

## ВЕРА ЛЕОНИДОВНА ДАНИЛОВА



Род. в 1951 году.

Окончила факультет психологии МГУ и аспирантуру там же (у П.Я.Гальперина). Кандидат психологических наук. С 1972 года принимала участие в работе семинара Г.П.Щедровицкого.

Окончив аспирантуру, уехала из Москвы – преподавала психологию в Орловском пединституте, участвовала в экспериментах в области управленческого образования в Харьковской Академии коммунального хозяйства, руководила психологической службой Харьковского политехнического университета.

Все это время продолжала участвовать в методологической работе – в совещаниях, которые проводил Г.П.Щедровицкий, и в организационно-деятельностных играх.

В 1990 году начала осваивать современную практическую психологию. Сейчас считаю психологическое консультирование и психотерапию своим основным занятием.

В настоящее время живу в Москве, работаю руководителем психологической службы в Новой гуманитарной школе и научным руководителем Фонда «Институт развития им. Г.П.Щедровицкого».

## СУБЪЕКТ ПОСТУПКА В ПРОСТРАНСТВЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНОЙ ИГРЫ

Сколько надо отваги,  
Чтоб играть на века...

*Б.Пастернак*

Вследствие того, что теория оторвалась от поступка и развивается по своему внутреннему имманентному закону, поступок, отпустивший от себя теорию, сам начинает деградировать.

*М.М.Бахтин*

### Введение

Целью этой работы является анализ организационно-деятельностных игр (ОДИ) *как пространства, создающего возможность и инициирующего становление человека как субъекта поступка.*

За последнее десятилетие слова «поступок», «самоопределение», «жизненная позиция» стали достаточно привычными. Однако понятию поступок по-прежнему далеко до понятийной глубины и определенности, что требует от нас как доопределения этого понятия, так и более отчетливого описания тех феноменов, анализу которых посвящена эта статья. Тем более что возросшая популярность этого слова нередко приводит к девальвации его смысла.

В понимании поступка мы опирались на работу М.М.Бахтина «К философии поступка» [2]. У этого текста есть два больших достоинства. Во-первых, он выражает не столько *результат* размышлений автора, сколько самое *движение мысли*, пытающейся «схватить» и выразить такие новые (для классического мышления)

сущности, как «поступок», «событие», «причастность». Во-вторых, он принадлежит автору, очевидно, имеющему собственный опыт поступков и жизни как поступка.

М.М.Бахтин противопоставляет поступок, с одной стороны, мыслительному содержанию (обобщенному и вневременному) и сугубо мыслительному разворачиванию его в логически возможные идеальные миры, а с другой – предельной ситуативности, подчиненности действий человека «злобе дня», предельной погруженности человека в настоящий момент времени («одержимости ситуацией»). Поступок единичен и уникален, но при этом открыт универсуму культурных содержаний и смыслов. Это – действие человека, которое стягивает, *затягивает между собой как уникальность отдельного момента отдельной человеческой жизни, так и содержание (идеи, нормы, тенденции, знания), которое существует в пространственно-временных масштабах, намного превосходящих рамки индивидуального существования.*

Внутренним стержнем поступка является *ответственность*. С этим связано переживание собственной активности и причастности происходящему – *переживание своего «не-алиби в бытии»*, которое, пользуясь выражением Бахтина, «нудительно», а значит, может быть не только радостным, но и трагичным. Психологическим выражением этого является *эмоционально-волевой тон поступка* – человек неравнодушен к тому, что он делает, он «вкладывает душу» в свои действия.

И, наконец, поступок существует (осуществляется) в той точке, где бытие не равно себе, т.е. в точке *события*. Именно точка «перелома времен» заставляет человека брать на себя ответственность (что так отчетливо выразил послевоенный экзистенциализм). Для того, чтобы человек мог пережить свое «не-алиби в бытии», он должен само бытие пережить как находящееся в моменте становления – возникающее или изменяющееся в настоящий момент времени и, в силу этого, зависящее от индивидуальных действий.

### **Организационно-деятельностные игры: как это выглядело**

Организационно-деятельностные игры возникли в 80-е годы в Советском Союзе как принципиально новая форма развития систем деятельности и принятия управленческих решений в нестандартных ситуациях. Эта форма была разработана в рамках Московского методологического кружка – существовавшего с 1952 года неформального сообщества, объединенного интересом к исследованию и развитию мышления. Бессменным руководителем Московского методологического кружка был Г.П.Щедровицкий, философ по образованию, имеющий опыт работы в логике, педагогике, психологии, художественном проектировании.

По своему формату организационно-деятельностные игры 80-х представляли собой интенсив (обычно десятидневный), в котором участвовало от нескольких десятков до двух-трех сотен человек. Как правило, игра была направлена на решение определенной реальной проблемы, которую предлагал заказчик игры. Типичными для игр были заказы на анализ ситуации, разработку программы развития, проектирование (например, проектирование экспериментального факультета в вузе). Проблема такого рода (обычно – междисциплинарная) определяла *тему* и, в какой-то мере, оргпроект игры.

Все участники игры объединялись в *игровые группы*, каждая из которых соответствовала определенному аспекту работы по теме игры (подробней мы рассмотрим это ниже при обсуждении позиций и позиционных схем). Внешне игра представляла собой чередование групповых и пленарных обсуждений по отдельным предварительно заданным темам, разобраться с которыми (с точки зрения организаторов игры) было необходимо для решения поставленной проблемы.

Работа организовывалась *органпроектом*, который в самой простой форме представлял собой перечень игровых групп, заданных иногда тематически (например, группа рекреации в игре на городское развитие), иногда дисциплинарно (например, группа социологов), иногда – функцией относительно игрового обсуждения (группа экспертов, группа организации коммуникации на игре). Другим документом, организующим работу, была *тематическая программа*, где указывалась тема каждого из дней. Она дополнялась *регламентом*, предписывавшим определенную последовательность групповой работы и общих заседаний. Как правило, игры проводились на выезде.

Игры проводила специально подготовленная команда, именовавшая себя «игротехнической» или «игродельческой». Обычно члены команды не только проводили игру, но и участвовали в ее подготовке (пред-игровом анализе темы, разработке проекта и программы игры). На некоторых играх величина игротехнической команды была сравнима с количеством участников игры. Как правило, большая часть игротехнической команды расходилась по группам, выполняя там функции организаторов рефлексии и наблюдателей/исследователей. Кроме того, наиболее методологически подготовленная часть команды обычно образовывала на игре группу методологического обеспечения игры. Ее основной задачей была разработка схем (и других форм организации мышления и коммуникации), которыми могли бы воспользоваться участники игры. На некоторых играх из участников игротехнической команды также были созданы группы организаторов коммуникации, организаторов проблематизации и т.п.

Первая игра проводилась Г.П.Щедровицким вместе с участниками Московского методологического кружка, часть из которых и составила первую игротехническую команду. В последующие годы некоторые из учеников Георгия Петровича создали собственные игротехнические команды (Ю.В.Громыко, С.В.Попов, П.Г.Щедровицкий). Стали появляться команды, не имеющие методологической подготовки. А к середине 80-х, когда спрос на игры стал массовым, игротехническое сообщество также стало массовым и разнородным. Естественно, что практика подготовки и проведения игр в разных командах различалась<sup>1</sup>. (Анализ этой ситуации и ее последствий дан, в частности, в работах С.В.Попова и П.Г.Щедровицкого) [5; 14; 15].

Первая игра прошла летом 1979 года на базе отдыха Свердловского филиала Всесоюзного института технической эстетики, в красивейшем месте под Свердловском на берегу большого озера. Игровой день начинался после завтрака и с перерывами на обед и ужин продолжался до позднего вечера.

Вот как описывает происходившее сам Г.П.Щедровицкий:

«По утрам собирались по группам, обсуждали в течение трех часов тему дня. Потом было пленарное заседание, когда собирались все группы и делали доклады.

Это – не мозговой штурм, поскольку в технике мозгового штурма запрещена критика, а здесь – на пленарном заседании – критика, конфликты и столкновения были основным движущим фактором. Каждый высказывал самые смелые мысли, не боясь, что они могут показаться завиральными. И это – принцип. Вот, собственно, для этого и нужна была идеология игры.

Специалист боится завиральных мыслей, он не может себе это позволить, он никогда не «снимает мундир». Там должны были быть люди, которые «снимали с себя мундиры»

<sup>1</sup> Формы организационно-деятельностных игр (соответственно, их возможности и результаты) достаточно сильно зависели от команды, организующей игру. Несмотря на наличие некоторого общего формата, ОДИ были и остаются «авторским произведением». Описывая и анализируя ОДИ, я опираюсь на свой опыт работы в команде Г.П.Щедровицкого (в 80-е годы), где я участвовала в разработке и проведении около 50 игр, и собственный опыт проведения игр в качестве руководителя.

(рисковали, выходя за пределы своего профессионализма, снимали ограничения). Мы назвали этот процесс «распредмечиванием». Надо было, чтобы люди забывали о границе между тем, что они знают и тем, что они не знают, а создают впервые. Вот, что было важно, и в условиях игры каждый мог говорить, что хотел. И когда человек переходил границы и чувствовал неодобрение коллектива, он мог сказать, что он просто играет. И в идеологии игры каждый имел такую защиту и мог действовать безответственно, работать «от ума и от пуза».

Все это очень здорово, если выработка предложений на группе, потом обсуждение и критика всем коллективом этих предложений (часто беспощадная) завершается рефлексией. И поэтому после первых двух шагов (групповые заседания, пленарные заседания) каждый раз шел кусок рефлексивного анализа, т.е. ответ на вопросы: что мы сделали, что удалось получить, и, самое главное, что не удалось получить.

