

Издатели

С.М. Норкин, А.А. Пископпель, В.Р. Рокитянский, Л.П. Щедровицкий

Составители и ответственные редакторы

А.А. Пископпель, В.Р. Рокитянский, Л.П. Щедровицкий

Дизайн

С.И. Серов

ОДИ- 1 // Организационно-деятельностные игры.

М.: Наследие ММК, 2006. – 720 с.

ISBN 5-98808-004-9

Книга посвящена первой организационно-деятельностной игре (ОДИ-1), состоявшейся в 1979 г. Это событие открывает историю ОДИ-движения движения в нашей стране, ставшего непосредственным продолжением деятельности Московского методологического кружка и имманентной формой социальной практики СМД-методологии.

ОДИ – игровая форма методологической организации, практикования и развития коллективной мыследеятельности, сочетающая черты интеллектуально-методологических и учебно-деловых игр. В отличие от собственно интеллектуально-методологических игр Од-игры проводятся с коллективами профессионально подготовленных специалистов, а в отличие от учебно-деловых они ориентированы не столько на усвоение уже существующего профессионального содержания, сколько на решение общественно и профессионально значимых проблем.

В книгу включены материалы дискуссий, происходивших в ходе ОДИ-1 на стадиях подготовки, проведения и итоговой рефлексии. Знакомство с ними позволит читателю составить представление об источниках, ситуации и процессе зарождения ОДИ-движения.

Издание осуществлено при поддержке ОАО «Фаберлик»

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|-----------------------|-----|
| От издателей | 6 |
| I. Подготовка | 9 |
| Первое обсуждение | 10 |
| Второе обсуждение | 33 |
| Третье обсуждение | 153 |
| Четвертое обсуждение | 186 |
| II. Игра | 259 |
| День первый | 260 |
| День второй | 324 |
| День третий | 383 |
| День четвертый | 421 |
| День пятый | 462 |
| День шестой | 511 |
| День седьмой | 567 |
| III. Рефлексия | 601 |

От издателей

Этой книгой издательская группа «Наследие ММК» начинает реализацию нового проекта – публикацию текстов отдельных организационно-деятельностных игр (ОДИ).

Мы надеемся, что сочетание текстов *об играх** с текстами *самых игр* сделает мир ОДИ гораздо более открытым для неискушенного читателя, а человеку, прошедшему «школу игр», позволит почерпнуть для себя нечто новое (в том числе, «побыывать» на тех играх, в которых он не принимал участия).

Однако необходимо четко сознавать, что ОДИ, как было точно подмечено, это сама жизнь, только в ее чрезвычайно концентрированном виде. И поэтому никакие тексты (независимо от их объема) не могут «воспроизвести» и «замещать» игру. Одно дело – сама ОД-игра во всем многообразии ее жизнедеятельных проявлений, событие всегда ситуативное и уникальное, а другое – следы, оставленные ею в коммуникативных текстах. Эти тексты коммуникации между большим количеством участников отражают события, происходившие на играх, и фиксируют их (участников) речь в режиме «здесь и теперь», когда главным является не форма выражения, а понимание каждым участником происходящего и тем самым удержание общего смыслового поля, обеспечивающего процессы развертывания и развития коллективной мыследеятельности. Мало того, далеко не все фиксировалось, не все зафиксированное сохранилось, не все сохранившееся поддается расшифровке, не все расшифрованное понятно и осмысленно без самого контекста живой мыследеятельности.

Публикуемые материалы ОДИ могут только способствовать работе понимания и воображения читателя для реконструкции на их основе каких-то принципиальных моментов из всей полифонии событий, происходивших на играх.

Представляется очевидным, что нет особого смысла в «бумажной» публикации текстов всех игр (даже если подобное и было бы технически возможным), а следует ограничиться только играми «ключевыми» или «образцовыми» в том или ином отношении.

ОДИ-1, несомненно, является таковой. В ходе подготовки, проведения и рефлексии ее результатов происходило зарождение оригинального направления ОДИ-движения в нашей стране. Новые идеи, схемы и игро-

технические приемы, в которые в итоге воплотился опыт процесса интеллектуального взаимодействия методологов и предметных специалистов на ее игровом поле, послужили образцом для всех последующих игр и стали материалом для развития методологических представлений о мыследеятельности и конституирующих ее взаимоотношениях мышления, понимания и рефлексии.

В этой книге представлена работа только одной из двух рабочих групп и сильно сокращены тексты всех остальных обсуждений. Тем не менее, мы убеждены, что, несмотря на все эти сокращения (а возможно, и благодаря им), удалось сохранить динамизм и накал игры.

В третьем разделе книги («Рефлексия») все схемы представлены в том виде, как их рисовал Г.П.Щедровицкий при расшифровке магнитофонных записей.

* См.: Г.П.Щедровицкий. Организационно-деятельностные игры // Из архива Г.П.Щедровицкого. Т. 9 (1) и (2). М., 2004/2005.

Мы создали здесь и реализовали пример такой организации мышления и деятельности, такой замкнутой на себя машины, в которой идет – и я бы сказал, что эти слова являются как бы символом нашего новоуткинского совещания – *самоорганизация самодеятельности*. Может быть, в этих словах – самоорганизация самодеятельности – и выражается в концентрированном виде суть того нового, что мы здесь реализовали, получили, осмыслили, как-то даже описали и что мы дальше можем использовать в качестве принципа.

Г.П.Щедровицкий

ПОДГОТОВКА

Действующие лица:

Гнедовский Михаил Борисович
Заринская Ирина Зиновьевна
Кобяков Евгений Георгиевич
Котельников Сергей Иванович
Наумов Сергей Валентинович
Поливанова Светлана Борисовна
Ракин Андрей Г.
Сазонов Борис Васильевич
Тюков Анатолий Александрович
Щедровицкий Георгий Петрович (Щедровицкий)
Щедровицкий Петр Георгиевич (П.Щедровицкий)
а также
Неустановленные лица (-)

Первое обсуждение оргпроекта и программы игры

27.07.1979

Об основном замысле и принципах организаций игры

Щедровицкий. Сегодня мы должны обсудить принципы и формы организации игры, которую предполагается провести в Новой Утке с 18 по 26 августа 1979 г. Таким образом, непосредственно на игру нам отводится девять дней; весь этот период я предполагал разбить на три части: четыре, один и четыре дня. Пятый день будет служить своего рода буфером между первой и третьей частями – он отводится на то, чтобы чуть отдохнуть и привести все в порядок.

Теперь о деятельностиной организации игры. Я предполагаю, что она будет строиться по принципу нескольких слоев социотехнической организации.



В нижнем, или первом, слое будут находиться две или три группы дизайнеров (исследователей и проектировщиков), решают определенные комплексные задачи. Предварительно в качестве основания для развертывания всей работы выделяются три темы: 1) разработка ассортимента товаров народного потребления для Уральского региона, 2) проектирование семейства часов и 3) разработка системы туристского инвентаря.

По идеи, дизайнеры и исследователи должны решать эти задачи самостоятельно, предварительно соорганизовавшись друг с другом и используя организационную работу методологов лишь в виде своеобразных костылей для себя, но реально мы должны быть готовы к тому, чтобы принять самое непосредственное участие в решении поставленных задач. Это значит, что нам придется выступать не только в роли консультантов, но и в

ролях тех, кто так или иначе решает сами задачи. Это, конечно, не самый лучший вариант в плане исследования, но мы должны быть к нему готовы.

