предназначенных для производства определенных продуктов, или в качестве средства достижения определенных практически значимых целей. ОДИ должны рассматриваться нами не только как имманентно существующие в культуре, но и как получившие определенные функции и назначение.

Какие именно – это зависит от типа и характера тех внешних систем мыследеятельности, которые «захватывают»

ОДИ и стремятся использовать их в своих целях, и, вместе с тем, от тех способов предметного представления ОДИ, которые применяют различные обслуживающие их исследовательские и нормирующие системы.

Если внешняя система – пользователь ОДИ – будет, к примеру, производственной, то ОДИ получит производственно-практическое назначение и может выступить в качестве средства и метода разрешения производственных проблем и задач. Если же эта внешняя система — пользователь ОДИ будет педагогической, то ОДИ может выступить в качестве средства и метода подготовки и переподготовки инженерных и руководящих кадров в системе институтов и факультетов повышения квалификации или в качестве средства и метода обучения и воспитания детей в школе. В рамках инновационной службы ОДИ может использоваться в качестве средства и метода внедрения разнообразных мыследеятельных и организационных новшеств, а в службе развития — в качестве средства, метода и организационной формы развития различных структур и техник мыследеятельности (включая сюда техники, средства и методы чистого мышления, коммуникации, понимания, рефлексии мыследействования). При этом внутри сферы культуротехники ОДИ будут использоваться для получения новых примеров, образцов, стандартов и норм, а также для развития интегрирующих их систем культуры, внутри сферы социотехники — для формирования консолидированных групп и коллективов, внутри сферы антропотехники – для формирования и развития людей, внутри оргуправленческой сферы — для создания новых организаций и новых мегамашин мыследеятельности, внутри сферы научных исследований и разработок — для создания новых проектов, новых программ исследований, для постановки и разрешения научных проблем и задач.

И в этом нет ничего удивительного, ибо ОДИ, как уже отмечалось, есть особая форма организации коллективной мыследеятельности любого характера и любой сложности, следовательно – возможная форма организации всякой системы мыследеятельности, а значит, вместе с тем, – системы мыследеятельности любого назначения. Иначе говоря, ОДИ – это такая форма организации коллективной мыследеятельности, в которой может быть воплощено (представлено, отражено, выражено, оформлено) любое мыследеятельное содержание. При этом, конечно, оно оформляется в виде игры и в силу этого сильно теряет в своей определенности и структурной жесткости, становится слабо нормированным, пластичным и лабильным. Но это как раз и есть то, ради чего мы обращаемся к самой игре как к особому типу и особой форме организации мыследеятельности. За счет своей условности, структурной неопределенности и вариативности игра и связанный с нею игровой подход позволяют участникам коллективной мыследеятельности принимать любые, в том числе и невыполнимые с их индивидуальной точки зрения, бессмысленные для них задания и начинать исполнять их в игровом, а потому и достаточно безответственном, на их взгляд, допускающем любые отклонения и ошибки, плане. И таким образом порождается ситуация, необходимая для свободного поиска, для изменения, совершенствования и развития имеющихся оргформ, средств, методов и техник мыследеятельности.

Но именно в этом, собственно говоря, и состоят культурно-исторический смысл и культурно-историческое назначение ОДИ и других, родственных ей, видов игры.

### Литература

1. Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании (теория и методология) // М., 1975.
2. *Мирский Э.М.* Междисциплинарные исследования и дисциплинарная организация науки. М., 1980.
3. Комплексный подход к научному поиску: проблемы и перспективы. Часть II. Свердловск, УНЦАН СССР, 1979.
4. *Щедровицкий Г.П.* Принципы и общая схема методологической организации системно-структурных исследований и разработок // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник—1981. М., Наука, 1981 // *Щедровицкий Г.П.* Избранные труды. М., 1995.
5. *Щедровицкий Г.П.* Методологические замечания к проблеме происхождения языка // НДВШ. Филологические науки, 1963, № 2.
6. *Щедровицкий Г.П.* и *Алексеев Н.Г.* О возможных путях исследования мышления как деятельности // Доклады АНН РСФСР, 1957, № 3, а также 1958, №№ 1 и 4; 1959, №№ 1, 2 и 4; 1960, №№ 2, 4, 5, 6; 1961, №№ 4 и 5; 1962, №№ 2–6.
7. *Щедровицкий Г.П.* О различии исходных понятий «формальной» и «содержательной» логик // Проблемы методологии и логики наук. Томск, Известия ТГУ, том 40, 1962.
8. *Щедровицкий Г.П.* Исследование мышления детей на материале решений арифметических задач // Развитие познавательных и волевых процессов у дошкольника. М., 1965.
9. *Щедровицкий Г.П.* Проблемы построения системной теории сложного «популярного» объекта // Системные исследования. Ежегодник—1975. М., 1976.
10. Семиотика и восточные языки. М., 1967.