Если мы фиксировали, что нам что-то не удалось, тогда мы определяли тему занятий следующего дня, причем надо было сосредотачивать усилия именно на том, что не удалось, и опять-таки выдвигать завиральные идеи, а потом так же беспощадно выявлять то, что не удалось сделать. И поскольку это была игра, каждый считал себя вправе выдумывать, ошибаться и критиковать себя. В этом смысле самокритика становилась важнейшим фактором. Там была подлинная самокритика и поиск альтернативных решений.

Так проходил день, потом шли танцы, а некоторые – самые смелые – устраивали рядом в лесу костер. Это было очень здорово, купались вечером. Но к середине игры сложилась уже такая ситуация, когда работу никто не мог оставить, т.е. никто не мог избавиться от волнующих тем, встающих в ходе работы. И так это продолжалось десять дней к всеобщему удовольствию.

В последний день шли заключительные доклады (своеобразная сборка всего того, что было сделано за предыдущие дни) и рефлексивный анализ, когда каждый мог сказать руководителю игры и руководителям групп, что те большие дураки и вообще ничего не понимают в той игре, которую они проводили. Но это можно сказать в последний день, а сначала действует жесткий принцип дисциплины: выкидывай любые коленца, какие хочешь, выдумывай, что хочешь, можешь спать, а можешь не спать – это твое дело, но работай, не ленись, вперед! А в конце мы подводим итоги и выясняем, что удалось, а что не удалось сделать за время этой работы. И эти суждения и выводы определяют программы дальнейших игр» [8, с.145–146].

Во многом это стало прототипом следующих игр, проводимых командой Георгия Петровича.

Кое-что изменилось. Начали заранее планировать набор и последовательность тем – в начале игры участники получали программу игры, где для каждого дня были указаны темы работы группы и темы общих заседаний. И в целом этой программы старались придерживаться, хотя, если того требовала логика дела, руководитель игры мог принять решение задержаться на какой-то из тем или внести новую.

Больше внимания стали уделять организации групп и группового взаимодействия. Сложилась техника работы с противоречиями и конфликтами между участниками игры и игровыми группами, которая получила название «техника проблематизации». Проблематизации была понята как один из важнейших процессов игры, от которого, в первую очередь, зависит как появление новых идей, так и индивидуальное развитие участников.

В ходе развития практики ОДИ усложнилось содержание и изменились функции рефлексивных обсуждений. В частности, одной из важнейших функций рефлексии стало определение (осознание, выбор, конструирование) участниками игры и игровыми группами своей позиции относительно содержания игры. В связи с этим в игротехнике сложилось направление организации и исследования самоопределения.

В ходе игр развивался опыт использования графических схем для организации коммуникации и решения проблем. Работа со схемами характерна для Московского методологического кружка, и основные принципы их конструирования и использования сложились задолго до появления организационно-деятельностных игр. Однако игровые обсуждения принципиально отличались от неторопливых и рафинированных

заседаний семинара. Использование схем для организации междисциплинарной коммуникации и продуктивного мышления больших коллективов людей привело как к изменению формы схем, так и к дифференциации их функций.

Организационно-деятельностная игра оказалась эффективна для принятия решений в конфликтных ситуациях, разработки стратегии регионального и городского развития, решения проблем развития производственных и научно-производственных объединений, а также других междисциплинарных проблем. Игры позволяли понимать происходящее и рационально действовать в ситуациях, которые были принципиально не обеспечены ни прошлым опытом, ни какими-либо научными (экономическими, социологическими, психологическими и т.д.) методами анализа.

Эффекты ОДИ сохранялись в течение нескольких лет, «переплываясь» как в новые формы работы, так и в новые компетенции участников. Разработанные на играх стратегии и принятые там решения получали благодаря игре заинтересованных и ответственных сторонников, готовых в последующие годы реализовать эти идеи. На играх складывались рабочие группы, способные справляться со сложными профессиональными и междисциплинарными проблемами (я не знаю более эффективной техники командообразования, чем организационно-деятельностная игра).

### Психологические эффекты ОДИ

Вряд ли кто-нибудь из разработчиков первой игры, включая самого Георгия Петровича, мог предположить, насколько мощным окажется психологическое воздействие игры – как на «рядовых участников» игры, так и на членов игротехнической команды. Независимо от темы<sup>2</sup> ОДИ захватывала участников, вовлекая их в единый процесс размышления, обсуждения, игрового действия. (В какой-то мере атмосферу игры можно почувствовать в приведенной выше цитате из лекций Георгия Петровича).

Внешне это проявлялось в том, что участники ОДИ, имевшие в начале игры (в лучшем случае) некоторую локальную заинтересованность (соответствующую служебному положению и профессиональной компетенции) в тематике игры и готовые заниматься ею в соответствии с требованиями регламента (но не больше), к третьему-четвертому дню игры начинали с увлечением решать проблемы, поставленные игрой, принимая как *лично значимое основание* своих действий то, что в начале игры существовало для них разве что как пустые абстракции или идеологические лозунги (перспективы развития своего региона или своей отрасли, миссию своего города или судьбу высшего образования в России). Пропадала граница между рабочим и свободным временем – работа-игра продолжалась далеко за пределами регламента.

Акцент при этом смещался от *отстраненно-объективистского обсуждения* заданных тем к планированию и *осуществлению собственных действий*. Появлялось переживание *личной ответственности* за свои действия (размышление или участие в обсуждении тоже начинало восприниматься как действие). Внешне это противоречит пониманию игры как свободного пространства (свободного от должностных инструкций, профессиональных требований и социальных стереотипов), т.е. пространства формально безответственного. Но это сугубо внешнее противоречие. Категоризация происходящего как игры давала каждому из участников возможность действовать ненормативно. А это значит, что хотел того человек или нет, но каждым своим шагом в игре он демонстрировал свои личные возможности, представления и ценности. В этих условиях даже сохранение верности некоторым нормам (например,

<sup>2</sup> Трудно представить себе что-либо менее увлекательное, чем тема первой игры в 1979 году – «Разработка ассортимента товаров народного потребления для Уральского региона».

нормам профессионального мышления) оказывалось результатом личного выбора и жестом самовыражения. Осознание этого возникало не сразу – оно было результатом определенной организации игровых процессов, которые мы обсудим ниже, и предметом заботы групповых организаторов рефлексии. Особенно напряженным и драматичным переживание личной ответственности за свои действия становилось в те моменты, когда надо было превратить игровые наработки в те решения, проекты и программы, которые участники выносили из игры для реализации в «большом» социокультурном пространстве<sup>3</sup>.

Внутренне происходящие на игре с человеком перемены переживались как драматический поиск смысла происходящего, возникающее вдруг понимание сути дела и своего места в нем, принятие на себя персональной ответственности за свои действия в контексте игры и радость служения делу. Типичным было *расширение рамок* самоопределения или *расширение смысловых горизонтов*. От нормально отчужденного «честного выполнения своих обязанностей» (в лучшем случае) участники игры переходили к такой напряженной эмоционально-волевой идентификации со своим делом и стоящей за ним идеей, которая привычна в биографиях великих людей, но достаточно неожиданна как массовое явление, систематически возникающее к середине десятидневного интенсива.

Психологические эффекты игры не исчерпывались увлеченностью содержанием игры и повышением творческого потенциала. Пространство игры обостряло все чувства – восприятие природы, отношение к людям приобретало глубину и значимость. Игра давала переживания удивительной яркости и силы. После завершения ОДИ-11 один из ее участников поблагодарил организаторов за то, что в эти дни опять почувствовал себя молодым. Многие участники игр говорили о том, что опыт ОДИ – это опыт *настоящей жизни*, что игра – это *концентрированная жизнь*<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Мне запомнилось, например, как в последний день игры на Белоярской атомной электростанции (ОДИ-11) группа, в которой я была организатором рефлексии, писала для своего министерства решение о выводе из эксплуатации первого энергоблока. Научно-производственной проблемой, на решение которой была направлена эта игра, был вопрос, что делать с первым энергоблоком, выработавшим к тому времени свой ресурс и ставшим в результате этого источником постоянной опасности для БАЭС и прилегающей территории. Предшествующие игре полуторагодичные попытки сотрудников БАЭС и соответствующего министерства решить эту проблему привели к патовой ситуации: было разработано два предложения (отремонтировать и оставить в эксплуатации, вывести из эксплуатации и «погасить»), каждое из них имело свои «плюсы» и «минусы», каждое имело своих сторонников и противников, и никто не мог взять на себя ответственность в выборе одного из них. В ходе игры сотрудниками БАЭС и методологами было выработано третье предложение – оставить первый энергоблок работать, но вывести его из плана выработки электроэнергии и сделать экспериментальной площадкой для решения научно-инженерных проблем атомной энергетики, создав на его базе соответствующую лабораторию. В ходе игры эти идеи разрабатывались с большим энтузиазмом – этот вариант позволял не только сделать энергоблок безопасным, но и дать возможность сотрудникам станции, среди которых были выпускники лучших инженерно-физических вузов страны, реализовать свой профессиональный и интеллектуальный потенциал. Пришло время писать решение. У меня в группе находились люди, которым предстояло эту лабораторию создавать. И примерно полдня (огромный срок по игровым меркам) группа не делала ничего, обсуждая какие-то третьестепенные мелочи. А при этом в воздухе висело такое напряжение, что мурашки по коже бегали. Наконец, один из них заявил, что дальше тянуть некуда, и начал составлять документ. Кто-то из группы к нему присоединился, кто-то тихо исчез. Это было уже не игровое самоопределение, а жизненное. В этот момент сотрудники станции брали на себя новую ответственность.