Второй слой задается группой организаторов и включает, во-первых, главного организатора игры, а во-вторых, две группы, которые по своему человеческому составу могут быть совмещены: первая группа – это штабная группа подготовки, т.е. проектирования и программирования игры, а вторая группа – это группа оперативного руководства и управления, которая будет непосредственно осуществлять руководство работой групп дизайнеров и исследователей.

Группа штабной подготовки работает вместе с главным организатором и должна предварительно определить основные фазы и этапы самой игры, разработать для нее оргпроект, оргпрограмму и, если нужно, то и сценарий.

Наконец, очень сложным является третий слой, который включает, с одной стороны, группу рефлектирующих методологов, в задачи которых входит рефлексивный анализ процедур и процессов решения задач, а с другой – группу исследователей, которая будет рассматривать все происходящее в Новой Утке квазинаучно, т.е. естественнонаучными или нормативно-деятельностными методами.

Группа штабной подготовки вместе с рефлектирующими методологиями должна сформулировать перечень основных вопросов и проблем для всей игры.

Еще несколько слов по поводу основных целей и задач работы. Эта игра проводится в рамках более широкой исследовательской темы, посвященной стратегиям и технике решения сложных проблем и задач в условиях неполной информации и коллективного действия. Основной целью этих исследований является определение стратегий и техники решения проблем и задач в подобных ситуациях. Мы должны дать нормативное, с одной стороны, и нормативно-конфликтное, с другой стороны, описание подобных коллективных действий – это первое. Второе – мы должны наметить основные функционально-ролевые структуры, эффективные при организации групп, решающих проблемы и задачи. И третье – мы должны прояснить для самих себя целый ряд тонких вопросов теории мышления и теории деятельности. И этот третий пункт является очень важным, может быть, даже решающим, и поэтому его можно отметить «звездочкой», чтобы еще раз подчеркнуть тот момент, что все это исследование выполняется нами в связи с общими задачами развития теории мышления и теории деятельности. Именно это имеет для нас первостепенное значение, а все задачи по разработке ассортимента, стоящие перед группами дизайнеров и исследователей, и все проблемы и задачи, сформулированные непосредственно по теме, как вы прекрасно понимаете, имеют для нас второстепенное значение, хотя тоже должны быть решены.

Последнее обстоятельство требует специальных пояснений. Как вы видите, сами условия организации и проведения игры таковы, что мы должны исходить из *сложной иерархии целей и задач*. Более того, как вы увидите дальше, эта иерархия целей и задач и постоянная сдвигка с одних целей и задач на другие являются основными условиями, лежащими в основании проводимого нами исследования. Исходный смысл всей работы группы дизайнеров и исследователей состоит в том, чтобы разработать ассортимент. Но решить эту задачу прямо и непосредственно они не могут и поэтому должны предварительно проделать совсем иную работу – соорганизоваться и для этого разработать программу совместных, или, как принято сейчас говорить, комплексных, исследований и разработок. Именно это они и должны будут делать в Новой Утке. А наша задача состоит в том, чтобы помочь им соорганизоваться, и для этого мы должны решить целый ряд своих собственных проблем и задач – и в этом состоит наш подлинный интерес. Таким образом, для каждого слоя организации деятельности будут существовать свои собственные цели и, соответственно, свои собственные, частные, выходные продукты.

Таким образом, мы проводим всю эту игру в условиях многоцелевой и многопродуктной системы, т.е. в условиях, достаточно точно отражающих обычные условия всякой нашей общественной деятельности.

На этом я закончил первый набросок основного замысла игры.

П.Щедровицкий. Эта система деятельности будет развиваться?

Щедровицкий. Я сам хотел бы получить ответ на этот вопрос, а заодно и ответ на вопрос, что такое развитие для подобной многослойной системы деятельности.

— Обстановка при проведении игры будет спокойной или приближенной к стрессовой? Последнее обстоятельство могло бы накладывать дополнительные требования как на организацию игры, так и на исследование ее хода.

Щедровицкий. На ваш вопрос не так-то просто ответить. Для кого-то она безусловно будет стрессовой в обычном смысле этого слова.

Но, в принципе, я не совсем понимаю, как применять это понятие к нашей работе. Многие считают, что наша работа всегда проходит в обстановке стресса, и поэтому для нас стресс является обычным условием. Но можно ли тогда говорить о стрессе для нас? Что же касается новых участников игры, то для многих из них ситуация действительно будет стрессовой. Но нужно ли это учитывать и, тем более, исследовать? Короче говоря, это будет обычная для нас ситуация напряженной коллективной работы.

Поскольку больше вопросов нет, я перехожу ко второй части моего сообщения и постараюсь более детально разобрать некоторые вопросы и проблемы.

Первый пункт, который нас особенно интересует, это структурно-функциональная организация игры и, в частности, функциональное рас-

пределение мест и ролей в группах. Пока что мной намечены – очень грубо (по-видимому, это надо рассматривать отдельно) – три слоя организации деятельности. Им соответствуют свои группы – группы дизайнеров и исследователей, группы штабной работы, группы оперативного руководства, группы управления, которые будут непосредственно руководить работой, развертывающейся в нижнем слое (рис. I.1). Кроме того, мы имеем группу рефлексивного анализа (методологического), которая будет решать совсем другие задачи и проблемы, непосредственно определяющиеся более широкими методологическими целями и, более узко, целями нашей исследовательской темы, а именно: мы должны получить на материале этой игры представления о технике решения задач в условиях неполной информации и коллективного действия. И к этому третьему слою анализа подключается, как я уже сказал, исследовательская группа, которая будет проводить эмпирическое описание игры.

Таким образом, я уже задал основные моменты организации игры, и здесь вряд ли что-то можно менять. Но что касается всего остального – количества участников в каждом слое, жесткости закрепления ролей за каждым участником игры (или, наоборот, другая стратегия – непрерывной смены ролей и блуждания участников по разным позициям), характера самих этих ролей и типов взаимоотношений между ними, – то все это должно быть еще нами продумано, обсуждено с разных сторон и закреплено к моменту приезда в Новую Утку.

При обсуждении и решении всех этих вопросов мы должны произвести весьма сложное соотнесение и совмещение натуральных и противопоставленных им рефлексивно-организационных процессов. Здесь все, действительно, очень сложно и непонятно.

С одной стороны, мы должны организовать строго определенный процесс совместной коллективной мыслительной работы – скажем, процесс коллективной разработки программ комплексных исследований и разработок, – должны добиться того, чтобы все собравшиеся в Новой Утке проделали сообща строго определенный мыслительный процесс; и мы должны заранее знать, что это за процесс, какова его структурно-функциональная организация. С другой стороны, там, в Новой Утке, собирается группа людей, представителей разных профессий и разных научных предметов, людей, привыкших работать по строго профессиональным и предметным нормам, и эти люди начнут очень сложным образом взаимодействовать друг с другом и, что еще важнее, с предлагаемой им структурно-функциональной организацией того процесса, который они все должны осуществить.

Пусть никто не думает, что я здесь оговорился или пользуюсь метафорами. Я говорю о самой что ни на есть реальной стороне дела: между структурно-функциональной организацией процесса и соответствующей ей функционально-ролевой организацией группы, с одной стороны, и ре-

альным коллективом людей, с другой стороны, будет происходить взаимодействие. Конкретно оно будет воплощаться во взаимодействие группы организаторов с группами дизайнеров и исследователей, но суть этого процесса будет состоять именно во взаимодействии реального коллектива людей со структурно-функциональной организацией их деятельности и их самих как членов коллектива.