11. Обучение и развитие. Материалы к симпозиуму. М., 1966.
12. Проблемы исследования структуры науки. Новосибирск; НГУ, 1967.
13. *Щедровицкий Г.П.* Методологический смысл проблемы лингвистических универсалий // Языковые универсалии и лингвистическая типология. М., 1969.
14. *Щедровицкий Г.П.* О системе педагогических исследований (методологический анализ) // Оптимизация процесса обучения в высшей и средней школе. Душанбе, 1970.
15. *Генисаретский О.И.* Опыт методологического конструирования моделей общественных систем // Моделирование социальных процессов. М., 1970.
16. *Сидоренко В.Ф.* Прогнозирование как процедура проектирования // Проблемы прогнозирования материально-предметной среды. Техническая эстетика 2. Труды ВНИИТЭ, 1972.
17. *Сазонов Б.В.* Деятельностный подход к инновациям // Социальные факторы нововведений в организационных системах. М., ВНИИСИ, 1980.
18. *Сазонов Б.В.* Проект новшества и программирование инновационной деятельности (к программе исследований) // Структура инновационного процесса. М., ВНИИСИ, 1981.
19. *Щедровицкий Г.П.* и *Садовский В.Н.* К характеристике основных направлений исследования знака в логике, психологии и языкознании. Сообщение I–III // Новые исследования в педагогических науках, вып. 2, 1964; вып. 4 и 5, 1965. // *Щедровицкий Г.П.* Избранные труды. М., 1995.
20. *Щедровицкий Г.П., С.Г.Якобсон.* Заметки к определению понятий «мышление» и «понимание» // Мышление и общение. Алма-Ата, 1973.
21. *Щедровицкий Г.П.* Коммуникация, деятельность, рефлекс-

- сия // Исследование рече-мыслительной деятельности. Алма-Ата, 1974.
22. Щедровицкий Г.П. Смысл и значение // Проблемы семантики. М., 1974 // Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М., 1995.
  23. Спиркин А.Г. и Сазонов Б.В. Обсуждение методологических проблем исследования систем и структур // Вопросы философии, 1964, № 1.
  24. Проблемы исследования систем и структур. М., 1965.
  25. Щедровицкий Г.П. Проблемы методологии системного исследования // М., Знание, 1964. (см. также расширенный вариант в «General Systems», vol. XI, 1966) // Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М., 1995.
  26. Schedrovitsky G.P. Configuration as a method of construction of complex knowledge // Systematics, vol. 8 № 4. 1971.
  27. Щедровицкий Г.П. и Щедровицкий П.Г. Проблематизация и проблемы в процессах программирования решения задач // Логика научного поиска. Тез. докл. Свердловск, 1977.
  28. Щедровицкий Г.П. Игра и детское общество // Дошкольное воспитание, 1964, № 4 // Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М., 1995.
  29. Надежина Р.Г. Игра и взаимоотношения детей // Дошкольное воспитание, 1964, № 4.
  30. Психология и педагогика игры дошкольника. М., 1966.
  31. Щедровицкий Г.П. и Надежина Р.Г. О двух типах отношении руководства в групповой деятельности детей // Вопросы психологии, 1973, № 5.
  32. Аросьев Д.А., Астахов В.И., Щедровицкий Г.П. Средства и методы проектирования годового цикла спортивной подготовки. Макет учебно-деловой игры. Отчет КНГ МО-ГИФК по теме № 05-139-21, 1978.