<sup>4</sup> Я на основании своего опыта могу только присоединиться к этим высказываниям. За годы, прошедшие после моего выхода из игрового движения, я получила опыт многих разных (иногда весьма экзотических) форм общения и взаимодействия – психологические тренинги, духовная практика. Но я по-прежнему не знаю формы, которая позволяла бы жить столь концентрированно и ярко, как это возможно на ОДИ.

Чем во внутреннем устройстве игры были обусловлены эти эффекты? Чем конституировано пространство игры? И что дает возможность считать, что эти эффекты были вызваны именно устройством игры, а не личностью Георгия Петровича (не секрет, что многие ездили на его мероприятия из-за него лично – так же как многие по той же причине на них не ездили)?

Именно ответу на эти вопросы посвящено дальнейшее обсуждение.

### Событийность ОДИ

Важнейшей в данном контексте характеристикой игры оказывается *принципиальная проблемность ее содержания*.

Рассмотрим это на примере ОДИ-1, поскольку именно эта игра наиболее хорошо описана. Вот как описывает Г.П.Щедровицкий социальные *обстоятельства* получения им этого заказа.

«Мы осознавали, чувствовали необходимость новых форм работы методологического семинара, но нужен был еще дополнительный толчок, который создал бы условия для их возникновения. И такой толчок случился – и я не случайно выбираю это слово – в 1979 году.

Под Свердловском, на творческой базе Уральского филиала ВНИИТЭ – это институт технической эстетики – мы обсуждали ежегодно методологию технического проектирования. Вообще ВНИИТЭ у нас в стране – один из немногих институтов (если не сказать – единственный), которые развивают проектную культуру и работают в проектном мышлении. И на творческой базе ВНИИТЭ устраивались регулярные ежегодные конференции по методологии проектирования. Они проходили, как правило, в первую неделю июля, и вот в 1979 году на таком совещании сотрудники ВНИИТЭ вдруг задвигались, начали поправлять галстуки, женщины – причесываться и подкрашивать губы. Чего, думаю, случилось? А они говорят: «Директор приехал!»

Гляжу по сторонам, въехала черная «Волга», из нее вышел такой упитанный человек и говорит:

– Георгий Петрович, я специально приехал из Свердловска, чтобы с Вами поговорить.

А там 80 километров отвратительной дороги, так что он думал – и правильно думал – что он пошел на большие лишения. Я говорю:

– Сейчас кончится наше заседание, с большим удовольствием с Вами поговорю.

Кончилось заседание. Он говорит:

– Идемте, погуляем по берегу пруда.

– Что так?

– Ну, это разговор закрытый, мне не хотелось бы, чтобы кто-нибудь слышал.

Мы пошли. Он говорит:

– Вы знаете, я попал в очень трудную ситуацию. Я давно сделал ставку на развитие теории и методики технической эстетики. И все время это достаточно хорошо развивалось, но недавно срезали ассигнования. В Госкомитете по науке говорят, что не нужна нам наука, не нужна нам методика, нам практика нужна.

Тут он высказался по поводу чиновников в ГКНТ...<sup>5</sup> Ему, значит, очень нужны были деньги. Он ездил и спрашивал, где и как их взять. Ему говорят:

– У нас пять миллионов валяются. Хочешь? Бери.

– На сколько лет пять миллионов?

– На пять лет. По миллиону на год.

Он взял их. Ему говорят:

– Ты сначала прочитай тему.

– Не важно, какая тема.

А он мне так доверительно все объясняет:

– Я, говорит, думаю, деньги-то надо брать и теорию и методику развивать, а там, смотришь, или шах помрет, или ишак сдохнет, и вообще что-то изменится. Так в жизни всегда бывает, а

<sup>5</sup> ГКНТ – Государственный комитет по науке и технике.

деньги надо брать. Я их взял, свои вопросы решил и думал, что пять лет – срок долгий, пока они там опомнятся, что-то произойдет. А они звонят через три месяца, требуют программу исследований. Ну, я вызвал своих главных специалистов и говорю:

«Ребята, посмотрите, какая там тема?». Мне отвечают: «Ассортимент товаров народного потребления для Уральского региона». Я говорю: «Ну, сделаем... А вы знаете, что такое ассортимент?»

И оказалось, что никто не знает, что такое ассортимент. Дальше директор рассказывает мне:

– Я, опять-таки, директор опытный, вызвал начальника информационной лаборатории и потребовал написать, что в Германии, Англии и Соединенных Штатах по ассортименту делается. А тот приходит ко мне через три дня и говорит, что ничего там по ассортименту не делается. Я тогда звоню в Москву и говорю, что в Германии, Англии и Соединенных Штатах по ассортименту ничего не делается, а значит и нам не нужно. А они мне отвечают, что им не нужно, потому что у них рынок есть, а нам очень нужно, и от этого наше счастье зависит, так что, мол, давайте скорее программу пишите. Я спрашиваю у всех знакомых, что такое ассортимент. Выясняется, что никто не знает. Я загрузил. Но вот пару дней назад, раздумывая, что же мне делать в этой трудной ситуации, пришел в лабораторию методики, слышу, что кто-то там говорит. Я прислушался, заглянул туда, а там сидит девушка, слушает магнитофон... Вы что улыбаетесь, Вы уже догадались, что Ваш доклад переписывали?

– Догадался.

– И тут Вы говорите из магнитофона, что методология все может. И Вы до сих пор думаете, что методология все может?

– Да.

– Ну, я спасен! У меня к Вам предложение: я предоставляю вам это помещение, мы собираем лучших специалистов. Вы собираетесь, обсуждаете здесь... Сколько вам понадобится времени?

– Дней десять.

– И Вы пишете отчет для ГКНТ.

– Нет, отчет писать не буду. Мы сделаем по-другому: Ваши сотрудники потом сами напишут отчет.

И я получил этот заказ» [8, с.139].

Итак, есть заказ, который можно рассматривать как сложную (и при этом достаточно обыденную) задачу: «горят сроки» сдачи отчета по хоздоговорной теме, работа не сделана, надо написать отчет, который заказчик бы принял, используя как собственные ресурсы, так и ресурсы непосредственного исполнителя хоздоговорной темы. Решение такой задачи не обязательно было бы «халтурой» – можно вполне социально ответственно подойти к вопросу о том, какие товары нужны населению Уральского региона. Скорее всего, ответ на этот вопрос, полученный в совместной работе методологов и сотрудников ВНИИТЭ, был бы более глубоким и, возможно, более социально значимым, чем то, что могли бы сделать сотрудники ВНИИТЭ без помощи методологов. При этом всякий, кому доводилось писать отчеты в предельно сжатые сроки, знает, что главное условие успеха – это предельно локализовать тему и задачу, перестать обращать внимание на всякие теоретические и методологические сложности (в конце концов, никто же не ждет от дизайнеров, что они понятие ассортимента разработают!) и сделать то, что можно сделать.

А вот как оформил для себя и своей команды *ситуацию заказа*<sup>6</sup> на ОДИ-1 Г.П.Щедровицкий:

<sup>6</sup> В ММК в 80-е годы специально обсуждалось понятие ситуации. Противопоставляя «ситуацию заказа» «обстоятельствам заказа», я опираюсь на выработанное там представление о ситуации как о рефлексивно-мыслительной конструкции, которая является результатом самоопределения в обстоятельствах.



«Ситуация, в которой разрабатывались оргпроект и программа первой ОДИ, была довольно необычной с точки зрения традиционных производственных и нировских 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 дисциплинарных образцов и никаких способов профессионального и дисциплинарного решения того задания, которое он получил; иначе говоря, это задание квалифицировалось не как задача, а как *проблема*, и притом обязательно – как *полипрофессиональная* и *полидисциплинарная*.

3. Методологи уже знали и хорошо понимали, что задания такого рода – а они к этому времени стали типичными и массовыми – могут решаться только на пути разработки и создания новых форм организации коллективной МД, тех самых форм, которые в литературе получили название междисциплинарных, комплексных и системных.

4. Группа методологов всем ходом своего предшествующего развития уже была приведена к установке создать такую игровую форму организации коллективной МД, реализующей основные идеи и принципы СМД-методологии, которая бы наглядно показала и доказала прикладную, практическую эффективность и значимость как самой этой формы игры, так и стоящей за ней СМД-методологии.

5. Все участники предстоящей игры, 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 мышледействования; как второе, так и первое надо было искать в ходе самой коллективной работы, а значит, всем участникам предстояло *развивать* существующие средства, методы и оргформы МД и *развиваться самим*.

Именно с этим пониманием и этими установками мы и приступили к разработке оргпроекта и программы первой ОДИ» [9, с.120–121].

Итак, в локальном (в чем-то анекдотичном) заказе Г.П.Щедровицкий увидел принципиальную проблему – проблему, решения которой нет ни у кого в мире. При этом оказалось, что эта проблема лежит на самом острие развития как практических наук, так и методологии<sup>7</sup>. Существенно (и неожиданно с точки зрения «нормальных» отношений консультанта с заказчиком), что ситуация была оформлена так, что методологи теряли возможность выступать в ней в качестве экспертов – с самого начала признавалось, что они тоже не имеют ни готового результата, ни способа решения этой проблемы.

П.Г.Щедровицкий в работе 1987 года [13] утверждает, что такое позиционирование организаторов игры в ситуации заказа является принципиальной особенностью ОДИ:

«Необходимость постоянного **досамоопределения** организатора при переходе к основному этапу заложена в саму идею ОДИ и являет собой принцип ОДИ. Сама игра проводится потому, что ни у кого из участников и организаторов нет норм, схем и технологии организации и осуществления такого рода работы. Тема игры содержит в себе формулировку проблемы. Цели, поставленные организаторами, не имеют адекватных, апробированных способов разрешения и способов достижения; все участники игры в силу этого находятся в проблемной ситуации.