Здесь сразу несколько проблем. Суть одной – в распределении людей по местам и ролям структурно-функциональной организации, суть другой – в отношении людей к структурно-функциональной организации. И оба эти момента должны быть зафиксированы и исследованы порознь и вместе.

Поэтому пункт о взаимоотношениях и взаимосвязях между функциональными структурами и группой тоже должен стать предметом специального анализа, а может быть, даже и экспериментирования, хотя я и не очень представляю себе, как это можно делать. Кстати, в последних американских организационных разработках постоянно подчеркивается эффективность групп с плавущим и незакрепленным распределением людей, мест и ролей.

С другой стороны, совмещение разных ролевых позиций именно в плане мышления – и это совершенно очевидно – постоянно приводит к разного рода смещениям и смешениям; поэтому, в принципе, мы должны постараться выяснить сравнительную эффективность творческих групп с закрепленным и, наоборот, свободным функционально-ролевым распределением.

Это, если хотите, первый слой наших проблем, который мы должны специально обсуждать: какие функционально-ролевые структуры в группах такого рода будут наиболее эффективными в плане решения творческих задач, сколько позиционеров нам нужно, каковы перечни и элементарные списки самих этих позиций, их номенклатура, каковы взаимоотношения между позициями и ролями в процессе игры и на разных ее фазах (кстати, ведь можно считать, что сегодня мы начали первый этап нашей игры)? Точно так же мы должны очень четко зафиксировать смену функционально-ролевых структур по ходу игры при переходе от одного этапа к другому, от одной фазы к другой фазе. И это все, как я уже сказал, задаст первый слой наших проблем и исследовательских задач.

И к этому слою мы должны подтянуть разные знания о принципах такой организации, включая и синектическую организацию, о чем нам потом доложит А.Ракин.

Второй слой составят проблемы соотношения функционально-ролевой структуры и реального состава участников; мы должны будем выяснить, каковы оптимальные размеры самих работающих групп, как должна быть организована их работа по взаимодействию друг с другом, как будет строиться коммуникация между ними и как она должна быть организована. Все эти вопросы, образующие как бы второй слой нашего анализа, должны выступить тоже в двух планах: с одной стороны, как предмет орга-

низационно-управленческой деятельности и, соответственно, штабного технического конструирования, проектирования и реализации (я полагаю, что группы штабной подготовки и группы оперативного руководства должны совпадать по составу участников, хотя виды и типы работ в каждой группе принципиально иные), а с другой – как процесс *естественного взаимодействия* между группами и отдельными участниками коллективной игры. В отношении между этими двумя планами – грубо говоря, между «искусственным» и «естественному» – заложен узел многих очень важных для нас проблем и, в частности, проблем, касающихся двух типов исследования: 1) социотехнического исследования, обслуживающего организационно-управленческую работу, и 2) собственно научного исследования, дающего теоретическое представление о происходящем.

Но как именно связаны эти два типа исследований, насколько сходные или, наоборот, насколько различающиеся представления они дают – все это остается до сих пор практически неизвестным.

С одной стороны, мы должны, опираясь на все имеющиеся у нас средства и проводя по ходу дела социотехнические исследования, *реально со-организовать общую работу*, сделать так, чтобы она получилась и была эффективной, а с другой – по ходу всей этой работы и после нее мы должны будем детальнейшим образом описать и проанализировать, что и куда будет разворачиваться и как все это будет проходить.

Таким образом, все, что будет происходить в игре – и разработка структурно-функциональной организации, и реализация ее через оргпроектирование, оргпрограммирование и руководство, и функционально-ролевая организация коллектива, и взаимодействия между функциональными группами и отдельными участниками, – все это должно рассматриваться и с точки зрения проспективного исследования, обеспечивающего организацию, руководство и управление, и с точки зрения собственно научного, ретроспективного исследования, описывающего то, что произошло фактически.

Соотношение и связь этих двух типов исследования составляет, на мой взгляд, третий слой тех проблем и вопросов, которые мы должны будем детально рассматривать в ходе предстоящей игры.

На этом я могу сделать паузу и ответить на вопросы.

П.Щедровицкий. Почему в основание работы положены три темы для исследований и разработок?

Щедровицкий. Таковы внешние условия игры: есть три группы заинтересованных участников, без участия которых само это мероприятие не могло быть организовано.

П.Щедровицкий. Предполагается ли, что эти группы будут работать автономно, каждая по своему, или же работа в них будет организована единообразно?

Щедровицкий. Это пока неясно. Я должен специально предупредить всех вас, что дизайнеры и исследователи очень сильно рассчитывают на нашу

помощь и на то, что мы решим их задачи, и к этому мы должны быть готовы. И нам, действительно, придется по ходу дела решать еще и их задачи.

П.Щедровицкий. Возможно ли, что созданный нами динамизм работы породит совершенно новые структуры деятельности?

Щедровицкий. Да, это вполне возможно, тем более, что в нашей игре мы будем иметь все, что угодно: клуб, сложные системы взаимоотношений и взаимодействий, конкуренцию между тремя программами работы и т.д. и т.п. Практически, это, конечно, означает, что мы должны будем усилить естественнонаучную, экспериментальную, если хотите, часть нашего исследования. Но все это должно идти в рамках нормативно-деятельностного анализа.

П.Щедровицкий. Надо ли понимать это так, что сейчас мы должны выполнять некоторую норму организации всей работы?

Щедровицкий. Да, мы должны составить в том числе и сценарий.

— Время работы будет ограничено или нет?

Щедровицкий. Время будет очень жестко организовано. Я хотел говорить об этом дальше специально, но могу сказать и здесь — будем считать, что это следующий смысловой кусочек моего сообщения.

В силу целого ряда дополнительных, привходящих обстоятельств время будет, с одной стороны, жестко лимитировано, а с другой стороны, свободно — это уже зависит от участников, но строиться оно будет строго определенным образом.

1-й день — постановка задач с рассказом об общей программе и замысле работы, с распределением фиксированных ролей. Все это завершится формулированием заданий, которые должны быть предельно четкими для всех мест и всех ролей.

2-й день и следующие два дня строятся следующим образом. Утро отводится для работы по группам, когда будет осуществляться поиск конкретного решения, причем каждая группа будет работать отдельно. Затем рабочие группы будут разбиваться на две или, может быть, даже три части: дизайнеры и исследователи будут обсуждать итоги творческого поиска отдельно от других, группа оперативного руководства — сама по себе (может быть, здесь будут объединяться организаторы и руководители из всех трех рабочих групп), методологи будут обсуждать итоги творческого поиска отдельно от других в своей профессионально-ролевой группе. На это будет отведена вторая часть времени до обеда. Во второй половине дня, возможно вечером, будет проходить общее обсуждение, в котором примут участие представители всех рабочих групп.

Так, как я уже сказал, будут строиться три дня: второй, третий и четвертый.

5-й день будет свободным днем — как бы буфером между первыми четырьмя рабочими днями и следующими четырьмя. Например, если мы что-то не успеем сделать, то будем дорабатывать и приводить в порядок в этот день.

Следующие три дня — шестой, седьмой и восьмой — будут строиться по той же схеме, что и второй, третий и четвертый: утром — работа по группам, творческий поиск и рефлексия, вечером — совместное обсуждение, в котором будут принимать участие представители всех групп.

Последний день будет подытоживающим, и я предполагаю, что в этот день доклады и обсуждения будут идти в течении всего дня; они должны подвести итоги всем практическим линиям нашей работы, поскольку мы не можем откладывать это на более поздний срок.

