

Часть

5

Правовая
аналитика





Фото: НИУ ВШЭ, <http://www.hse.ru>, СС BY-SA 3.0

Владимир Борисович Исаков

Организационно-деятельностные игры как технология аналитики¹

В. Б. Исаков

*доктор юридических наук,
профессор НИУ ВШЭ, заслуженный
юрист Российской Федерации*

В легендах и преданиях зафиксировано, что история организационно-деятельностных игр (далее — ОДИ) началась на Урале, в поселке Новая Утка, на турбазе уральского филиала Всесоюзного НИИ технической эстетики, где в 1979 году состоялась первая ОДИ². Организатором и руководителем игры выступил философ и методолог Г. П. Щедровицкий, который после этого неоднократно приезжал на Урал, закрепляя и развивая сотрудничество с молодежью и научно-технической интеллигенцией этого перспективного промышленного региона.

Меня привлек к игротехническому движению в 1986 году мой коллега по кафедре Николай Николаевич Тарасов, быстро освоившийся в среде методологов и игротехников. Время для подобных экспериментов было исключительно благоприятное. По стране шла горбачевская перестройка, менявшая консервативный уклад советской экономики, да и всей общественной жизни. Новые подходы назревали и в преподавании юридических дисциплин. В 1985 году я защитил докторскую диссертацию и начал читать регулярный курс по теории государства и права. Мной остро ощущалась потребность в обновлении преподавания, форм коммуникации со студентами. Одним словом, и на большой общественной сцене, и на личном фронте сложились обстоятельства, подталкивающие к переменам.

¹ Опубликовано в книге: *Исаков В. Б. Вальс танцуют вдвоем: аналитическая техника преподавания права* / Под ред. В. М. Баранова. [Нижегородский исследовательский научно-прикладной центр «Юридическая техника»]. Нижний Новгород, 2023. С. 13–30.

² Подготовка и проведение ОДИ-1 детально описано в книге: *Организационно-деятельностные игры. ОДИ-1* / Редакторы-составители А. А. Пископфель, В. Р. Роки-тянский, Л. П. Щедровицкий. М.: Наследие ММК, 2006. 720 с.

И самое главное, высвободились необходимые для этого возможности, время и силы.

Присоединившись к методологическому движению Г. П. Щедровицкого, я принял участие в достаточно большом цикле игр, проведенных им и его учениками в 1986–1991 годах. По итогам моего участия в организационно-деятельностных играх сохранилось много материалов, планов, программ, рабочих записей и схем, но их подробный разбор потребовал бы отдельной книги. Поэтому в настоящей статье я ограничился тем, что коротко суммировал свои впечатления об оргдеятельностных играх, постарался показать методологию их проведения в сжатом, обобщенном виде.

Итак, что представляет собой организационно-деятельностная игра, как она организуется и проходит?

Выбор темы игры

Любая деловая игра, и ОДИ не исключение, начинается с выбора темы. Этот шаг принципиально важен, так как от темы зависит подготовка, особенности планирования и организации игры, ее ход и в конечном итоге успех или неудача.

Существует мнение, что организационно-деятельностные игры «не проваливаются». Это и так, и не так. Действительно, группа грамотных, образованных людей, собравшихся для обсуждения научно-технической проблемы, какой-нибудь результат обязательно получит. Нужно быть абсолютным бездарем и профаном, чтобы в подобной ситуации не суметь организовать обычной рабочей коммуникации и не получить ничего, кроме разочарования участников. Но результат подобной «игры» может быть крайне слаб, далек от ожидаемого, принести мало пользы ее участникам. Именно это я и называю «провалом игры». И от подобных ситуаций не застрахован никто.

Хотя внешне ситуация выглядит как «выбор» участниками темы игры, на самом деле все не так просто. Мое участие в ряде игр показало, что проблема, тема игры, со своей стороны тоже «выбирает» себе партнеров. Реально происходит встреча проблемы с игровой командой, которые должны быть достойны друг друга. Проблема может запросто «пожевать и выплюнуть» тех, кто не подходит ей по масштабу, по уровню мышления, кто не способен ее поднять.