<sup>7</sup> Понимание ситуации как задачной (т.е. уже имеющей решение, которое нужно всего лишь узнать и суметь применить к данному случаю) или как проблемной (не имеющей ни только решения, но и адекватных способов оформления и артикуляции) является результатом личного выбора, результатом самоопределения в ситуации. Г.П.Щедровицкий не раз обсуждал и демонстрировал это.

ОДИ – как игра – нужна как форма организации поисковой мыследеятельности: для выявления новых никому не известных форм, средств и методов организации полипредметной и полипрофессиональной работы в проблемной ситуации. И в этом плане ситуация, в которой находится организатор игры, мало чем отличается от ситуации, в которой находится неофит. Организатор игры также вынужден постоянно осуществлять самопроблематизацию и **саморазвитие** для того, чтобы не оказаться в тупике» [13, с.23].

В той же работе показано также, что оформление ситуации заказа как проблемной для организатора является необходимым условием «запуска» ОДИ. Именно в силу того, что ситуация для игротехников и методологов является не менее проблемной, чем для других участников, они *вынуждены* играть. Тем самым они втягивают в игру всех остальных<sup>8</sup>.

Какие последствия для входящих в игру людей имело оформление ситуации как принципиально проблемной?

На наш взгляд, именно это помещало игру в точку «перелома времен» – заставляло рассматривать ее как *локус исторического развития мышления и деятельности*. Тем самым «высвечивалась» *событийность происходящего*, т.е. игра оказывалась той точкой, в которой «бытие не равно самому себе». А действия всех участников игры оказывались в этом случае механизмом развития мышления и деятельности, что и придавало, в конечном счете, игровым действиям предельную *ответственность*<sup>9</sup>.

Такое оформление ситуации задавало предельно широкие смысловые горизонты для происходящего в игре: оказалось, что, решая проблемы, связанные с разработкой ассортимента товаров, участники игры осуществляют развитие Мысли. Именно задание игротехнической командой (или ее руководителем) предельно широких рамок самоопределения является условием расширения рамки самоопределения участников<sup>10</sup>. Однако для того, чтобы это произошло, событийность игры должна быть осознана участниками и стать фактом их самоопределения в ситуации. Обеспечение этого было одной из сложнейших проблем оргдеятельностной игротехники.

<sup>8</sup> «...организаторы ОДИ играют уже в ходе подготовительного этапа; они играют в силу того, что обязаны продумать ход и различные перипетии игры до ее начала. Они играют в силу того, что в своем мышлении и мыслительной рефлексии должны проанализировать проблемную область и тематическое содержание предстоящей игры, проимитировать различные повороты сюжета и будущих рабочих процессов, возможные точки зрения и позиции участников и в результате такого рода мыслительной имитации ответить, как должна строиться игра. Методологи, игротехники и организаторы ОДИ играют друг с другом в своего рода мыследеятельные и позиционные «шахматы», разыгрывая возможные ходы, ситуации, позиции, стратегии. Такая игра по поводу возможных вариантов предстоящей игры ставит организаторов в особое положение: к моменту установочного доклада они, в отличие от других участников, уже включены в игру. Они играют – и «запуск» ОДИ, развертывание ее основного этапа осуществляются лишь постольку, поскольку играют сами организаторы. Втянуть в ОДИ других участников методологам и игротехникам удастся настолько, насколько они сами включились в игру; организаторы составляют своего рода эпицентр игры. В этом проявляется своеобразная закономерность игры и игровых форм мыследеятельности (МД) (наши наблюдения за детскими играми показывают, что дети начинают играть в новую игру только в том случае, если воспитатель или экспериментатор, предложивший ее, играет сам и вместе с детьми)». [13, с.3].

<sup>9</sup> Понимание происходящего во время методологических обсуждений как события (и соответствующие требования к организации действий участников) сложилось в ММК задолго до появления организационно-деятельностных игр. Оно было свойственно уже заседаниям методологического семинара [3].

<sup>10</sup> От организатора игры требуется немалое личное мужество, чтобы не только заявить эту позицию в начале игры, но и последовательно удерживать ее во всех перипетиях игровой ситуации. Ведь, во-первых, это слишком противоречит привычному социальному требованию «здорово оценивать свои возможности». А, во-вторых, это требует реальной компетенции, позволяющей претендовать на выход на «передний край» развития мысли, – надо еще на самом деле суметь действовать на уровне таких заявлений.

Как правило, Георгий Петрович предъявлял свое понимание ситуации и свои смысловые горизонты в установочном докладе руководителя игры (таким докладом начиналась любая игра). Как правило, участники игры (а нередко и игротехники) не принимали этот доклад в качестве требований к собственному самоопределению. Наиболее практически ориентированные не считали нужным даже вдумываться в это («все заумь и общие слова, быстрее бы заняться делом»), тяготеющие к теоретизированию видели возможность отвлечься, наконец, от всяких скучных и мелких рабочих задач и порассуждать на интересные «отвлеченные темы» (наш язык очень точно подмечает привычную *отвлеченность* культурных смысловых горизонтов от наших повседневных занятий).

Здесь ощутимо проявлялся психологический барьер, имеющий очевидные социокультурные корни. Почувствовать себя человеком, чьи действия имеют историческое значение, страшно, да и запретно («параноя какая-то!»), а поговорить об истории (развитии мышления, судьбах интеллигенции, миссии города...) очень приятно и достойно интеллигентного человека – прекрасно скрашивает уныние обыденной жизни, в которой ровным счетом ничего не происходит. И не говорить об этом, а честно делать свою работу в рамках своей компетенции – тоже вполне достойно, особенно, когда компетенция высока, а возраст уже далеко не студенческий.

Так воспроизводился в пространстве игры описанный М.М.Бахтиным (см., в частности, эпиграф) отрыв мыслительных содержаний и культурных смыслов от ответственного человеческого действия. Преодолению этого разрыва служила в первую очередь организация рефлексии на игре.

### **Странности игровой рефлексии:**

#### **индивидуальное действие как «всеобщая» деятельность**

Организации рефлексии уделялось на ОДИ особое внимание. С 1980 года рефлексивные обсуждения начали включаться в регламент игры, являясь обязательными для участников. Как правило, регламент предусматривал три формы таких обсуждений – групповую рефлексию, общеигровую рефлексию и оргрефлексию, т.е. анализ игротехнической командой собственной работы, возникших трудностей и перспектив дальнейшего движения (как правило, это проводилось вечером после официального окончания игрового дня). Для игр, которые проводила команда Г.П.Щедровицкого, было нормальным, что групповая рефлексия осуществлялась ежедневно (обычно в начале или в середине игрового дня), а общая рефлексия (на пленарных заседаниях) проводилась 1–2 раза за игру, в ее поворотных точках. По своему объему рефлексивные обсуждения занимали нередко около трети игрового времени.

Включение «рефлексий» в регламент, конечно, совсем не гарантирует, что на самом деле они будут проходить. Именно для того, чтобы эта строчка в программе игры не оставалась пустой фикцией, за проведение рефлексии отвечали групповые игротехники. Жанр рефлексии мог поддерживаться требованием регулярно представлять руководителю игры рефлексивные отчеты, которые могли дополнительно тематизироваться («цели группы», «взаимодействие группы с другими игровыми группами», «организация работ внутри группы» и т.д.).

Пришедшее из философии понятие рефлексии может означать любое оборачивание человека на самого себя: от вопроса о том, как быстрее сделать то, что намечено, до раздумий над смыслом своей жизни. Самовосприятие, самоанализ, самоорганизация с необходимостью предполагают рефлексию, хотя и не сводятся к ней. Для второй половины XX века характерно возрастание интереса к рефлексии (возможностям

обучения рефлексии, методам управления ею) – оказалось, что для того, чтобы быть успешным в разнородном и изменчивом постмодернистском мире, человеку необходимо понимать как себя, так и свое место в общих делах и отношениях. В практических целях обычно выделяется (исследуется, организуется) определенный аспект рефлексии (один из многих возможных в рамках философского понятия). Одна из сложностей в понимании опыта организационно-деятельностных игр состоит в том, что они требовали от организаторов и участников очень непривычного (по крайней мере, для психолога) ракурса в рассмотрении себя и своего участия в игре.

Рефлексия как осознание участниками психологического интенсива (тренинга, группы личностного роста) своих чувств, анализ ими своих действий и отношений являются одним из важнейших аспектов любого интенсива. Для тренера вполне привычно, прервав выполнение группой некоторого игрового задания, начать обсуждать, что же происходит в группе – с отдельными участниками или отношениями между ними – в то время как группа выполняет это задание. Так же естественно закончить тренинговый день обсуждением того, что за этот день было сделано, понято и какие новые формы взаимодействия сложились в группе. Эти обсуждения могут быть посвящены осознанию участниками группы своих чувств и мотивов, обсуждению изменений самооценки в ходе работы, анализу взаимоотношений участников группы и их эмоциональных реакций друг на друга, обсуждению сложностей взаимопонимания, осознанию реальных или иллюзорных взаимных ожиданий, обсуждению своих переживаний по поводу задания, успехов и неудач в его решении и т.д. [4]

И все это, как правило, *должно быть исключено* из той рефлексии, которая осуществляется на организационно-деятельностных играх<sup>11</sup>.