Мы, конечно, потом можем дополнительно собираться и обсуждать все, что мы получили (хоть десять лет обсуждать, как это было в Бюрцбургской школе: год экспериментировали, а потом 15 лет писали монографии), но это будет дальше, а там, в Новой Утке, мы должны так или иначе подытожить всю нашу работу.

Такой в общих чертах будет пространственно-временная организация нашей игры. Ее тоже надо обсудить и конкретизировать — и здесь я надеюсь на вашу активность.

— Как эта форма организации будет реализоваться?

Щедровицкий. Это пока вопрос. Я еще не знаю.

Гнедовский. Создает ли такая организация игры сложности для экспериментального исследования самой игры?

Щедровицкий. Создает, но это есть одно из условий проведения самого исследования. Это ведь пока еще не ставшая ситуация, и, кстати, мы должны будем дальше на протяжении нескольких лет перейти к таким играм, когда будут даваться в общем-то весьма сложные задачи и для решения их — жестко ограниченное время. Характер этих задач мы должны будем определить, а сами эти задачи мы должны будем сконструировать. И нам нужно посмотреть — уже сейчас, — как влияют временные границы на характер работы. В этом плане я сильно рассчитываю на помочь ваших молодых сил.

Итак, я сказал об организации трех групп, каждая из которых будет выполнять свою разработку...

Котельников. А как и когда эти три группы будут организовываться? И будут ли это люди из разных областей и разных организаций или эти группы уже сформированы и оформлены?

Щедровицкий. Все дизайнеры — а их будет от силы человек 17-20 — из одного учреждения, но в их числе представители разных профессий: художники, инженеры-конструкторы, социологи, искусствоведы, теоретики дизайна и т.д. Некоторые из них примут участие в методологической работе, их будет три-четыре человека. В целом это будет сложный разномастный коллектив, где каждый приходит со своими представлениями и схемами. Разбивка всех участников по рабочим группам будет произведена непосредственно перед игрой.

Котельников. И получается, что члены функциональных групп могут и будут входить в состав других групп — скажем, рабочих.

Щедровицкий. Да, так и будет. И, кстати, мы еще должны решить вопрос, как все эти группы будут организованы – в частности, как будет проходить вся работа в нижнем слое. Здесь мы должны решить очень много сложных вопросов: как они должны быть стимулированы, в какие условия они должны быть поставлены, как они будут взаимодействовать с другими группами – группой организаторов и группой рефлексивного методологического анализа. И, кстати, в плане взаимодействий между участниками игры смена ролей оказывается очень важным фактором: она, наверное, поможет нам устраниТЬ в ощущениях, в психологии самих людей возможное чувство барьера, границ и т.п. Все участники игры должны работать как единое целое, как один коллектив, решающий свои задачи – творческого поиска, рефлексивного анализа и исследования. Мы не должны забывать, что перед нами пока еще неподнятая целина, и мы должны еще проблематизировать все, что мы получим, и все, что мы будем делать, и мы должны понять и исследовать, что здесь, в принципе, может и будет происходить, когда соберутся разные люди, представители разных профессий и разных предметов и начнут общую работу.

В этом плане, конечно, наш социально-психологический и социологический опыт неимоверно мал. И тот опыт организации прежних игр, который у нас есть, показывает, что на эту сторону дела мы не обращали должного внимания, и это еще скажется на нашей работе. Хотя те, кто уже бывал в Новой Утке, знают, что атмосфера там очень приятная, и все отмечают, что редко попадали в лучшую атмосферу взаимоотношений и взаимодействий.

Тюков. А реальные участники взаимодействия уже известны?

Щедровицкий. Вы имеете в виду верхний слой или нижний?

Тюков. И верхний, и нижний.

Щедровицкий. Все, кто будут работать в верхнем слое деятельностной организации вам хорошо известны; это, прежде всего, члены нашей методологической группы и постоянные участники наших методологических семинаров; к ним добавляются еще три-четыре человека из Свердловска, которых вы тоже хорошо знаете. В нижнем слое состав групп менее определен – там будет примерно человек 17, люди разных профессий и специальностей. Их распределение по группам есть особая задача.

Тюков. Но можно себе представить их профессиональные взаимодействия?

Щедровицкий. Можно представить, но если бы я сейчас начал про это рассказывать, то это заняло бы часа два. Я могу потом вам кое-что рассказать в перерыве. Но, кроме того, я не уверен, что мы должны обсуждать этот вопрос в таком составе.

Гнедовский. А третья группа, которая у вас обозначена как исследовательская и рефлектирующая?

Щедровицкий. Она будет скомплектована преимущественно из методологов, но как и из кого именно – все это пока вопросы. Кроме всего прочего, надо понять, что мы работаем в условиях достаточно малого коллектива.

— А вся группа – это сколько человек?

Щедровицкий. 28-30.

Тюков. Это очень много.

Щедровицкий. Да, это много, очень много и, вместе с тем, невероятно мало.

— А кто такие синектики?

Щедровицкий. Синектики – это организаторы коллективного интеллектуального действия; в каком-то плане они администраторы, в каком-то – методологи. Организатор должен знать эти синектические средства и исходить из реальной вооруженности участников теми или иными средствами.

Тюков. Он должен их знать или спроектировать?

Щедровицкий. Он должен их знать и уметь ими пользоваться, и в этом состоит его искусство организатора: он должен сообразоваться с этими средствами. Он должен знать, какими средствами обладают участники и что они могут…

— А что надо делать на нижнем уровне?

Щедровицкий. Там надо решать задачу. На втором уровне надо суметь организовать эту работу по решению задачи, а на третьем, верхнем уровне надо суметь выделить и описать наиболее интересные моменты в деятельности организации работы и деятельности по решению задачи, суметь как-то их исследовать и зафиксировать их нормативно.

Итак, для каждого уровня, или слоя, деятельности должны быть заданы цели, а средства, которыми участники будут пользоваться, это те средства, что у них есть.

Сазонов. Но ведь может быть и так, что задачи, стоящие перед участниками, заведомо неадекватны средствам, которыми они располагают.

Щедровицкий. Конечно, и в этом суть замысла игры. И это относится ко всем без исключения участникам игры, в том числе и ко мне. Поэтому я и говорю, что стратегия организации должна обсуждаться особо. И здесь могут быть совершенно разные стратегии. И проблемы, которые стоят, в частности, передо мной, состоят в том, что я, с одной стороны, давно уже нахожусь намного выше своего «уровня некомпетентности», а с другой – обсуждаю проблемы, в которых мне вообще не на что опираться. Я просто хочу попробовать все это сделать и заранее при этом знаю, что все, что буду делать, есть момент в моем собственном учении, т.е. я буду учиться это делать. Но при этом я буду стараться, чтобы мы с вами при проведении этой игры получили практический выходной продукт, практический результат. И мы должны действительно постараться получить в результате то, что нужно, но так и в таком виде, как мы это действительно сможем сделать.

Сазонов. А реальный продукт будет получен у нас или в работающих группах?

Щедровицкий. В работающих группах, но мы же будем членами этих рабочих групп. А кроме того, у нас будут и свои специфические задачи – скажем, наметить программу разработки темы. Поэтому я не случайно

говорю, что наша главная задача – это анализ техники решения задач и организации решения задач в условиях заведомо неполной информации и коллективного действия и, следовательно, в условиях неформализованной структуры коллектива. Иначе говоря, перед нами стоит проблема организации действия непонятно с каким материалом и на каких ресурсах.

Тюков. То, что вы назвали знаниями и средствами, можно как-то заранее представить себе в какой-то систематической форме?