И еще. Участники игры должны быть обязательно лично причастны к проблеме, лично заинтересованы в ее решении. На оргдеятельностной игре недопустим «балласт», который будет зевать, скучать, задавать неуместные вопросы и нетерпеливо поглядывать на часы: «Да когда же все это кончится?». Тема игры тебя не касается? Тебе не интересно над ней работать? Собирай свои чемоданы и — свободен!

Подготовительный семинар

Серьезной организационно-деятельностной игре всегда предшествует многонедельный, иногда даже многомесячный подготовительный семинар. Он представляет собой обсуждение игры и возможных вариантов ее развития в относительно спокойной «семинарской» форме. Впрочем, подготовительные семинары у Г. П. Щедровицкого были исключительно интенсивными, в чем-то сами напоминали игры. На этих семинарах он, как и потом на играх, остро и резко критиковал докладчиков, как хирург безжалостно вскрывал скальпелем тупики, в которые они заходили сами и заводили других.

Подготовительный семинар преследует несколько целей. Во-первых, проверяется тема игры, обрисовывается ее содержание. Иногда подготовительный семинар заставляет изменить или уточнить тему, что, конечно же, значительно лучше, чем менять ее потом, по ходу уже идущей игры.

Во-вторых, в предварительных дискуссиях расшифровывается содержание пакета проблем, образующих тему игры, прорабатываются и проясняются взаимосвязи между ними. Это позволяет руководителю игры подготовить сжатый, максимально содержательный установочный доклад и проверить на слушателях реакцию на него.

В-третьих, формируется и обкатывается оргпроект игры. Прогнозируется ее ход, выявляются узлы и перекрестки, требующие особого внимания. В некоторых случаях на подготовительном семинаре непосредственно сценируются и проигрываются ключевые эпизоды будущей игры.

В-четвертых, формируется и тренируется команда игротехников, которые будут участвовать в проведении игры. Игротехники заранее

знакомятся с тематикой рабочих групп, прогнозируют их траектории на игре, обдумывают стиль своего поведения в рабочей группе.

Чем полнее и детальнее проведен подготовительный семинар, тем больше шансов, что сама игра пройдет на высоком уровне, ярко и содержательно.

Начальная фаза игры

Итак, участники игры дружно выехали за город и разместились на турбазе, в доме отдыха или в санатории. Изоляция, возможность временно отключиться от текущих проблем — важное условие ее успеха. Практика игр показала, что в городских условиях, без полного погружения, когда участники приходят, уходят, отвлекаются на посторонние заботы, деловые игры проходят значительно слабее.

Оптимальный состав участников игры — 80–100 человек. При большом количестве участников (бывало и до 600) управлять игрой становится тяжело. Меньшее количество также не оптимально, поскольку не позволяет развернуть в группах и на людях все многообразие намеченных к обсуждению тем.

В первый день руководитель игры, как правило, делает установочный доклад, который может занимать половину дня, а иногда и весь день. Бесспорным мастером установочного доклада был сам Г. П. Щедровицкий. И дело даже не в том, что его доклад суммировал богатый материал подготовительного семинара. Сама манера выступления была нацелена на то, чтобы остро и интересно развернуть перед слушателями все многообразие и многоцветье поля проблем, втянуть их в игру.

Излюбленным методом Г. П. Щедровицкого была интеллектуальная провокация. Он специально вбрасывал в игру спорные, запретные и радикальные суждения, для того чтобы вызвать изумление, шок и ответную реакцию слушателей. Как правило, ему активно помогали игротехники, подкидывая острые вопросы, возражения, замечания. Задача заключалась в том, чтобы расшевелить аудиторию, заставить «улитку» выглянуть из створок раковины и начать агрессивно «бодаться» своими слабыми рожками. Благодаря колоссальной эрудиции Г. П. Щедровицкий делал дискуссию яркой и запоминающейся и выразительно укладывал своих оппонентов на обе лопатки.

Многие, наверно, видели в кинохронике, как космонавтов испытывают на тренажере, который крутит их, наподобие гирокомпаса, сразу в нескольких направлениях. Космонавтам принципиально важно не потерять ориентации в любом положении, ведь невозможно просчитать и предугадать, как будет крутиться в атмосфере кабина спускаемого аппарата. На оргдеятельностной игре происходит нечто подобное: каждый участник должен самоопределиваться по крайней мере в трех «плоскостях»: в «большой» проблеме, которая является общим фоном игры; в теме игры, выступающей непосредственным предметом обыгрывания; и в самой игре, в коллективе ее участников. Самоопределение начинается на установочном докладе (для организаторов и игротехников, конечно, еще раньше, на подготовительном семинаре) и продолжается до последнего дня игры.