Организация рефлексии на ОДИ опиралась на понятие рефлексии, оформившееся в работах Г.П.Щедровицкого в 70-е годы [10; 11; 12]. Несколько упрощая, можно сказать, что Щедровицкий рассматривал рефлексии в контексте осуществления и развития совместной деятельности. Масштабы рассматриваемых «отрезков» деятельности могли быть различными: от десятидневной работы игровой группы до развития инженерии в XVIII–XIX веках. Постоянным оставалось представление о смысле (предназначении) рефлексии и ситуациях, требующих ее осуществления.

С точки зрения Г.П.Щедровицкого рефлексия необходима тогда, когда общая для людей деятельность оказывается настолько сложно организованной, что люди, занимающие в ней различные места, перестают понимать друг друга<sup>12</sup>. Рефлексия – это культурный механизм, который позволяет, сохраняя различие мест и позиций

<sup>11</sup> Это – одна из причин, по которой участие в играх обычно оказывалось трудным для профессиональных психологов и приводило их к разного рода конфликтам.

<sup>12</sup> Московский методологический кружок (также как и многие направления современной психологии) считает, что как восприятие ситуации человеком и понимание обращенной к нему речи, так и его установки и желания во многом предопределены осуществляемой им деятельностью, а значит – тем конкретным местом, которое человек занимает в структуре совместной деятельности. Это создает один из важнейших парадоксов сложно организованной совместной деятельности: для того, чтобы она осуществлялась, надо, чтобы входящие в эту систему частные деятельности различались (по целям, процедурам, мыслительному оснащению...), но в таком случае выполняющие их люди перестают понимать друг друга, что разрушает возможность сотрудничества. Существует немало культурных форм преодоления этого парадокса – например, единая система правил, регулирующих выполнение отдельных функций в деятельности и взаимодействие участников (аналогом этого может служить игра в футбол) или организационные структуры и такой «инструмент» как штатное расписание. Однако эти культурные формы оказываются слишком ригидными для тех темпов изменения и развития систем совместной деятельности, которые характерны для нашего времени. Во второй половине XX века во всем мире разворачивается поиск гибких форм организации совместной деятельности – от форм решения изобретательской задачи в малой группе до больших научно-технических программ.

(и, соответственно, подходов и точек зрения), восстановить взаимопонимание и возможность сотрудничества<sup>13</sup>. Этому может служить, в частности, *осознание человеком специфики того фрагмента (функции) в совместной деятельности, за которую он берет на себя ответственность, понимание тех требований, которые эта функция к нему предъявляет, и представление об устройстве совместной деятельности в целом, в том числе, о наличии в ней других специфических мест и функций*<sup>14</sup>.

Другим типом ситуации, требующей рефлексии, является ситуация так называемого «разрыва в деятельности». Для нее характерна невозможность достичь намеченного результата. Как правило, она предполагает *анализ неудачных попыток достижения результата, который служит, в конечном счете, разработке новых средств и способов деятельности*<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> «Рефлексия возникает потому, что люди, работая в сложных системах разделения деятельности и кооперации, имеют в этих системах деятельности отличающиеся друг от друга позиции; каждый из них в одной и той же системе деятельности имеет перед собой всегда принципиально разные ситуации и даже в тех случаях, когда их работа связана с одним и тем же, общим для них для всех текстом, они должны понимать его по-разному, должны восстанавливать в нем разный смысл соответственно различию своих позиций и определяемых этим ситуаций. Но эти индивиды обязательно должны общаться друг с другом, должны коммуницировать, следовательно, должны понимать друг друга и должны обмениваться своими разными смыслами... И именно это соединение и сочетание двух разнородных характеристик разных позиций в деятельности, соединение и сочетание того, что выделяемые в тексте смыслы должны быть разными и вместе с тем они должны быть обобществлены и, следовательно, должны быть одинаковыми, именно это сочетание двух, казалось бы, исключаящих друг друга требований и создает ситуацию рефлексии» [11].

<sup>14</sup> За таким пониманием рефлексии стоит анализ философской традиции от Аристотеля до Фихте [11; 12], в то же время оно неожиданно хорошо соответствует здравому смыслу. Если бы, скажем, герои известной притчи о слепцах, пытающихся понять на ощупь, что представляет собою слон, задумались о своем взаимном расположении, у них был бы шанс прекратить бесплодные споры о том, является ли слон колонной или веревкой, и задуматься над тем, как же выглядит существо, так по-разному представшее каждому из них.

<sup>15</sup> «Представим себе, что какой-то индивид производит деятельность, заданную его целями (или задачей), средствами и знаниями, и предположим, что по тем или иным причинам она ему не удастся, т.е. либо он получает не тот продукт, который хотел, либо не может найти нужный материал, либо вообще не может осуществить необходимые действия. В каждом из этих случаев он ставит перед собой (и перед другими) вопрос: почему у него не получилась деятельность и что нужно сделать, чтобы все-таки получилось то, что он хочет.

Но откуда и как можно получить ответ на такой вопрос?

Самым простым будет случай, когда он сам (или кто-то другой) уже осуществлял деятельность, направленную на достижение подобной цели в сходных условиях, и, следовательно, уже есть образцы такой деятельности. Тогда ответ будет *простым описанием* соответствующих элементов, отношений и связей этой деятельности, лишь переведенным в форму *указания* или *предписания* к построению ее копии.

Более сложным будет случай, когда деятельность, которую нужно осуществить в связи с поставленными целями и данными условиями, еще никогда никем не строилась и, следовательно, нет образцов ее, которые могли бы быть описаны в методических положениях. Но ответ все равно должен быть выдан, и он создается, теперь уже не просто как описание ранее совершенной деятельности, а как *проект* или *план предстоящей деятельности*.

...нам важно подчеркнуть, что во всех случаях, чтобы получить подобное описание уже произведенных деятельностей, рассматриваемый нами индивид, если мы берем его в качестве изолированного и «всеобщего индивида», должен *выйти* из своей прежней позиции деятеля и перейти в новую позицию – *внешнюю*, как по отношению к прежним, уже выполненным деятельностям, так и по отношению к будущей, проектируемой деятельности.

Это и будет то, что мы называем *рефлексивным выходом*; новая позиция деятеля, характеризующая относительно его прежней позиции, будет называться «рефлексивной позицией», а знания, вырабатываемые в ней, будут «рефлексивными знаниями», поскольку они берутся относительно знаний, выработанных в первой позиции. Схема рефлексивного выхода будет служить первой абстрактной модельной характеристикой рефлексии в целом» [10, с.489–490].

Происходящее на игре рассматривалось как объединяющее характеристики ситуаций того и другого типа – решение стоящей перед игрой проблемы требовало как соорганизации многих разнородных подходов и точек зрения, так и выработки новых средств и способов деятельности (мышления).

Тем самым задавалась аспектизация рефлексии и возможные направления понятийно-мыслительного оформления ее результатов. *Участники игры рассматривали свои цели, средства, процедуры мышления и деятельности, свою (своей группы) функцию в совместной деятельности и формы взаимодействия с людьми, выполняющими другие функции, они обсуждали и проектировали свою совместную деятельность и анализировали организующие ее формы мышления (категории).*

Здесь важно отметить принципиальную двойственность понятия рефлексии (и выражающих его схем) у Г.П.Щедровицкого: с одной стороны, рефлексия осуществляется действующим человеком и дает ему возможность понять и помыслить свое индивидуальное действие, с другой стороны, она является механизмом объективного развития «всеобщей» (родовой) деятельности, т.е. деятельности, разворачивающейся в хронотопе истории. Этим задается требование к оформлению результатов рефлексии. Деятельностная рефлексия выявляет и оформляет то, что *может одновременно принадлежать как индивидуальному (групповому) действию, так и «всеобщей» деятельности* (этому требованию удовлетворяет, например, рефлексия средств и способов деятельности). Интересно отметить, что схема рефлексивного выхода, широко используемая для организации индивидуальной рефлексии (в частности, у дошкольников и младших школьников) рассматривалась Георгием Петровичем при ее введении как схема переходов, осуществляемых «всеобщим» индивидом (см. сноску 15).

Что это означало с точки зрения включения человека в игру и психологических последствий такого включения?

Во-первых, вынужденный с первого дня игры рассматривать собственную активность как действие (целенаправленное, результативное, культуросообразное или ответственно-поисковое), человек через некоторое время действительно начинал действовать (*становился субъектом своих игровых действий*).

Обнаружив в результате рефлексии, что любой его шаг на игре (вопрос, реплика, доклад, отсутствие на общем заседании, интерес к работе другой группы...) производит некоторое воздействие на общую работу (т.е. результативен) *и может быть прочитан как целенаправленное действие* (хотя нередко – как действие с негодными средствами), участник игры начинал планировать и организовывать свою активность как действие. В результате этого, например, выступление на общем заседании начинало рассматриваться не только как выражение некоторого содержания (экспертной оценки, знания, новой идеи или предложения), но и как определенный шаг в общей работе, или возможность повлиять на другие группы, или ход в игре с руководителем. *Тем самым закладывалась основа для преодоления разрыва между продвижением в содержании и индивидуальным заинтересованным действием.* В результате деятельностной рефлексии участники игры обнаруживали, что любое их движение в содержании может быть в то же время их индивидуальным действиям. Переход участников игры от понимания происходящего как «разговоров на тему» к пониманию происходящего как взаимодействия (совместной деятельности или борьбы) является одним из важнейших условий вхождения человека в игру и возможности тех феноменов, которые были описаны выше.

Этому способствовало *понимание происходящего как игры* – естественно видеть игру как *обмен ходами между участниками* и естественно тщательно обдумывать

(«просчитывать») свой ход. (Это гораздо привычнее, чем воспринимать и планировать в качестве действия, скажем, свой вопрос на конференции).