Щедровицкий. Нет, конечно. Я еще сам не знаю, что я смогу и должен проделать. Поэтому мы и собрались здесь. И пока я только формулирую цели и задачи нашей работы, я организую наше пространство. Я даже пока не знаю, какие вопросы я должен задавать вам как экспертам и консультантам, как исследователям и методологам. Всю совокупность этих вопросов еще надо получить в ходе работы. И это очень интересно, поскольку у нас появляется возможность развиваться. Вообще-то, для нас ситуация, действительно, будет стрессовой...

Тюков. Таким образом, все конкретные вопросы по организации того, что мы называем «игрой», сейчас пока не к месту?

Щедровицкий. Игра будет такой, какую вы предложите в ходе предварительного обсуждения, и такой, какую мы сумеем организовать на месте, реализуя наши замыслы. У нас осталось еще пять заседаний, и на этих пяти заседаниях мы должны все решить.

Тюков. А могу я тогда задавать вопросы относительно моих собственных представлений об организации игры?

Щедровицкий. Я вам предлагаю следующее: я вскоре кончу мое сообщение, а потом вы все, со своей стороны, систематически расскажете, как это вам представляется.

Итак, двинусь дальше. Следующий вопрос, который мы с вами должны решить, касается программы нашей игры. Это есть первый пункт штабной подготовки. Кто-то и как-то (пока это не будет группа рефлексивного анализа, хотя она все время должна присутствовать и действовать) должен составить программу игры, и при этом обязательно нужно будет ответить на вопрос, что есть программа игры, какие фазы и части она будет содержать, подсчитать возможные затраты времени, сообразить, как все это будет развертываться и что мы реально сможем получить, какие цели мы должны будем ставить. Программа нашей работы должна быть продумана так, чтобы ее можно было дождить – во всяком случае, в основных, ядерных частях – уже в первый день игры. Эта программа должна, кроме всего прочего, содержать очень четкое распределение элементов функционально-ролевой структуры, следовательно, включать элементы оргпроекта. Итак, с одной стороны, программа должна быть абстрактно-нормативной, а с другой – содержать четкое указание целей и задач, а может быть, и некоторую прикидку по фазам и этапам работы для всей функционально-ролевой структуры, а может быть даже, и для всех функци-

ональных элементов этой структуры. Потом все это должно быть спроектировано на конкретных участников, и каждый участник должен получить свой набор заданий.

Следующий пункт, который для меня очень важен, касается представителей верхнего слоя, т.е. группы аналитиков. Я хочу сосредоточить их основное внимание на первых фазах разворачивания игры, на переходе от задания к задаче, на определении ситуации и выборе оперативной системы, в которой будет решаться задача, на задании пространства работы для всех участников и определении оперативных структур в этом пространстве.

В этом плане я хотел бы в ходе предварительной подготовки, хотя бы по первому кругу, обсудить различия этих исходных фаз разворачивания задания для разных типов задач, а именно: для задачи вообще, для проектной задачи, для исследовательской задачи, для оргуправленческой задачи, для задачи программирования и для военно-конфликтной или спортивной задачи. Я хотел бы обсудить все это на предварительном этапе – типы задач с точки зрения развертывания первой фазы. Причем, вы понимаете, что для каждого слоя и для каждой роли в нашей сложной деятельности структуре будет происходить свое собственное разворачивание задания в задачу. Иными словами, каждое ролевое место будет иметь свою проекцию общей деятельности и общего процесса решения задачи, и поэтому общая задача будет, соответственно, соотноситься с теми частями общего процесса, которые будут выполняться каждым местом и каждой ролью. Отсюда главным в исследовании этих пунктов становится соотношение между нормативно-процессуальным представлением решения задачи вообще и представлением этого же процесса для каждого участника самой игры, выполняющего разные функции в этом процессе.

— О какой первой фазе вы говорите?

Щедровицкий. Сейчас условно я назвал так переход от задания к задаче.

— А задание уже есть?

Щедровицкий. Задания будут. Они будут исходить из тех трех тем, которые будут выполняться группами дизайнеров. Но это не наши, как вы понимаете, задания и задачи. Поэтому я сейчас говорю совершенно про другое. Я хочу заранее обсудить и получить типологию разворачивания заданий в задачи для разных типов задач, и я хочу приблизить эту типологию к организуемым нами функциональным структурам.

Следующий пункт. В ходе игры мы должны постараться выяснить, как во всех слоях нашей деятельности организаций соединяются и связываются друг с другом исследование, конструирование и проектирование. Для дизайнеров это – важнейший пункт проблемы многопредметности и комплексности. Здесь мы должны ответить на вопрос, что есть комплексная разработка. В частности, вместе с социологами и другими исследователями,ключенными в систему дизайна, мы должны ответить на вопрос, какие исследования надо провести, чтобы обеспечить необходи-

мыми знаниями задание на разработку ассортимента товаров народного потребления. Наверное, можно будет даже сказать, что именно эти знания и представления и будут одним из выходных продуктов нашей работы. Во всяком случае, это одна из целей работы групп дизайнеров, поскольку именно они должны получить четкое понимание того, где должно проводиться социологическое исследование, где экономическое, где товароведческое, где экспертное и т.д. И я хотел бы здесь также получить ответ на вопрос, где же появляется собственно проектирование. У меня, например, есть такое подозрение, что проектирование и есть, по сути дела, мысленная надстройка, связывающая конструирование с исследованием; именно оно обеспечивает связь между тем и другим. Если бы можно было на материале работы группы дизайнеров и исследователей ответить на вопрос, где в работе дизайнеров и в нашей собственной работе будет осуществляться *собственно проектирование*, то это было бы очень важным результатом всего нашего исследования. Вы уже, наверное, догадались, что я накладываю на игру в Новой Утке сетку того пространства методологической рефлексии, с которым мы работали в предшествующие месяцы, и хочу на этом материале продвинуть наши представления о типах мышления и деятельности и их взаимосвязи между собой в конкретной работе.

Котельников. Мне кажется, что то, о чем вы говорили как о первой фазе, а именно о переходе от задания в задаче, о выборе операторных структур и определении ситуаций – все это не имеет никакого отношения к проективным задачам; это один из моментов решения задачи и, соответственно, один из моментов теории решения задач.

Щедровицкий. Я согласен с вами почти во всем, кроме тезиса, что это не имеет никакого отношения к проектированию и проектным задачам.

Котельников. И мне кажется, что все сказанное вами не схватывает тех интереснейших моментов решения задач, которые описывает, к примеру, Альтшуллер.

Щедровицкий. Вполне возможно, но это хорошо было бы показать...

Котельников. Я могу это показать.

Щедровицкий. Прекрасно. Я и хочу, чтобы были соответствующие заявки, поскольку мы сейчас не очень хорошо представляем себе, что каждый из нас может сказать и сделать в плане общего для нас дела.

Следующий пункт, который меня особенно интересует – и я хотел бы, чтобы вы обратили на это внимание, – это взаимоотношение рефлексивного анализа и научного или квазинаучного исследования. Я имею в виду те две позиции на нашей схеме – позицию исследователя и позицию рефлектирующего методолога, – которые лежат в третьем слое деятельностной организации игры. Взаимоотношения между ними тоже должны быть наконец-то проанализированы, поскольку мы все время смешиваем одно с другим. Надо ответить на вопрос, есть ли возможность строго и точно разделить эти моменты.

Наконец, последний пункт, который, как мне кажется, будет нас здесь интересовать, это – возможности нормативно-конфликтного метода в применении к этой ситуации.