По завершении установочного доклада участникам предлагается выбрать группу, в которой они хотели бы работать. Рабочую группу впоследствии можно поменять, но, как правило, большинство остаются в той группе, которую выбрали первоначально.

По итогам установочного доклада каждый участник может вернуться к вопросу: оставаться на этой игре или уйти? Видя, как высоко стоит уровень требований, как жестко разворачиваются дискуссии, какие беспощадные прямые оценки даются участникам, некоторые предпочитают уйти. Конечно, любому неприятно, когда по какому-то вопросу вскрывается твое невежество, а самолюбие и авторитет получают болезненный публичный щелчок. Но лично меня это никогда не останавливало. Да, больно, но и полезно одновременно. Можно увидеть свои слабости, недостатки, ошибки — и в итоге подняться на новую ступень. Я без колебаний каждый раз оставался на игре и впоследствии понимал, что поступил правильно: приходилось зализывать царапины и раны, кое-что терял, но в конечном счете приобретал значительно больше.

Работа в группе

После установочного доклада и небольшого перерыва начинается обсуждение в группах. Каждому преподавателю знакома тягостная ситуация начала общения, когда собираются малознакомые люди, которые не очень готовы к разговору, слабо ориентируются в теме,

стесняются выступить с инициативой, — но надо их как-то расшевелить. Правда, в каждой группе имеется игротехник, который принадлежит к лику организаторов и теоретически может помочь в начале игры. Неопытный игротехник так и делает: пытается всячески оживить коммуникацию, подсказывает темы для общего доклада, подталкивает к их обсуждению. В этом проявляется намерение неопытного сработать на «быстрый результат»: организовать и мобилизовать группу, подготовить на пленарку содержательный доклад, заслужить похвалу руководителя игры. На самом деле такой игротехник портит игру. Опытный игротехник поступает прямо наоборот. Он обрисовывает сложность темы, еще раз комментирует и разъясняет установочный доклад, купирует приступы паники в группе, помогает выявиться ее лидеру. Но никого и ни к чему не подталкивает: ваше место на игре — это целиком и полностью ваша проблема. И тем самым помогает главному — личному самоопределению каждого участника группы.

Как уже было отмечено, самоопределение идет в нескольких плоскостях: по отношению к «микроколлективу» — своей группе, по отношению к теме игры и по отношению к «большой» социальной, правовой или научно-технической проблеме. Естественно, что такое самоопределение — не одномоментная задача, оно продолжается всю игру, а иногда и после нее. Участника деловой игры можно сравнить со спортсменом, впервые вышедшим на игровую площадку. Он должен понять смысл игры — во что играем? — и занять на площадке место, которое позволило бы ему полностью раскрыться самому и быть максимально полезным для других. А это — всегда непростая задача.

В конечном итоге, после нескольких часов обсуждения, в группе вымучивается какой-то доклад, который выносится на пленарное заседание. Определяется докладчик, и вся группа с напряженным интересом ждет результатов доклада.

Доклад на пленарке

Первый доклад всегда проваливается, причем фундаментально, с ошеломляющим треском. Мне ни разу не приходилось видеть, чтобы на играх какой-либо доклад был одобрен с первого предъявления.

Наоборот, «коллективное изделие» подвергается уничтожающей критике как по содержанию, так и особенно — с точки зрения использованной методологии. Однако характер, тип и «красота провала» могут быть разными. Они зависят от докладчика, который должен уметь бороться до конца — «держать удар», не подвывать, не просто извиняться и признавать ошибки, но прямо на месте аргументированно возражать, уточнять и конкретизировать предлагаемые группой решения, адекватно отвечать на грубые выпады, иногда — даже отбрехиваться, защищая позицию группы. И после всего этого выйти с самого тяжелого доклада весь в шрамах и боевых ранах, но на твердых ногах и с горящими глазами, готовым продолжать бой. Далеко не многие обладают такими способностями. Но если они есть, пленарный доклад становится ярким, интересным и запоминающимся игровым событием и мощно продвигает вперед всех его участников.