Во-вторых, осознание собственной активности в формах «всеобщей» деятельности задавало *принципиальную двойственность позиции игрока*: осуществляя на свой страх и риск свои индивидуальные действия, он оказывался в то же время моментом («носителем») «всеобщей» деятельности (или мышления). Это значит, что его активность, будучи однажды проинтерпретирована как его индивидуальное действие, могла быть в то же время проинтерпретирована как шаг в развитии методологии проектирования, как развитие понятия, разработка новой структуры высшего образования и т.д. – и в этом качестве могла быть отнесена к историческому времени.

Особенно ярко эта двойственность проявилась в идее позиции и технике позиционного самоопределения.

### **Позиционные схемы и позиционное самоопределение**

Схематизация деятельности (мыследеятельности) как кооперации нескольких позиций характерна для работ ММК<sup>16</sup>. За использованием этих схем стоит определенное представление об устройстве современной «всеобщей» деятельности – она рассматривается как соорганизация принципиально разнородных единиц (разнообразных профессиональных деятельностей, различных теоретических подходов и логик, различных искусств и ремесел и т.д.), при этом каждая из единиц сохраняет свое своеобразие (может характеризоваться, в частности, специфическими целями и способами) и в то же время выполняет необходимую для системы в целом функцию. Такая особая единица в системе деятельности и обозначается как отдельная позиция. (Например, позиция исследователя, позиция проектировщика, позиция организатора, позиция разработчика программ...). Особенностью графической формы этих схем является то, что в них используется стилизованная фигурка человека, которой обозначается отдельная позиция.

Понятно, что разные задачи требуют разного набора позиций – например, разработка программы развития города требует другого набора позиций, чем создание вуза нового типа. Подготовка к игре для организаторов и методологов заключалась в первую очередь в том, что стоящая перед игрой проблема анализировалась с точки зрения того, какие специфические деятельности (позиции) включены в настоящий момент в стоящую перед игрой проблемную ситуацию и какие позиции необходимы для решения этой проблемы. В результате этого разрабатывался проект деятельности, включающий определенный набор позиций и связей между ними (такая организация игры требует опоры на разработанные в ММК способы системного анализа деятельности). Он рассматривался как гипотеза об объективно необходимом для решения проблемы игры устройстве мышления и деятельности. На его основе разрабатывались организационные документы игры, в частности оргпроект игры, определяющий набор игровых групп и отношения между ними.

<sup>16</sup> «Среди различных способов представления и описания систем мыследеятельности важное место занимают позиционно-системные представления, элементы которых мы используем с 1961 года. Символические знаки индивидов в позиционно-системных схемах являются точками фокусировки и локальной концентрации сложных многоэлементных представлений мыследеятельности. Вокруг каждого такого знака собирается схема акта мыследеятельности, которая затем может рассматриваться как структурная и, одновременно, как конструктивная единица при описании систем мыследеятельности. Из этих единиц могут собираться цепочки и полипроцессуальные системы мыследеятельности, и на эти же единицы они затем разбираются.

На множестве полученных таким образом актов мыследеятельности разворачиваются разнообразные процессы, с одной стороны, становления или манифестации, а с другой стороны, изменения и развития систем мыследеятельности» [5, с.104].

Тем самым в устройство игры *закладывалось отношение имитации* между действиями участников игры и взаимодействием игровых групп, с одной стороны, и устройством «большой» производственной или социокультурной ситуации, решению проблем которой была посвящена игра<sup>17</sup>. И если первые дни игры имитировали современные игре дисфункции «большой» ситуации, а к концу игры удавалось построить систему деятельности, в которой (в хронотопе игры) эти дисфункции были преодолены, то формы совместной деятельности, сложившиеся к концу игры, можно было рассматривать как имитацию будущего [13], а саму игру в ее динамике как шаг социокультурного развития. Это – еще одна характеристика ОДИ, существенная для понимания игры как события. *Так организованная ОДИ – это событие развития мышления и деятельности.*

В течение ОДИ позиционная схема несколько раз переинтерпретируется<sup>18</sup>. Сначала позиционная схема конструируется как изображение (модель) принципиального устройства деятельности, необходимого для решения проблемы; затем используется как оргпроект и система требований к игрокам и игровым группам; затем (после того, как участники игры в ходе своих игровых действий обогатят и разовьют систему своих взаимодействий, уточнив содержание отдельных позиций, установив новые отношения и т.д.) она должна быть отрефлексирована и положена как описание состоявшейся на ОДИ работы; будучи проанализирована в этом качестве, она дает основание для проектирования внеигровой деятельности (т.е. в очередной раз превращается в систему предписаний). Именно такое *разворачивание и перефункционализация деятельностных схем представляет собою стержень ОДИ – один из механизмов решения поставленных перед игрой проблем*. Детальный анализ осуществляемой здесь методологической работы, так же как и связь процессов трансформации исходных схем с самоопределением участников далеко выходит за рамки нашей статьи. Для более глубокого понимания этих процессов можно обратиться к цитированной выше работе П.Г.Щедровицкого [13].

В нашем контексте особенно важным оказывается то, что одна «морковка» (так с заметной долей самоиронии называли на ОДИ графический знак позиции), обозначающая специфическую позицию (например, позицию проектировщика), во-первых, *допускает отнесение к разным по масштабам единицам деятельности* – она может обозначать, как индивидуальную деятельность, так и деятельность сколь угодно большой группы людей, может относиться к деятельности, занявшей несколько часов, и к деятельности, происходящей в течение веков. Благодаря этому любая позиционная схема *приобретает многозначность символа*. Можно понять ее как изображение «всеобщей» деятельности, разворачивающейся в историческом времени, или как

<sup>17</sup> «Действительно, сама ситуация в ОДИ особым образом имитирует «большую» социокультурную ситуацию, прежде всего в той области, которая очерчена выбором темы и целей игры. В плане организационного проектирования и программирования игры это означает, что формируемые в игре рабочие группы и направления разработок как бы отражают сложившуюся в области расстановку сил. Отношение отражения и имитации достигается за счет выделения принципиальных социальных и социокультурных позиций, их оснований и способов взаимодействия между ними, конфигурации позиций. Каждая позиция характеризуется своими специфическими средствами МД, ценностями, целями, установками, методами, способами мышления и действия, предметом и объектом. Выделенная диспозиция переносится в игру и фиксируется в оргпроекте и программе; это собственно, и задает первое основание игры» [13, с.35].

<sup>18</sup> В ММК была разработана техника перефункционализации позиционных схем – такая схема может рассматриваться не только как описание системы деятельности, но и как *предписание к деятельности* – как указание на то, какие работы должны быть выполнены для решения определенной задачи и как они должны быть сорганизованы между собой. Использование схем в этой функции называется *организационно-деятельностным* (в отличие от *онтологического* использования, где схема выступает как изображение или модель объекта).



схему взаимодействия различных подразделений в рамках единой корпорации, или как описание взаимодействия игровых групп (или отдельных участников игры). Она может интерпретироваться даже как изображение структуры индивидуальной деятельности.

Во-вторых, не менее важно, что позиция может пониматься не только как элемент объективно существующей системы деятельности (и тем самым давать возможность, например, отстранившись в рефлексии от собственных действий, отнестись к ним как к объективно существующему элементу совместной деятельности), но и выступать как требование, предписание к деятельности (в этой функции позиция представляет собою объединение предписаний различных типов – от ценностей и принципов до частных приемов).

Набор позиций, заложенных в устройство ОДИ ее разработчиками, определяет «места», которые могут занимать участники игры и (в какой-то мере) те общекультурные способы и средства, на которые должен ориентироваться человек, занимая это место. В ОДИ участвует тот, кто занял в ней позицию (если эта позиция не заложена в оргпроект, то, занимая ее, необходимо еще убедить остальных участников, что эта позиция имеет отношение к делу). В этом смысле позиция подобна роли в ролевой игре. Отличие здесь заключается в том, что роль задается указанием на некоторый социальный прототип или художественный образ (например, роль директора или роль королевы эльфов), а позиция задана в первую очередь ее функцией в совместной деятельности<sup>19</sup>.

Человек соответствует занятой им позиции в той мере, в какой он выполняет соответствующую ей функцию в совместной деятельности. Поэтому вхождение в игру (занятие позиции) предполагает определенным образом организованную рефлексию – для того, чтобы занимать позицию, участник игры должен «видеть» свои действия и действия других участников, а, кроме того, иметь возможность «увидеть» (понять, помыслить, отрефлексировать) весь контекст постановки и решения проблемы на игре, в котором его действия должны *занять свое место, получив тем самым смысл*<sup>20</sup>.

Особенность ОДИ как события заключается в том, что целое игровой деятельности непрерывно трансформируется (конструируется целенаправленно, эволюционирует стихийно) – а это означает, что *на игре никому* (включая руководителя игры) *не гарантирована осмысленность его действий*. Для ее достижения и удержания необходимо постоянно рефлексировать отношение собственных действий к целому игры и быть достаточно гибким, чтобы менять свои действия в соответствии с запросами целого.

При этом остается вопрос об отношении участников игры *к культуре мышления и деятельности* в определенной позиции – например, к средствам и способам проектировочной деятельности, к формам исследовательского мышления (если в игре представлены позиции исследователя и проектировщика), к ценностям, привычно ассоциированным для нас с той или другой позицией. Можно утверждать, что эта культура становится *одним из материалов для игры*. С одной стороны, участник игры

<sup>19</sup> Поэтому, кстати, роль требует от участника ролевой игры некоторого внешнего соответствия образу (королева эльфов, скорее всего, не будет выглядеть и говорить как директор военного завода), а требование внешнего соответствия участника ОДИ своей позиции было бы абсолютно бессмысленно. На ОДИ нет ролей, которые участники должны были бы выполнять (той деятельности, в которую они играют, еще не существует, поэтому нет и форм ее социальной организации).