33. Галкина Н.В., Гнедовский М.Б., Раевский А.М., Щукин Н.В. Совещание по оргуправленческой деятельности // Вопросы психологии, 1982, № 1.
34. Программно-целевой подход и деловые игры // Тезисы докладов и сообщений ко 2-й научно-практической науковедческой конференции 12–13 апреля 1982 г. Новосибирск; НГУ, 1982.
35. Зинченко А.П. Игра. В Харькове проведен экспертный семинар по теме: Учебно-воспитательный процесс в вузе // Архитектура. Приложение к «Строительной газете» от 25 апреля 1982.\*
36. Зинченко А.П. Игровая форма межпрофессионального обсуждения градостроительных проблем // Строительство и архитектура, 1983, № 8.
37. Гессе Г. Игра в бисер. М., 1969.
38. Горохов В.Г. Методологический анализ системотехники. М., 1982.
39. Щедровицкий Г.П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной мыследеятельности // Методы исследования, диагностики и развития международных трудовых коллективов. М., 1983.
40. Щедровицкий Г.П., Котельников С.И. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // Нововведения в организациях. Труды семинара. ВНИИ системных исследований. М., 1983 // Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М., 1995.
41. Щедровицкий Г.П. Синтез знаний: проблемы и методы // На пути к теории научного знания. М., 1984.
42. Щедровицкий Г.П. Схема мыследеятельности – системно-структурное строение, смысл и содержание // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегод-

ник 1986. М., 1987.

43. Щедровицкий Г.П. О типах знаний, получаемых при описании сложного объекта, объединяющего «парадигматику» и «синтагматику» // Актуальные проблемы лексикологии. Докл. лингвист. конф. Ч. 1. Томск. 1971.
44. Назрадова Е.Я., Щедровицкий Г.П. Категории сложности изыскательных работ как объект исследований с системоделятельной точки зрения // Проблемы методологии и технологии инженерных изысканий. М., 1985.
45. Логика научного поиска. Тезисы докладов к Всесоюзному симпозиуму. Часть I. Свердловск; УНЦ АН СССР, 1977.
46. Щедровицкий Г.П. Методологический подход как средство объединения знаний из разных научных предметов / / Методологические аспекты взаимодействия общественных, естественных и технических наук. Тез. докл. М. – Обнинск, 1978.
50. Тюков А.А. Организационно-обучающие игры и моделирование процессов социального развития личности // Игровое моделирование. Методология и практика.
51. Попов С.В., Щедровицкий П.Г. Конкурс руководителей. Всесоюзный конкурс на должность директора завода микроавтобусов РАФ: анализ случая. М., 1989.
52. Программа инновационной игры. Ярославль, 1982.



## Приложение

**Таблица 1**  
**ОДИ, проведенные Г.П.Щедровицким**

<b>№ игры</b>		<b>Тема</b>		
1	2	3	4	5
<p>1 – Подготовительный этап (даты и число рабочих заседаний)            2 – Основной этап (даты и число рабочих дней)            3 – Место проведения и базовое учреждение            4 – Количество участников (общее/прошедших всю игру)            5 – Количество организаторов</p>				
<b>1 Программирование комплексных исследований и разработок, обеспечивающих создание ассортимента товаров народного потребления</b>				
23.07.79–17.08.79 11 заседаний	18.08.79–26.08.79 9 дней	Новоуткинск УФ ВНИИТЭ, ГКНТ СССР	56/33	12
<b>2 Формирование коллектива и разработка программ для комплексных междисциплинарных и многопредметных, методологически организованных исследований ОДИ</b>				
27.08.79–17.08.79 6 заседаний	18.09.79–14.05.81 78 заседаний	Москва НИИОП АПН	62/22	3
<b>3 Дизайн-проектирование и дизайн-программирование систем: сравнительный анализ</b>				
23.07.80–15.08.80 7 заседаний	16.08.80–23.08.80 8 заседаний	Новоуткинск УФ ВНИИТЭ, ГКНТ СССР	44/38	11
<b>4 Выявление средств, методов и техники изобретательской деятельности</b>				
01.11.80–24.11.80 6 заседаний	25.11.80–27.11.80 3 дня	Рига Латв. Совет ВОИР	180-87	14