В первоначальном «разгроме» доклада присутствует вполне очевидный смысл. Никакую игру нельзя начинать с легкой победы. Зачем напрягаться над решением проблемы, если у тебя и так все уже получилось? Разгром доклада является предметом последующего рефлексивного обсуждения в группах, анализа причин, ошибок, образа действий докладчика и других участников игры, основанием для корректировки темы и направления групповой работы.

Нередко такому же, а иногда даже более жесткому разгрому подвергаются и второй, и третий доклады группы. Это вселяет в некоторых участников уныние: «Ту ли игру я выбрал? Могу ли я здесь что-либо полезное для себя получить?». В результате они прощаются с группой и покидают игру.

Однако на большинство участников их публичные разгромы производят прямо противоположное впечатление. Они звереют. Появляется спортивная злость, а вместе с ней и сила: «Ах, так? Наш доклад вас опять не устроил? Хорошо, мы учтем ошибки и сделаем новый. Но мы добьемся, что вы оцените, в конце концов, наш подход к теме!».

При этом важно понимать, что даже самые резкие и нелицеприятные оценки на игре никогда не имеют оттенка личных придировок и оскорблений. Все свои должности, ученые степени и звания и прочие должностные регалии участники игр должны оставить «в раздевалке». Выражения типа «Да что вы в этом понимаете, я — доктор наук!»

вызовут смех, улюлюканье или, в лучшем случае, иронические аплодисменты участников игры. Это запрещенный финт. Если ты что-то понимаешь лучше других, докажи это здесь и сейчас, на игре, в реальном противоборстве, а не путем отсылки к дипломам на стене в твоём кабинете. Каждый играет как может, в меру характера, сил и знаний, а не прошлых заслуг. Поэтому, как и на открытой спортивной площадке, каждый может бросить замечание любому, кто портит игру, при этом не особо стесняясь в выражениях.

Простота, прямота и честность во взаимоотношениях создают на игре уникальную атмосферу свободы и ответственности. Пробирая психологическую защиту, она «просачивается» внутрь. К трем «штатным» плоскостям самоопределения постепенно добавляется еще одна — самоопределение участника в профессии и в собственной жизни. Хорошо помню, как после напряженного игрового дня я лежал под двумя одеялами (в общежитии было холодно) и не мог уснуть, потому что впервые за многие годы откровенно разговаривал сам с собой: «Ты ли профессию я выбрал? Правильно ли по ней иду? Что принесли мне разные жизненные компромиссы?» Многие участники, в том числе и я, пережили на игре то, что психологи называют греческим словом «катарсис» — слом устоявшихся жизненных стереотипов и духовное очищение.

Третий день игры

К третьему дню на игре обычно назревает перелом. Все, кто себя жалел, с игры уже «слились». Остались только те, кто намерен идти до конца, каким бы он ни был. Первые и самые трудные рубежи преодолены, участники вышли на линию жесткого прямого соприкосновения с оппонентами и с проблемой. Темы рабочих групп проверены и уточнены в нескольких докладах и групповых дискуссиях. Каждый разобрался в себе и выбрал свое место в группе и на игре в целом. Преодолена боязнь кого-либо обидеть или задеть самолюбие: разных «обид» настолько много, что их уже никто за обиды не считает. Самочувствие в рабочих группах — как у альпинистов, идущих по скале над обрывом, когда судьба и жизнь каждого зависит от каждого. Дал слабака один — погибают все.

Основной рабочий этап

И вот тут ОДИ «врубается» по-настоящему, на полную мощность. Участников захватывает и несет поток раскрепощенного интеллектуального творчества. Работа переходит в предельно напряженный режим, с 10 утра до 10 вечера, с небольшими перерывами. Но участники игры, обретшие цель и смысл существования и поверившие в свои силы, готовы работать и больше, безо всяких ограничений. Обсуждения в группах становятся короткими, немногословными и максимально интенсивными. Доклады на пленарке не заканчиваются, как иногда бывает, длинными затянутыми комментариями, а резко обрываются в тот момент, когда всем все ясно. В результате интенсивной сверхнапряженной работы постепенно начинают появляться первые реальные результаты, которые лишь подстегивают общий энтузиазм. Один из участников ОДИ сформулировал свое кредо так: «Ничего себе сказали — „игра“! Да я никогда в жизни так не работал!». (пример — рис. 8).