<sup>20</sup> Здесь и в дальнейшем мы употребляем слово «смысл» в значении, которое близко к тому, как его ввел и обсуждал В. Франкл [6], и которое соответственно отличается от понятия смысла в теории деятельности А.Н.Леонтьева.

соотносит с ней свои действия, поскольку именно такое соответствие дает возможность утверждать, что он действительно занял позицию, а не только декларирует это. С другой стороны, понимание игры как действия на фронтире, действия принципиально не обеспеченного культурными средствами и способами, заставляет предполагать, что профессионально грамотная работа не дает возможности выполнять функциональные требования к позиции, заданные структурой игровых отношений. И за первые 2–3 дня игры каждый участник неоднократно убеждается в этом. Таким образом, занимая позицию в ОДИ, участник игры попадает в конфликтную ситуацию – он должен выполнить свою функцию в игре, и в то же время, он стремится реализовать некоторые нормы мышления и деятельности, с которыми он привык себя идентифицировать.

Это задает еще одно важное направление игровой рефлексии – ОДИ побуждает человека анализировать культуру той деятельности, которую он представляет (имитирует) на игре, и *соотносить свои действия с этой культурой* (и тогда, когда человек реализует ее своими действиями, и тогда, когда выходит за ее пределы). Именно это направление рефлексии поддерживается пониманием позиции как единицы «всеобщей» деятельности.

Так позиционное самоопределение задает *характерный для ОДИ «треугольник рефлексии»*: участник игры осознает *себя* (предпринятые шаги, возможности, перспективы, интересы), *свое место в ситуации* игровых взаимодействий (и его динамику) и *свой культурный выбор* (реализацию одних норм, критику других, разработку новых средств и способов деятельности).

Именно такая организация рефлексии позволяет человеку стать субъектом поступка, т.е. действовать, с одной стороны, предельно ситуативно, а с другой – культуросообразно. Именно она позволяет избежать как «одержимости ситуацией», так и «одержимости культурой». Опыт переинтерпретаций и перефункционализаций позиционных схем является одним из основных условий развития человека на ОДИ. Он позволяет *осознавать и гибко перестраивать смысловые пространства* собственных действий, соотнося при этом ситуативный смысл действия с культурным. В этом и состоит суть позиционного самоопределения.

Некоторые техники этого (в частности, техника модальной рефлексии) обсуждается в цитированной выше работе П.Г.Щедровицкого. К сожалению, многое из сложившихся на ОДИ техник организации рефлексии и позиционного самоопределения так и осталось неопианным.

Но почему участники игры вообще начинали рефлексировать? Откуда бралось *эмоционально-волевое включение в игру*? Как получалось, что участники игры не только формально выполняли описанные выше интеллектуальные процедуры, но действительно начинали воспринимать действие в позиции, как свое личное дело и зону персональной ответственности? Важнейшую роль в этом на наш взгляд, играл процесс проблематизации, который был сквозным на большинстве игр, проведенных командой Г.П.Щедровицкого.

### **Техника проблематизации на ОДИ**

Среди техник организации и проведения организационно-деятельностных игр именно проблематизация породила больше всего слухов и мифов. Проблематизации подражают, проблематизацию осуждают. При этом, насколько я знаю, техника и культура проблематизации, как она была разработана в команде Г.П.Щедровицкого, еще ни разу не была описана, и этим словом, как правило, обозначают некоторые сугубо внешние для этого процесса моменты.

В самом общем виде процесс проблематизации можно описать как процесс выявления и оформления проблемы (поля проблем), соответствующей ситуации заказа на игру, перевода этой проблемы в систему задач и, в перспективе, разработки плана действий по их решению, т.е. это – процесс, который начинается от ситуации затруднения (противоречия, разрыва, дисфункции), в своей высшей точке дает формулировку проблемы (проблемного поля) и заканчивается планом решения. И в этом проблематизация на ОДИ вполне традиционна.

Но если бы кто-либо (методологи в том числе) мог бы пройти этот путь исключительно в плане мышления, игра была бы не нужна. На игре рациональный анализ ситуации опирается на игровую имитацию дисфункций и разрывов «большой» ситуации, а идеи решения могут проверяться, будучи положены как основание для игровых действий и преобразования сложившейся в игре системы взаимодействия. Таким образом, *процесс оформления и решения проблемы на игре захватывает и организует как игровые действия участников, так и их мышление*. Он представляет собою «сквозное действие» в режиссуре игры.

Опыт организации этого процесса был оформлен в команде Г.П.Щедровицкого в *технику проблематизации*. В соответствии с этой техникой организация проблематизации на ОДИ предполагала решение шести основных задач.

Необходимым условием решения игровых проблем является возникновение на время игры сообщества, стремящегося решить эту проблему, – игрового «мы», которое будет стремиться к совместной деятельности и преодолению дисфункций. Этому служил *первый шаг*<sup>21</sup> проблематизации – *создание общей ситуации*. Наиболее простым способом достижения этого является групповое и индивидуальное целеполагание в хронотопе игры: обсуждение (в группе, в первую очередь) целей игры в целом, выработка групповых целей (как соотнесенных с общими) и индивидуальных (как соотнесенных с групповыми), а также обсуждение устройства игры как «машины», создаваемой для достижения этих целей (анализ с этой точки зрения оргпроекта и программы, обсуждение возможного вклада отдельных групп в общую работу).

*Второй шаг* служит имитации в игре дисфункций и противоречий «большой» ситуации. Это – *выявление и поддержка конфронтаций* (между группами и участниками). Возможность конфронтации между группами обычно закладывалась уже в оргпроект: предполагалось, что различные позиции могут иметь противоречащие друг другу представления о возможных и желательных направлениях решения проблемы. Иногда конфликты такого рода были осознаны уже к началу игры (например, обсуждавшаяся выше ситуация заказа для ОДИ-11), чаще существовали в латентном состоянии, как это было, например, в играх на региональное развитие.

Наибольшая сложность для организаторов игры заключалась здесь в том, что, собравшись «поиграть», участники ОДИ с удовольствием абстрагировались от напряжений реальной жизни (противоречивости интересов различных служб, вынужденных сотрудничать в рамках решения проблемы, трудностей взаимопонимания между специалистами, принадлежащими к различным областям и т.п.). К этому добавлялся социальный запрет на конфликты, очень сильный в некоторых сообществах (по нашему опыту конфликты наиболее запретны для школьных учителей и профессиональных психологов). В этих условиях типичной для начала игры была готовность участников отказаться от собственной позиции (отступить

<sup>21</sup> Описание техники организации рефлексии в форме последовательности шагов представляет собой некоторое упрощение, поскольку каждая из этих шести задач «соразмерна» игре – ее решение начиналось с первого дня игры и продолжалось до последнего дня. Однако иерархия этих задач в течение игры меняется. Если стремиться к точности, то надо говорить не о шагах, а о фокусировках в деятельности игротехнической команды.

или промолчать), особенно если она вступает в противоречие с уже высказанными точками зрения, и стремление избегать четких тезисов, оставаясь в рамках общих мест и расхожих стереотипов.

Понятно, что такая атмосфера является одним из наиболее сильных препятствий для продуктивного мышления. Среди приемов, способствующих ее преодолению, важное место занимает организация дискуссии (в первую очередь, на общих заседаниях) в «нет-стратегии» (т.е. особое внимание к различиям в высказанных точках зрения, поддержка критики и споров), характерная для первых дней игры. Для игр Г.П.Щедровицкого большую роль играла также его собственная готовность к конфронтации (в первую очередь, с общими местами и расхожими стереотипами). Демонстративно противопоставляя свою точку зрения общепринятой, он тем самым как бы «давал разрешение» участникам игры иметь свою точку зрения, спорить и конфликтовать.

Участие в конфронтации было важнейшим условием выхода участников игры в рефлексию. Вот как описывают это организаторы рефлексии, имеющие большой опыт работы в команде Г.П.Щедровицкого.

«Рефлексивные обсуждения введены как обязательные в программу игры наряду с работой по тематизмам. Однако поначалу искусственная остановка организатором тематической работы группы выполняется как бы ритуально... (Говорить о рефлексии преждевременно, пока у самих участников группы не возникнет необходимость осмыслить затруднения и разрывы в работе). Эта включенность становится возможной за счет проблематизации высказанных в группе точек зрения и «растягивания» их в оппозиции, в результате чего создается общность эмоциональной зоны, инициирующей остановку работы и рефлексивный выход. Эта остановка возникает как бы естественно и становится необходимой группе для того, чтобы осмыслить причины оппозиций и затруднений в работе и наметить пути дальнейшего продвижения. За счет этого создается рефлексивно-коммуникативное пространство обсуждения, в котором пока смешены деятельностные и ситуативно-эмоциональные аспекты ситуации» [1, с.71].

Указанное выше смешение деятельностных (содержательных) и эмоционально-ситуативных аспектов является характерным для этого шага проблематизации. Участники игры реализуют здесь некоторую «интуицию проблемности», которую они приносят из «большой» ситуации, но далеко не всегда могут отрефлексировать.