- 5** *Формирование оргструктуры и программы работ Института комплексных прикладных исследований организации, руководства и управления (ИКПИ ОРУ), работающего в системе НПО*  
 27.01.81–08.02.81 09.02.81–13.02.81 Москва 110/83 12  
 4 заседания 5 дней НИИОП АПН
- 6** *Основания, механизмы и процессы понимания сложного научного текста в междисциплинарной группе*  
 31.01.81–16.02.81 17.02.81–28.02.81 Москва 14/14 3  
 3 заседания 4 заседания НИИОП АПН
- 7** *Обеспечение нормального функционирования и развития технологий и деятельности на атомных электростанциях (АЭС)*  
 03.03.81–29.03.81 30.03.81–04.04.81 пос. Заречный 47/43 11  
 8 заседаний 5 заседаний БАЭС Минэнерго
- 8** *Формирование игрового коллектива для большой игры «Город»*  
 23.04.81 24.04.81 Одесса 29/29 2  
 1 заседание 1 день ЮНЦ АН УССР
- 9** *Вступление в должность начальника Управления строительством АЭС*  
 24.12.80–24.05.81 25.05.81–17.06.81 Москва 24/22 5  
 8 заседаний 10 заседаний ВИПКэнерго
- 10** *Программирование социального развития коллектива строительства АЭС*  
 24.12.80–20.06.81 17.06.81–14.07.81 Москва 24/22 5  
 6 заседаний 4 заседания ВИПКэнерго
- 11** *Вывод из эксплуатации и определение перспектив дальнейшего использования энергоблока АЭС*  
 29.05.81–01.08.81 02.08.81–22.08.81 пос. Заречный 68/53 11  
 8 заседаний 21 день БАЭС Минэнерго
- 12** *Учебно-воспитательный процесс в вузе*  
 23.05.81–18.11.81 19.11.81–30.11.81 Харьков 192/134 6  
 11 заседаний 12 дней ХИИКС и ХИСИ

**13 Учебно-воспитательная работа в вузе**

05.10.81–11.10.81	12.10.81–02.11.81	Москва	131/37	2
3 заседания	6 заседаний	МФТИ		

**14 ОДИ по теме «Коммуникация и взаимопонимание в качестве предмета комплексных исследований», проведенная в форме деловой игры**

21.03.82–06.04.82	07.04.82–08.04.82	Москва	96/52	4
2 заседания	2 заседания	НИИОП АПН		

**15 Город (1-й этап: Принципиальные задания на разработку программ развития, моделей и генплана города)**

23.04.81–25.04.82	16.04.82–23.04.82	Одесса	218/97	7
17 заседаний	8 дней	Горисполком и ЮНЦ АН УССР		

**16 Процессы проблематизации в ОДИ**

06.06.82–04.07.82	05.07.82–09.07.82	Москва	138/56	8
7 заседаний	5 дней	НИИОП АПН		

**17 Программирование и оргпроектирование в различных сферах МД**

24.07.82–08.08.82	09.08.82–14.08.82	Новоуткинск	26/25	4
8 заседаний	6 дней	УФ ВНИИТЭ/ГКНТ		

**18 Совершенствование форм организации ремонтно-строительной службы на АЭС**

15.08.82	16.08.82–18.08.82	пос. Заречный	66/61	3
1 день	3 дня	БАЭС		

**19 Цели и процессы целеобразования в коллективной мыследеятельности: разработка целевой части программы по теме «Цели и целеобразование...»**

27.08.82–29.08.82	30.08.82–03.09.82	Москва	97/53	5
3 заседания	5 дней	НИИОП АПН		

**20 Программирование и оргпроектирование производственной практики и практической подготовки студентов вузов**

15.12.81–15.09.82	16.09.82–24.09.82	Горький		9
	9 дней	ГИСИ		

- 21 Пути и методы совершенствования производственной практики студентов вузов. I этап: формы организации практической подготовки студентов в вузе 2000 года – основные проблемы**  
 27.09.82–23.01.83 24.01.83–01.02.83 Москва 194/127 11  
 7 заседаний 9 дней МИНХиГП, Минвуз СССР
- 22 Цели, программы и формы организации научно-исследовательских и проектных работ в головном научно-проектном институте отрасли**  
 01.03.83–10.03.83 10.03.83–20.03.83 Москва/Монино 124/118 22  
 7 заседаний 10 дней Союзморниипроект
- 23 Системный подход в геологии**  
 Москва (п.л. Зорька) 14/12 1  
 5 дней МИНХиГП/Минвуз СССР
- 24 Новые формы исследования и обучения**  
 15.01.83–28.04.83 29.04.83–10.05.83 Одесса 174/ 11  
 12 дней ИПК Минморфлота
- 25 Приемы и способы выделения системных объектов**  
 15.09.82–16.05.83 17.05.83 Москва 85 2  
 16 заседаний 1 заседание МИНХиГП, Минвуз СССР
- 26 Геологическая таксономия и системный подход**  
 17.05.83 18.05.83 Москва 91/ 4  
 1 заседание 1 день МИНХиГП, Минвуз СССР
- 27 Перспективы и пути автоматизации систем мышледеятельности**  
 Москва  
 НИИОПП АПН
- 28 Язык дизайна: схемы в мышлении и знаки в коммуникации**  
 01.06.83–30.06.83 01.07.83–11.07.83 Новоуткинск  
 11 дней УФ ВНИИТЭ, ГКНТ
- 29 Проблемная и задачная организация ситуаций и систем профессионально-производственной и учебной мышледеятельности**  
 12.07.83 Верхний Волочек 76/68  
 МИНХиГП