На этом я закончил первое, предваряющее сообщение о замысле и принципах организации новоуткинской игры. Остается еще масса организационных вопросов, в том числе и вопрос о том, как мы будем работать остающиеся до отъезда 19 дней. Но об этом я скажу в конце сегодняшнего заседания.

Дальше, как я понимаю, хотел бы выступить со своими предложениями А.А.Тюков, который по предварительным предположениям будет «главным исследователем» на первых этапах игры. Именно в этом плане я и прошу вас воспринимать его выступление и все его предложения. Но то, что я сказал, конечно, не исключает для А.А.Тюкова возможности выступать с любой другой точки зрения и с любой другой позиции, которую он мысленно займет.

Тюков. Я буду выступать сейчас в своеобразной функции: я попробую дать самую первую компоновку нормативной структуры игры...

Котельников. А может быть, это преждевременно?

Тюков. Может быть, и преждевременно, но я все же буду говорить сейчас об этом и в связи с этим попробую сказать также об организации нашей работы до отъезда, т.е. о тех возможностях, которые у нас имеются и которые мы можем использовать.

Первый вопрос, который у меня возникает: какова программа игры? И я думаю, что без ответа на этот вопрос мы не можем ехать в Новую Утку.

Если представлять себе ту трехгрупповую структуру, которую задал организатор игры, то, соответственно, первое, что должно быть, это – функционально-ролевая структура. И здесь сразу же возникает вопрос: в скольких уровнях мы будем представлять себе эту функционально-ролевую структуру? Либо будет членение на уровне профессиональных статусов, либо это будет членение на уровне решения задач, по типу того, как это делают социологи или социальные психологи, когда выделяют человека, который сначала выдвигает гипотезы, затем выделяют информатора и т. д.

И другой вопрос: сколько будет в нашей игре уровней функциональных структур с точно записанными ролевыми свойствами? Уже представлено как минимум четыре функциональные роли. Я хочу обратить внимание на первую группу – дизайнеров, которые являются как бы непосредственным материалом организации и социотехнического воздействия. Нужно представить себе функционирование этой группы – причем, оно с самого начала должно характеризоваться своей задачей. Буквально, формулировки заданий для каждого участника этой группы должны содержать в себе все их функциональные направления: что они могут, что они должны делать и чего они не должны и не могут делать. Эти задания опять-таки должны быть связаны с функционально-ролевым разделением: если оно произведено по профессиональному статусу, то оно должно фиксиро-

вать, буквально по тексту задания, эти профессиональные статусы – и все отклоняющиеся моменты должны задаваться в некотором рефлексивном плане, аналогично анкете: если вы предлагаете что-то из ряда вон выходящее, то об этом обязательно должно быть заявлено в соответствующих рефлектирующих группах.

В соответствии с этим (и здесь я не согласен с организатором игры) я считаю, что рефлектирующая группа должна выполнять непосредственную рефлексивную работу в отношении тех групп, которые реализуют задание, а именно: должно фиксироваться каждое отклонение от нормативного способа, записанного в инструкции; соответственно, смена средств тоже должна фиксироваться. Иначе говоря, рефлектирующая группа постоянно производит фиксацию ситуаций, сменяющих друг друга в данном процессе решения задач, и для этого еще до отъезда эта группа должна иметь фактически все возможные варианты решения задачи, проектной или какой-либо еще. Но самое главное, повторю это еще раз, это – фиксация возможных отклонений, которые произошли в группе. Организационные формы этого могут быть разные, и их можно обсуждать. Я могу предложить различные типы организационных действий для ведения такого рода фиксаций. Это могут быть формы со специальными «наблюдателями», по программе и по шагам ориентированными, а может фиксация производиться что называется факультативно, т.е. кем-то, кто выполняет одновременно и другую роль. Первый случай более организован, в этом случае легче производить регистрацию, а во втором случае регистрация производится более сложно, поскольку функционально-ролевые отношения затрудняют анализ. Дело в том, что на результаты наблюдения могут влиять особенности «ролевого» положения.

Поэтому я считаю, вопреки предложению организатора игры, что группа рефлексивного анализа не должна давать нормы разворачивания задания в задачи и т.д. Это задача другого уровня – собственно исследовательского. Здесь же нужно лишь фиксировать и описывать тот исследовательский материал, который будет получаться по ходу игры в конкретно-продуктивном процессе. Что же касается функций этой группы в игре, то я считаю, что их должно быть две: функция фиксации смены способа действия или движения, смены средств, смены представлений, смены типа деятельности (фиксация возможна даже на этом уровне) и другая функция – провокация противодействий. Я имею в виду здесь, что каждый раз, когда рефлектирующий позиционер фиксирует смену действия, то он это должен выразить вовне. Соответственно, каждый рефлектирующий из группы (здесь могут быть и такого рода роли) информирует организатора игры, который имеет перед собой как бы три списка: первый список – это задания, которые получает каждый участник игры (тексты); кроме того, он имеет ту функционально-ролевую структуру, которая в задании не фиксируется, но которая необходима организаторам для правильного руково-

водства и управления игрой; наконец, третье – это «кинетика» самой игры (это то, о чем говорил организатор игры, то, что мы должны представить себе и разработать до отъезда, а именно: какие типы деятельности мы будем выделять, как мы будем представлять сами этапы реализации игры и т.д.).

Относительно третьего я хочу заметить, что для этого нам просто необходимо иметь формулировку заданий для каждого участника, а также необходимо ответить на те вопросы, которые я зафиксировал в самом грубом виде, а именно: если вы считаете, что успех выполнения задания связан с таким взаимоотношением, как взаимоотношение между конструированием и исследованием, то обязательно должно быть их членение и фиксация; если это отношение связано с типом задачи – проектной, конструктивной, организационной и т.д., – это точно так же должно быть зафиксировано. Последнее разделение мы не можем определить во временном плане.

Итак, организация всей игры предполагает три листа, но все равно должна быть какая-то (например, характеристическая) фиксация. Первый лист – все тексты, которые получают исполнители-функционеры, т.е. собственно инструкции. Второй лист – это функциональные структуры участников. И третий лист – это этапы и шаги проведения игры. . .

Щедровицкий. Значит, первый лист – это обязанности каждого участника?

Тюков. Нет, это не обязанности, а инструкции. Единственный, кому разрешается функция табу, или остановки игры, – это глава этой игры. И его требование является обязательным для всех. И это не председатель, а нечто другое...

— «Гражданин начальник».

Тюков. Да, именно так. И, наконец, четвертое, о чем я буду говорить дальше, – это функции и порядок организации работы собственно исследовательской группы. Пока в нее записали только одного меня, но я хочу сказать, что она обязательно должна иметь регистраторов.

Сазонов. Правильно ли я понял, что фактически вы не развиваете идеи, высказанные организатором игры, а предлагаете свое направление. Насколько я понял, вы хотите провести эксперимент по внедрению нормативно-конфликтного метода?

Тюков. Да, провести социально-психологический эксперимент по нормативно-конфликтной методике...

Сазонов. Но когда мы говорим об организационной группе и организационном эксперименте, то предполагаем, что ведущая роль будет принадлежать организационно-управленческой работе и, следовательно, определенной стратегии организации.

Тюков. Я действительно считаю, что организационная группа не должна производить организационного эксперимента, а рефлексивная группа не должна проводить рефлексивного эксперимента. Единственная группа, выполняющая исследование, – это исследовательская группа.

Сазонов. Значит, я вас правильно понял?

Тюков. Да, правильно.