Психологически важным аспектом возникающей здесь ситуации является переживание участниками конфронтации своих действий как рискованных, опасных. Это побуждало участников игры как тщательно продумывать собственные действия, так и анализировать сложившуюся «на плацдарме игры» конфигурацию сил. Участие в конфликте обостряло осознание различий между участниками и повышало идентификацию человека с той точкой зрения, которую он высказывал в обсуждении. (Высказанная им позиция больше не была безличным «общим местом», которое по определению никому не принадлежит, она становилась тезисом, ради которого он был готов вступать в борьбу и рисковать)<sup>22</sup>.

*Третий шаг* представляет собой начало осмысления и артикуляции проявившихся напряжений. Его суть в *переходе от эмоционально нагруженных конфронтаций к мыслительным оппозициям*. На этом шаге анализируются основания конфликтов.

---

<sup>22</sup> М.Фуко показал, что возникновение в европейской истории идеи авторства и автора, как культурной единицы, было инициировано поиском и наказанием авторов еретических текстов [7]. По-видимому, аналогичные процессы имеют место и в становлении человека как субъекта поступка – для того, чтобы человек осознал себя не как одного из возможных исполнителей, а как автора своих действий, эти действия должны переживаться как связанные с экзистенциальным риском (даже если внешне это выступает всего лишь как риск услышать публичный упрек в отсутствии мысли).

В результате такого анализа имевшее место противостояние участников игры (игровых групп) предстает как проявление внутренних противоречий «большой» ситуации – например, конфликтных культурно-исторических тенденций или противоречивости позиционных интересов.

Благодаря этому обсуждавшаяся выше двойственность интерпретации позиций становится психологическим фактом – участники игры начинают «узнавать себя» в нарисованных на доске «морковках», а в своих конфликтах ощущают «дыхание истории». Вне такого рефлексивно-мыслительного оформления организация конфронтаций была бы бессмысленной и разрушительной.

Одним из следствий проведенного на третьем шаге анализа является, как правило, признание правомочности каждой из позиций и, соответственно, переход от «борьбы на уничтожение» к поиску форм их соорганизации. Это составляет основное содержание четвертого шага.

На *четвертом шаге* отдельные оппозиции организуются в *проблемное поле*. На ОДИ предполагалось, что в этом поле всегда представлены проблемы, по крайней мере, двух типов: дисфункции в совместной деятельности и недостаточная разработанность представлений об объекте этой деятельности. Этот шаг требовал мыслительного конструирования принципиальных схем организации деятельности и некоторых идей (обычно тоже выраженных в методологических схемах) относительно процессов и структур того объекта, который соответствовал тематизму игры (города, АЭС, региона и т.д.). Именно на этом шаге в наибольшей степени были востребованы разработанные в ММК методы системного анализа и проектирования деятельности. Детальное описание техник, обеспечивающих этот шаг, предполагает куда более глубокий рассказ об идеях ММК, чем это возможно в формате этой статьи.

Как известно, хорошая формулировка проблемы – это половина решения. Успешно выполненный четвертый шаг указывает в то же время основные направления работ, необходимых для решения проблемы. Однако как проблемное поле, так и возможные направления решения выражены в результате четвертого шага на языке системомыслительного подхода (т.е. в формах методологического мышления). Для того, чтобы участники игры могли в дальнейшем осуществлять эти работы, оставаясь более или менее в рамках своей профессиональной компетенции и существующего разделения труда, *на пятом шаге поле проблем переводится в набор задач* (по возможности соответствующих компетенции участников). На пятом шаге начинается выход из игры и поиск (проектирование) возможности использования игровых наработок в реальной жизни.

*Шестой шаг* продолжает это направление размышлений – он посвящен *планированию работ*. Он наименее специфичен, поэтому сейчас мы не будем на нем задерживаться.

Таким образом, доведенная до конца проблематизация обеспечивает не только оформление и «вынос из игры» мыслительного содержания, но и выход из игры ее участников<sup>23</sup>.

Итак, первый и второй шаги проблематизации задают внутреннюю противоречивость игровых отношений: с одной стороны, на ОДИ задается ценность общего дела, стремление сотрудничать с другими группами (именно это придает смысл индивидуальному и групповому действию в игре) – в конце концов, все формы организации игровых действий направлены на создание единого пространства игры;

<sup>23</sup> Организация выхода из игры является проблемой всех продолжительных и эмоционально насыщенных игр (этому уделяют специальное внимание и в психодраме, и в ролевом моделировании). Необходимость тщательной организации выхода из игры постоянно подчеркивалась Г.П.Щедровицким [9].

с другой стороны, на игре поддерживается определенность позиции и готовность ее выражать и отстаивать, конфликты не только разрешены, но и выступают как нечто, заслуживающее уважения, – все это составляет постоянную угрозу единству совместной деятельности на ОДИ.

В силу этого на протяжении всей игры требуются специальные усилия для сохранения целостности и связности рабочего процесса. Этому служит рефлексивно-мыслительная организация ОДИ – в первую очередь, третий и четвертый шаги проблематизации. Благодаря рефлексивно-мыслительной работе с возникающими противоречиями и конфронтациями они не только не разрушают целостность игрового действия, но и становятся механизмом решения стоящих перед ОДИ проблем. А участники игры получают опыт организации сообщества, в котором конфликты являются не разрушительной, а целительной силой.

### **Заключение: предположения и вопросы**

Итак, мы рассмотрели ОДИ как систему условий, побуждающих участников игры занимать пристрастную позицию относительно своего дела, брать на себя ответственность, осознавать место своих действий в общем проблемном поле. В этом смысле ОДИ можно рассматривать как своеобразную «экспериментальную установку», позволяющую лучше понять эти условия.

Такой анализ позволяет утверждать, что пространство работ, взаимоотношений и размышлений организовано на ОДИ таким образом, что человек, входя в игру<sup>24</sup>, сталкивается с необходимостью стать субъектом своих действий и – в пределе – поступков.

Здесь удалось обнаружить ряд моментов, достаточно новых для данной темы. Во-первых, это вопрос о значении для становления субъектности рефлексии и мышления<sup>25</sup>. Во-вторых, обнаруженная нами при рассмотрении позиционных схем *символическая организация поступка*. И, наконец, ставший причиной многих споров вопрос о значении конфронтаций и конфликтов для индивидуализации и субъективации действий человека.

Понимание ОДИ как эксперимента (т.е. принципиально искусственной конструкции) не позволяет однозначно утверждать, что те же условия необходимы для становления субъекта поступка в реальной жизни. Однако мы можем это предположить – с тем, чтобы потом проверить это предположение на материале исторических свидетельств, мемуаров, произведений искусства. Условия же использования «экспериментальных установок» такого рода в исследовании человека требуют специального методологического анализа.

---

<sup>24</sup> Естественно, что у человека, приехавшего на ОДИ, есть возможность не входить в игру. На некоторых играх для людей, сделавших такой выбор, оргпроектом предусматривалось особое место (например, их объединяли в группу, которая слушала лекции по теме игры), на некоторых – у них просто была возможность «тихо отсидеться» в достаточно многочисленных группах. У внутреннего отказа от участия в ОДИ могут быть разные причины: отсутствие какой-либо заинтересованности в тематизмах игры, боязнь риска и конфронтаций, неприятие ценностей, заложенных в устройство игры. В любом случае мы понимали, что участие в игре – это дело рискованное и ответственное, и поэтому человек должен быть вправе отказаться от него, даже если он из любопытства или по распоряжению начальника приехал на ОДИ.

<sup>25</sup> Г.П.Щедровицкий подробно обсуждает этот вопрос в прочитанных им в 1989 году публичных лекциях по философии [8].

## Литература

1. *Александрова Г.И., Карнозова Л.М.* Организация обучения рефлексии в ситуации групповой работы // Развитие прикладных психологических исследований и разработок: Тезисы докладов и сообщений на научно-практической конференции. – М., 1986.
2. *Бахтин М.М.* К философии поступка // Философия и социология науки и техники. – М., 1986.
3. *Генисаретский О.И.* Схема двойного знания, связи рефлексивного управления и параллельные серии Ж.Делеза // Чтения памяти Г.П.Щедровицкого 2002–2003 годов. – М., 2004.
4. *Кроть Л.М., Михайлова Е.Л.* Тренинг тренеров: как закалялась сталь. – М., 2002.
5. *Поливанова С.Б., Щедровицкий Г.П.* Позиционно-системные представления процессов развития мыследеятельности // Развитие прикладных психологических исследований и разработок. – М., 1986.
6. *Франкл В.* Воля к смыслу. – М., 2000.
7. *Фуко М.* Что такое автор? // Фуко М. Воля к истине: по ту сторону знания, власти и сексуальности. – М., 1996.
8. *Щедровицкий Г.П.* На досках. – М., 2004.
9. *Щедровицкий Г.П., Котельников С.И.* Организационно-деятельностная игра как новая форма организации и метод развития коллективной мыследеятельности // Щедровицкий Г.П. Избранные труды. – М., 1995.
10. *Щедровицкий Г.П.* Рефлексия // Щедровицкий Г.П. Избранные труды. – М., 1995.
11. *Щедровицкий Г.П.* Рефлексия в деятельности // Вопросы методологии. – 1994. – №3–4.
12. *Щедровицкий Г.П.* Коммуникация, деятельность, рефлексия // Исследование рече-мыслительной деятельности. – Алма-Ата, 1974.
13. *Щедровицкий П.Г.* Канализу топика организационно-деятельностных игр. – Пушкино, 1987.
14. *Щедровицкий П.Г.* Вместо послесловия (комментарий к статье «Игровое движение и организационно-деятельностные игры») // Вопросы методологии. – 1994. – №1–2.
15. *Щедровицкий П.Г., Попов С.В.* Игровое движение и организационно-деятельностные игры // Вопросы методологии. – 1994. – №1–2.