**30 Внедрение игровых форм обучения и воспитания высшего и среднего специального образования практику**

15.12.83–21.01.84 26.01.84–05.02.84 Горький  
11 дней ГИСИ, Минвуз РСФСР

**31 Пути совершенствования инженерно-геологических изысканий для строительства**

06.02.84–04.04.84 05.04.84–15.04.84 Шауляй  
11 дней НИИпроект ВГУ, Госстрой СССР

**32 Методологическое конструирование и организация сферы архитектурно-строительного проектирования**

16.04.84–13.05.84 14.05.84–17.05.84 Киев  
4 дня НИИТИА и ДЭНТП

**33 Малый город как объект комплексных исследований и разработок**

16.04.84–12.06.84 13.06.84–16.06.84 Пушкино  
6 заседаний 4 дня НЦБИ/АН СССР

**34 Схемы и схематизация в проектной и научной деятельности**

23.04.84 30.06.84–08.07.84 Новоуткинск  
9 дней УФ ВНИИТЭ, ГКНТ

**35 Методология построения целевых комплексных программ НИР. Элементы программы для Нефтепрома**

10.11.84 11.11.84–17.11.84 Н.Иерусалим  
7 дней МИНХиГП, Минвуз СССР

**36 Методология построения целевых комплексных программ НИР. Целевая программа освоения Прикаспия**

18.11.84 19.11.84–25.11.84 Н.Иерусалим  
1 заседание 7 дней МИНХиГП, Минвуз СССР

**37 Проектирование вуза нового типа для г. Пушкино**

25.06.84–07.12.84 08.12.84–16.12.84 Пушкино  
9 дней НЦБИ АН СССР

**38 Программирование состава и объема работ при гидрогеологических съемках**

12.12.84–16.01.85 17.01.85 Москва 78/63 7  
4 заседания 1 день ВСЕГИНГЕО  
Мингео СССР

**39 Понятие игры и типология игр**

02.01.85–25.01.85	26.01.85–05.02.85	Горький	160/152	9
	12 дней	ГИСИ		

**40 Системные представления техноприродных объектов при изысканиях и исследованиях для строительства**

07.02.85–03.03.85	04.03.85–07.03.85	Москва	92/54	5
4 заседания	4 дня	ЦНИИпроект Госстрой СССР		

**41 Современная ситуация в сфере методологии и теории проектирования**

08.03.85–24.03.85	25.03.85–04.04.85	Киев	122/106	7
5 заседаний	11 дней	НИИТИА и ВНИИТЭ		

**42 Построение типологий ситуаций проведения инженерных изысканий**

05.04.85–04.05.85	05.05.85–07.05.85	Москва	84/47	5
7 заседаний	3 дня	ЦНИИпроект Госстрой СССР		

**43 Вузовская наука и студенческие научно-исследовательские работы в системе подготовки специалистов**

03.04.85–09.05.85	10.05.85–20.05.85	Вильнюс	72/56	3
7 заседаний	11 дней	ВГУ Минвуз ЛССР		

**44 Демонстрация и метод в процессах передачи опыта игр на примере ОДИ «Общее понятие и типология деловых игр»**

21.05.85–23.05.85	24.05.85–26.05.85	Бириштопас	140/62	5
4 заседания	2 1/2 дня	7-ая школа по АМО		

**45 Практика и прикладные научные исследования в сфере инженерных изысканий**

28.05.85–30.05.85	31.05.85–01.06.85	Львов	54/42	4
2 заседания	2 дня	УкрГИИНТИЗ Госстрой УССР		

**46 Схемы и идеализации в процессах коллективной мыследеятельности**

03.05.85–05.07.85	06.07.85–14.07.85	Новоуткинс	43/43	7
11 заседаний	9 дней	УФ ВНИИТЭ/ГКНТ		