Щедровицкий. Тут всем нам надо очень четко уяснить себе, что некоторые обстоятельства и условия проводимого нами эксперимента очень четко заданы и нарушение их в данной ситуации невозможно, а именно: это не экспериментальное социально-психологическое исследование, это *организационная игра*, и акценты в этой работе могут быть поставлены только на организации, и, следовательно, основной целью является *соорганизация коллектива* и достижение таких условий, при которых становится возможным продвижение этого коллектива в осуществлении общей работы. Это условие, которое мы не можем нарушать.

Нужно также иметь в виду, что эта игра проводится в условиях определенного учреждения. Я не знаю, как обстоят дела в других учреждениях, а в этом учреждении, слава богу, 1) нет профессионально работающих профессионалов и нет четко установленных профессиональных статусов, 2) нет профессионально-нормативных деятельности, 3) нет реальных групповых взаимоотношений – т.е. всего того, о чем пишут в своих исследованиях по групповой и социальной психологии американцы, а вслед за ними и наши советские социальные психологи и социологи.

Первые два момента объясняются тем, что ВНИИТЭ – это депрофессионализированное учреждение (творческое), в котором решаются нестандартные депрофессионализированные проблемы. Дело усугубляется еще тем, что в новоуткинской игре мы собираемся ставить не деятельностные, а *мыслительные* задачи и рассматривать опять-таки не деятельность, а *коммуникативное мышление*.

Третий момент объясняется прежде всего неадекватностью социально-психологических представлений – ни в одном советском учреждении нет той функционально-ролевой структуры, которая там должна быть согласно этим представлениям; а кроме того, во ВНИИТЭ действуют еще те два момента, которые я назвал выше.

Но самым главным является даже не это, а то, что мы должны организовать с участием сотрудников ВНИИТЭ *строго определенную работу*.

Всякая попытка навязать им жесткую структуру нормативно-конфликтного метода в чистом виде приведет к тому, что с самого первого дня коллектива распадется, участники соберут свои вещички и разъедутся по домам. У них этих групповых конфликтов выше головы и на работе. И наша задача как раз и состоит в том, чтобы в этих условиях непрерывной групповой и межличностной конфликтности, когда каждый против каждого, попробовать создать какую-то элементарную систему, дающую возможность проводить осмысленную и содержательную коллективную работу. Поэтому с конфликтами надо быть предельно осторожными.

Кроме того, надо иметь в виду, что сотрудники ВНИИТЭ вообще не привыкли получать, а тем более выполнять задания. Если вы даете им четкие задания и расписываете функции и порядок выполнения, то они замы-

каются, и вы больше с ними вообще работать не сможете; иначе говоря, как только вы предпримете этот первый шаг, то на этом все и кончится.

Поэтому речь идет, прежде всего, не об исследовании того, что есть и будет проявляться само собой (нужно только подглядеть за ним), а о такой соорганизации всех участников игры – ненавязчивой и тактичной в личном плане соорганизации, – при которой станет возможной целенаправленная и эффективная совместная работа, подчиняющаяся определенным логическим и методологическим нормам.

Так что это – именно организационный эксперимент, и, может быть, мы должны не приехать туда с программой работы, а уехать с некоторыми наметками возможных будущих программ подобной организации работ. И если у нас что-то вроде этого получится и мы извлечем некий практический опыт и какие-то обрывочные фрагментарные знания, то, по-моему, можно будет считать это за счастье. Мне показалось, Анатолий Александрович, что у вас все как в романе Л. Толстого «Война и мир»: какой-то немец на русской службе докладывает диспозицию предстоящего сражения (кажется это было аустерлицкое): «Erste Kolonne marschiert... Zweite Kolonne marschiert... Dritte Kolonne marschiert...». Все колонны у него маршируют по строго намеченным линиям, но когда дело доходит до реализации намеченного плана, то в одном месте оказываются болота, в другом – лес, через который нельзя протащить пушки, в третьем – французская конница, задержавшая движение пехотных колонн на три часа, и от прекрасного, такого изящного и во всех деталях продуманного плана ничего не остается.

Я полагаю, что в Новой Утке мы столкнемся с чем-то подобным и поэтому должны иметь не детально проработанные листы, которые будут лежать перед организатором, а скорее, готовность и решимость действовать, организовывать как ситуацию, так и деятельность других, а для этого нам нужна не столько жесткая регламентация деятельности, сколько общая ориентированность и понимание, с одной стороны, целей и задач работы, а с другой – сути и основного смысла происходящего.

Тюков. Но если хотя бы даже частично не выполнять того, о чем я сказал, то зачем тогда называть все это мероприятие игрой, экспериментом и т.д.? Лучше просто сказать, что поедем в Свердловск, чтобы что-то вынести оттуда...

Но я берусь утверждать, что то, что говорил я, нисколько не противоречит тому, о чем говорили вы, излагая основной замысел игры. Когда я говорил, что мы должны иметь определенные формы фиксации заданий, функционально-ролевых структур и т.п., то это совсем не значит, что они должны походить на ту диспозицию, в которой маршируют колонны. Я просто говорю о том, что если вы хотите получить результаты, которые можно было бы сравнивать между собой и оценивать, то нужно иметь некоторые детализированные формы организации. Только и всего.

Щедровицкий. Да, это бесспорно так, если вы делаете ударение на экспериментальном исследовании. Но мы должны и обязаны делать ударе-

ние на другом – на организационной работе, и ее мы будем исследовать вслед за тем, как сможем осуществить. Но нужно еще суметь это сделать.

Тюков. Я понимаю, что вы ставите целью организацию коллектива. И это вполне оправданно: можно ставить такую цель как перед собой, так и перед нашей группой. Но тогда зачем все это обсуждать. Поедем и попробуем соорганизовать коллектив...

Щедровицкий. Это неправильный подход, ибо, повторяю, надо еще суметь это сделать, а я в этом совсем не уверен. И поэтому я как раз хочу задать вам целый ряд вопросов теоретического, проблемного характера, касающихся организации. Почему вы как социальный психолог думаете, что всюду для организации коллектива нужна жесткая фиксация?

Тюков. Я не говорю, что для организации коллектива нужна жесткая фиксация. Я лишь говорю, что должна быть фиксация.

Щедровицкий. Ну а почему вы думаете, что должна быть фиксация? Может быть, здесь действует другой принцип? Например, фиксация в принципе разрушает самодеятельный коллектив и создает другой коллектив – машинообразный.

Тюков. Если вы спрашиваете в теоретической модальности, то, конечно, фиксация разрушает коллектив, но что вы вкладываете в слово «фиксация»?

Щедровицкий. Чтобы пояснить свои утверждения, я хочу привести другую иллюстрацию. Возьмем, скажем, такой принцип, который прямо противоположен принципу психоанализа. Если вы хотите, чтобы человек был нормальным и чтобы семья была хорошая, то многие вопросы и проблемы вообще нельзя обсуждать, на них накладывается, как вы говорите, табу. Следовательно, в нашем случае только тогда мы нечего получим, когда запретим определенные фиксации, а если какие-то вопросы межгруппового и межличностного взаимодействия будут обсуждаться, то ничего у нас с организацией не получится. Таким образом, есть действительно очень интересная и очень сложная проблема: как приехавшие «со стороны» методологи-рефлексуны и организаторы могут действительно соорганизовать совместную работу? И это, на мой взгляд, очень важная и очень интересная для исследований проблема.

Далее, вы говорили о жесткой фиксации функциональных отправлений, смены позиций, ролей...

Тюков. Только я говорил не о жесткой фиксации, а о рефлексивной фиксации смены позиций при определенных направлениях коллективной деятельности.