**47 Активизация учебного процесса в ИПК и ВУЗе**

05.05.85–04.09.85	05.09.85–12.09.85	Вершугежглас/ИПК ЛССР	94/84	14
7 заседаний	8 дней	Минвуз СССР, СМ ЛитССР		

**48 Стратегии организации и развития работ по автоматизации различных видов и систем мышледеятельности**

05.10.85–11.12.85 12.12.85–09.01.86 Москва 140/54 5  
6 заседаний 5 заседаний МИНГ Минвуз СССР

**49 Перспективы и пути развития систем повышения квалификации на крупном промышленном предприятии**

11.05.86–18.05.86 Брежнев/ КАМАЗ 120/ 11  
8 дней БФ ИПК/Минавтопром

**50 Развитие региональных общественных систем и прикладные психологические и методологические службы**

20.05.86–26.08.86 27.08.86–06.09.86 Красноярск 160/92 9  
7 заседаний 2 засѣд. и 9 дней КГУ и зон. комс. школа

**51 Перспективы и проблемы развития учебного и научного кинематографа**

06.01.87–10.01.87 11.01.97–17.01.87 Болшево 102/90 10  
Дом творчества СК

**52 Внедрение игровых методов обучения в ИПК, вузах и техникумах**

25.01.87 01.02.87–08.02.87 Калининград 17  
ВИПК Минрыбхоза

**53 Проблемы организации эффективного кинопроката**

04.04.87–12.04.87 Болшево 11  
Дом творчества СК

**54 Эксперименты и экспериментирование в вузовской подготовке специалистов нового типа**

22.05.87 23.05.87–31.05.87 Харьков / ХИИКС, 227/ 31  
Минвуз СССР, Минвуз УССР

**55 Перспективы и проблемы развития системы НТО**

13.04.87–27.06.87 28.06.87–07.07.87 пос. Битца Моск. обл. 215/ 22  
ВС НТО

**56 Программирование, планирование и организация работ на АЭС в условиях хозрасчета**

01.06.87–09.08.87 10.08.87–20.08.87 пос. Заречный 53 11  
БАЭС, Минатомэнерго

- 57 Цели и основные направления перестройки науки в вузах**  
04.09.87–13.09.87 Одесса 15  
РК КПСС
- 58 Перспективы и пути развития ПО «КамАЗ» в условиях хозрасчета (технологические и организационные аспекты деятельности) – основные направления и стратегии**  
07.09.87–10.09.87 11.11.87–21.11.87 Брежнев / ПО «КамАЗ»  
и БФ ИПК Минавтопром
- 59 Программа развития района в рамках развития города**  
27.11.87–04.01.88 05.01.88–14.01.88 Ростов-на-Дону 230/186 25  
Железнодорожный РК КПСС
- 60 Экспериментирование и эксперименты в вузовской подготовке специалистов и повышении их квалификации**  
16.01.88–28.01.88 29.01.88–07.02.88 Калининград 431/387 45  
ГК КПСС, Минвуз СССР
- 61 Методологическое обеспечение мелиоративного кадастра СССР**  
11.03.88–20.03.88 Моск. обл.,  
пос. Зеленоградский
- 62 Программа регионального развития Прикамья – селитебный, агропромышленный и культурно-образовательный аспекты**  
11.05.88–21.05.88 Набережные Челны  
11 дней ГК КПСС, ПО «КамАЗ»,  
ПО «КамГЭС»
- 63 Содержание и методы вузовской подготовки и повышения квалификации инженеров-энергетиков**  
05.06.88–15.06.88 Обнинск  
ИАЭ
- 64 Формирование концепции регионального развития Закарпатья до 2010–2020 гг. – социально-экономический, идейно-политический и культурно-исторический аспекты**  
20.08.88–28.08.88 Ужгород–Свалява  
9 дней ОК КПСС,  
Обл. Совет СНИО, УГУ



- 65 Инженерные изыскания, проектирование и технические исследования в условиях перестройки и хозрасчета**  
02.09.88–11.09.88 Одесская обл. 56 11  
пос. Саврань  
Атомэнерго, Гидропроект
- 66 Система сельского хозяйства и агропромышленный комплекс Рязанской области – нынешнее состояние и перспективы развития**  
25.10.88–03.11.88 Рязань / Обл. АПК,  
ВИПК Госагропрома СССР
- 67 Пути развития и повышения эффективности фирменного обслуживания автомобилей «КамАЗ» в народном хозяйстве**  
11.11.88–18.11.88 Набережные Челны  
ПО «КамАЗ»
- 68 Перспективы и стратегия развития системы «АвтоВАЗ-техобслуживание»**  
23.11.88–02.12.88 Тольятти  
ПР «АвтоВАЗ»
- 69 Эксперименты и экспериментальные площадки в сфере образования**  
23.03.89–31.03.89 Каднинград 670/380  
ИПК Минрыбхоза СССР
- 70 Промышленное предприятие XXI века**  
07.04.89–16.04.89 Челябинск  
ПО «Челябинский  
Тракторный завод»
- 71 Методы и содержание подготовки инженера широкого профиля**  
22.04.89–30.04.89 Ульяновск  
ГК КПСС, УПИ
- 72 Проблемы организации свободной экономической зоны на территории Армянской СССР**  
15.09.89–24.09.89 Цахкадзор  
Совмин АССР  
НИИЭП АССР

**73 Развитие и управление развитием г. Клайпеды в условиях свободной экономической зоны**

09.11.89–17.11.89 Паланга  
8,5 дней Клайпедский горсовет

**74 Перспективы и программы развития автомобилестроения в СССР**

18.11.89–15.12.89 16.12.89–24.12.89 Тольятти / НТЦ ВАЗ  
9 дней филиал ИПК Минавтопрома

**Таблица 2****ОДИ, проведенные****В.Л.Авксентьевым, А.П.Зинченко и С.П.Вирченко****1 Опыт работы архитектора**

21.12.81–06.01.82 07.01.82 Киев 15/15 2  
6 заседаний 1 день Дискуссион. клуб СА УССР

**2 Программа работы Совета молодых специалистов**

10.01.82–14.01.82 15.01.82–16.01.82 Киев 9/9 2  
2 заседания 2 дня Киевпроект

**3 Разработка технического задания на проектирование**

07.05.82–11.08.82 12.08.82–13.08.82 Киев 17/14 4  
7 заседаний 2 дня Киевпроект

**4 Самоопределение специалиста в проектном процессе**

12.11.82–15.12.82 16.12.82–18.12.82 Киев 30/23 4  
12 заседаний 3 дня Дискуссион. клуб СА УССР

**5 Программирование историко-теоретических исследований в области архитектуры**

28.11.81–24.12.81 25.12.81–15.05.82 Киев 48/21 2  
6 заседаний 18 заседаний КиевНИИТИА

**6 Методологические предпосылки исследования зарубежной архитектуры**

12.01.81–14.03.81 15.03.81–21.11.82 Киев 4/4 4  
12 заседаний 24 заседания КиевНИИТИА

**7 Клуб как развивающаяся надстройка в профессии**

15.07.83–20.07.83	21.07.83–30.08.83	Киев	15/9	1
2 заседания	5 заседаний	Дискуссион. клуб СА УССР		

**8 Организация функциональных коллективов в проектировании**

16.07.83–09.11.83	10.11.83–18.11.83	Киев	40/22	5
10 заседаний	6 дней	Киевпроект Дискуссион. клуб СА УССР		

**9 Стиль для 2001 года**

04.07.84–07.08.84	08.08.84–22.08.84	Киев 1	4/7	5
5 заседаний	12 засед., 3 дня	Укрпроект- реставрация		

**10 Проблемы развития исторического города**

10.02.85–19.02.85	20.02.85–27.02.85	Киев	32/20	5
5 заседаний	14 заседаний	КГХИ Киевпроект		

**11 Проект реконструкции Крещатика**

03.10.84–04.10.84	05.10.84–01.11.84	Киев / Киевпроект	8/6	3
2 заседания	6 дней	Укрпроектреставрация		

**Таблица 3****ОДИ, проведенные С.В.Поповым и П.Г.Щедровицким****1 Игровые формы работы со школьниками (Первый этап. Вхождение в игру)**

11.12.83–24.12.83	25.12.83–26.12.83	Москва	13/10	2
6 заседаний	2 дня	МФТИ		

**2 Игровые формы организации коллективной мыследеятельности в клубных сферах ВУЗов и ССУЗов**

24.01.84–28.01.84	29.01.84–03.02.84	Горький	41/37	6
4 заседания	6 дней	ГИСИ (в рамках И-30)		