Щедровицкий. А как же быть с более простой вещью – с дискретностью игры и с тем, что мы сможем наблюдать только часть времени жизни и деятельностиных отправлений участников?

Ведь там, в Новой Утке, получится, что 60% всего времени мыслительных и деятельностиных усилий, направленных на игру, вообще будет

проходить в лесу или на озере, где вы вообще ничего не сможете фиксировать. Что в этом случае вы будете делать?

Тюков. Но ведь есть колossalная область исследований так называемых форм открытого общения в психотерапевтической практике. Когда один человек говорит о том, что он что-то говорил другому, а затем тут же произносит, что он говорит об этом, потому что он так почувствовал и так подумал, то странного здесь ничего нет, кроме того, что в результате этого человек говорит, что он лучше начинает себя чувствовать. Вы говорите, что все будет проходить в лесу, так это и лучше, что в лесу. Если участник игры и в лесу будет организовываться и работать, то еще лучше...

Щедровицкий. А как работать в таком случае рефликтующему методологу?

Тюков. У вас будет групповая игра или вы собираетесь сидеть по разным домикам?

Щедровицкий. Да, наверное, в основном по разным домикам. Но главное, что я и домиков пока представить себе не могу...

Тюков. Если вы говорите о каких-то взаимодействиях, которые будут происходить вне плацдарма, то они просто будут входить как новые факторы в данную ситуацию, которую мы здесь с вами сейчас представили...

Щедровицкий. Правильно, и этот поток неучтенных вами факторов перекроет все остальное. Вы понимаете, что может происходить там?

Давайте попробуем все разобрать. И первый вопрос, который мы должны поставить перед собой и на который мы должны дать ответ: что нами будет проводиться – экспериментальное исследование или организационная игра? И поэтому в одном из последних пунктов своего выступления я и поставил вопрос о соотношении рефлексивного анализа и исследования. И для меня этот вопрос очень важен, поскольку я вообще подозреваю, что исследование, а тем более экспериментальное, есть не что иное, как *фантом* – его нет и быть не может. Это вообще непонятно что такое. А главное, оно никому не нужно. И знаний исследования такого рода не дают. (Конечно, так резко я высказываюсь для игры и для прояснения сути разных позиций. Но я и на самом деле думаю почти так.) На мой взгляд, есть нечто совершенно другое: опыт организации, который мы должны получить, и определенная рефлексия этого опыта организации. Поэтому я думаю, что основным итогом нашей игры будут принципы организации коллективов такого рода.

Тюков. Нормативно-конфликтный метод есть метод исследования, а не организации...

Щедровицкий. Конечно, поэтому я говорю, что он при организации вообще не применим.

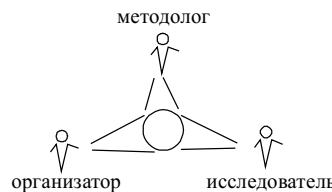
Тюков. Но при чем здесь вы как организатор игры? Это я как исследователь буду применять нормативно-конфликтный метод, а вы будете организовывать. Я как исследователь имею метод для исследования структу-

ры вашей организации, достаточно объективный метод. Лишь бы эта организация была. Тогда я могу различать то, что вы нарушаете относительно той структуры, которую вы представили или я представил...

Гнедовский. По-моему, эта структура налицо.

Тюков. Вы имеете в виду схему, предложенную организатором? Нет, это не так.

Щедровицкий. Пусть структуры нет, но игра уже началась. И развертывается она по тем принципам, которые я изложил. У нас уже возникло три центра организации.



Rис. I.2

У нас есть организатор, у нас есть главный методолог со своими целями и задачами и у нас есть исследователь со своими установками и целями. Таким образом, мы получаем три социотехнических системы на одном материале.

Тюков. Итак, мы имеем такую структуру, и теперь каждый может встать и сказать, что он, например, методолог...

Щедровицкий. Но это надо еще продумать, поскольку одно дело схема, а другое дело, когда все это реализуется на материале мышления и деятельности.

Итак, у нас есть три социотехнические системы, и каждая из них по своему претендует на организацию всей игры в целом. И это очень здорово, пусть претендуют и пусть работают соответственно своим претензиям – мы потом разберемся, как все это соорганизовать в одно целое и кого кому в каком отношении подчинить. А пока важно, чтобы они работали как независимые центры организации. Это значит, что каждый из них должен разработать и предложить свой проект организации и свою программу развертывания работ. А.А.Тюков будет главным исследователем – пусть разрабатывает свою программу проведения работ и предлагает соответствующий ей проект организации. Группу методологического программирования и проектирования мы уже наметили: в нее войдут С.В.Наумов и П.Г.Щедровицкий. Главным методологом попросим быть Б.В.Сazonova. М.Б.Гнедовский войдет в группу организационного проектирования и программирования. Поскольку я сейчас, на первом этапе подготовки игры, не вижу никаких различий между методологическим и организационным проектированием и программированием, то мы пока эти две группы объединим. У Б.В.Сazonова, как мне кажется, есть особая точка зрения на этот счет – мы попросим его подготовить предложения и доложить их.

На базе трех групп предложений – трех программ и трех проектов – путем их организационного склеивания мы получим общую программу и общий проект.

Здесь у нас возникнет первая проблема – сложная задача с противоречиями (по Г.С.Альтшуллеру), поскольку один будет хотеть одного, другой – другого, а третий – третьего.

Тюков. Если вы имеете в виду организационный момент, то я спрашиваю: будете ли вы иметь при этом свой организационный лист и эти три программы – методолога, организатора и исследователя – на отдельных листах?

Щедровицкий. Что вы имеете в виду под организационным листом?

Тюков. То, что вы назвали склейкой.

Щедровицкий. Дело в том, что я не знаю, что такое склейка. Я могу, скажем, просто допустить свободное взаимодействие всех этих трех позиционеров. Здесь еще надо подумать, что и как нужно будет сделать.

Тюков. Я все-таки хочу предложить, чтобы главный организатор игры имел как минимум организационный лист на своем планшете, а также все три программы от каждого позиционера. Я ведь предлагаю чисто организационные средства, минимум организованности в работе, чтобы каждый ваш конечный вывод мог быть как-то зафиксирован и воспринят участниками – методологами, исследователями, организаторами и т.д. И, в частности, когда вы говорите о трех центрах, вы фиксируете сложившееся положение дел. И таким образом получаете схему отношений трех социотехников. Я же, например (в предлагаемом проекте организации), исследователя и методолога ставлю в определенные зависимые отношения с организатором. И об этих отношениях каждый должен иметь организационно-нормативное представление.

Наумов. Насколько я понял, речь у организатора шла о самоорганизации организаторов.

Щедровицкий. Это верно, но, как вы понимаете, здесь очень трудно разобраться (и я об этом уже говорил), где самоорганизация, а где собственно организация. Мы с вами, фактически, все время занимаемся этой проблемой и стараемся выяснить, где проходит граница между самоорганизацией и организацией. И выясняется, что в нашем кругу не бывает, как правило, никакой организации, кроме самоорганизации.

Тюков. Я говорю только об исходных данных, которые вы предложите непосредственным реализаторам программ и проектов, если такие группы выделяются. И как они будут представлены? Будут ли эти группы как-то названы или они будут представлять собой некую кучу?

Щедровицкий. Трудность здесь заключается прежде всего в том, что все мы – обратите внимание, *все мы без какого-либо исключения* – будем реализаторами наших программ и проектов. Не будет, следовательно, такой особой группы – группы реализаторов; все группы в ходе *всей и всякой* работы должны реализовать программу.