**3 Вузовская наука и молодежь (концепции, формы организации и перспективы развития вузовской науки)**

15.03.85–16.03.85	18.03.85–22.03.85	Москва	60/60	8
2 заседания	5 дней	МИНГ		

- 4 Экологическое воспитание школьников и проблемы малого города**  
 20.04.85–04.05.85 05.05.85–08.05.85 Пущино 55/55 11  
 6 заседаний 4 дня НЦБИ
- 5 Общее понятие и типология деловых игр**  
 21.05.85–23.05.85 23.05.85–25.05.85 Бириштонас 140/62 1  
 5 заседаний 2,5 дня 7-я школа по АМО (в рамках И-44)
- 6 Формирование программы методологических исследований и разработок для группы «Игровые методы решения проблем»**  
 03.06.85 05.06.85–03.07.85 Москва 8/8 1  
 1 заседание 4 дня МИНГ
- 7 Анализ экологической ситуации в стране и в мире**  
 01.06.85–27.06.85 28.06.85–01.07.85 Москва 25/20 3  
 6 заседаний 4 дня Сов. подг. комитет XII ВФМС
- 8 Формирование позиции советской делегации в Центре охраны окружающей среды на XII ВФМС**  
 02.07.85–17.07.85 18.07.85–24.07.85 Москва 25/18 7  
 5 заседаний 7 дней Сов. подг. комитет XII ВФМС
- 9 Понятие об активизации учебной работы**  
 05.08.85–04.09.85 05.09.85–11.09.85 Вершужиглес 94/84 2  
 4 заседания 6 дней ИПК ЛитССР (в рамках И-47)
- 10 Цели и целеобразование при повышении квалификации хозяйственных руководителей**  
 10.01.86–21.01.86 22.01.86–27.01.86 Москва 30/25 6  
 5 заседаний 6 заседаний АНХ при СМ СССР
- 11 Игра как метод формирования психолого-педагогического содержания при подготовке педагогов и психологов**  
 22.01.86–31.01.86 01.02.86–08.02.86 Красноярск 64/58 3
- 12.1 Активизация процессов обучения, воспитания и развития студентов в вузе**  
 17.02.86 18.02.86–24.02.86 Уфа 40/3 9  
 1 заседание 7 дней УНИ

**12.2 Средства и методы игротехнической работы**

17.02.86	18.02.86–24.02.86	Уфа	7/7	2
1 заседание	7 заседаний	УНИ		

**13 Экологическое воспитание школьников и проблемы малого города  
(Второй этап. Разработка экологических игр для школьников)**

25.02.86–22.03.86	23.03.86–30.03.86	Пушино	50/35	12
4 заседания	8 дней	НЦБИ		

**14 Вузовская наука и молодежь (разработка программ НИР для  
молодежных научных коллективов)**

05.04.86–06.04.86	07.04.86–11.04.86	Москва	110/90	6
2 заседания	5 дней	МИНГ		

**15 Перспективы развития системы повышения квалификации**

15.01.86–14.06.86	15.06.86–25.06.86	Москва	115/82	17
7 заседаний	10 дней	ИПК РТЭО и АНХ СССР		

**16 Разработка проектов и программ развития краевой летней школы  
по естественным наукам**

11.06.86–26.07.86	27.07.86–01.08.86	Красноярск	59/55	6
8 заседаний	6 дней	Крайком ВЛКСМ		

**17 Определение содержания подготовки и повышения квалификации  
резерва высшего звена управления Минавтопрома**

22.09.86–27.09.86	29.09.86–04.10.86		25/23	5
3 заседания	6 дней	ИПК Минавтопром		

**18 Ситуации и представление ситуаций в управленческой  
мыследеятельности**

18.10.86–21.10.86	22.10.86–24.10.86	Москва		
3 заседания	3 дня	ИПК Минавтопром		

Научное издание

**Г.П.Щедровицкий**

**Организационно-деятельностная игра**  
***сборник текстов***  
**(2)**

**Из архива Г.П.Щедровицкого. Т. 9 (2)**  
**М., 2005**

Издательство «Наследие ММК»

Оригинал-макет: ГЛИАВартель

Формат 70x100 1/32. Гарнитура Times New Roman  
Тираж 1500 экз.

Отпечатано в ППП «Типография «Наука»  
121099, Москва, Шубинский пер., 6.  
Заказ № 11203