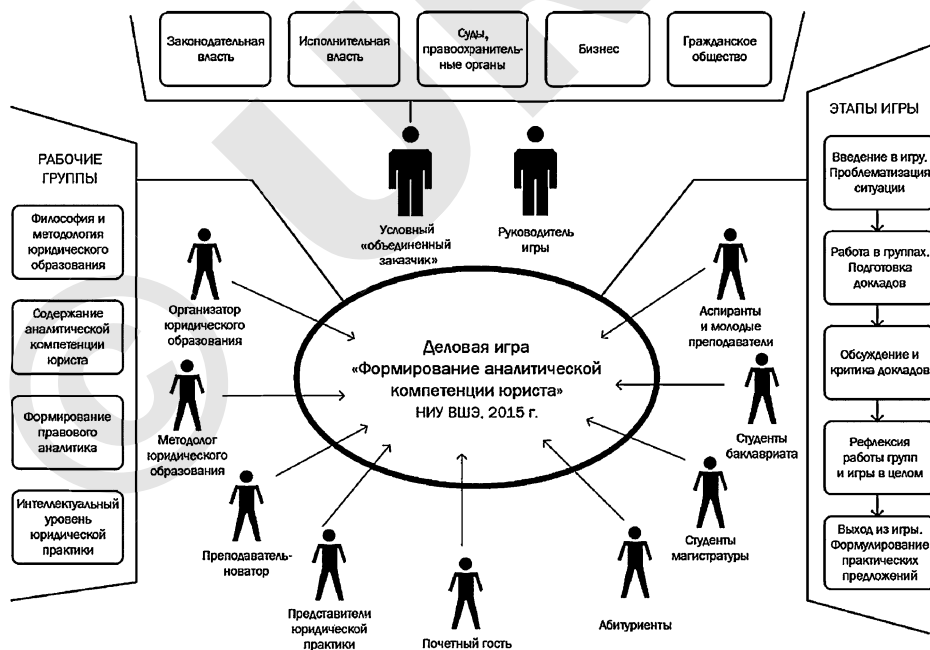


Рис. 8. Схема организации проектно-аналитической деловой игры с элементами ОДИ (Москва, НИУ ВШЭ, 2015 г.)

На руководителя игры и игротехников выпадает нелегкая задача — управлять этим кипящим интеллектуальным котлом. И они себя не жалеют. Закончив плановые рабочие заседания, собираются снова и обсуждают ход игры до глубокой ночи, потом падают в кровать и несколько часов спят. Это в прямом смысле работа на износ, до полного изнеможения сил.

Бывали ли случаи, когда руководитель и игротехники не справились с запущенным ими «реактором»? На играх с моим участием такого не случилось, но известно, что такое может быть: организаторы иногда недооценивают проблему, переоценивают свои силы, плохо готовятся к игре — и в итоге заводят ее в тупик. Если среди участников игры оказывается сильный и амбициозный лидер, он может, как на пиратском корабле, пойти на перехват инициативы — взять руководство игрой на себя. Вместе с группой единомышленников они могут поменять на ходу сценарий игры. Захваченный корабль ставит паруса и следует новым курсом. Официальным организаторам остается лишь развести руки и констатировать, что игра из стадии внешнего управления полностью перешла в стадию самоуправления.

Завершение и подведение итогов

ОДИ завершается рефлексией хода и результатов игры. Это не просто вежливое выражение благодарности организаторам с последующим общим фотографированием. Рефлексия представляет собой сжатый повторный коллективный проход по игре, с разбором ошибок и неудач, провалов и достижений, объективной оценкой полученных результатов и проблем, оставшихся открытыми.

В организационно-деятельностных играх изначально планируется запредельный, практически невыполнимый объем работ. Поэтому результат в виде оконченного, завершенного, отработанного во всех деталях решения проблемы, как правило, недостижим. Однако и то, что удастся сделать за относительно короткий срок, порой просто поражает воображение. Для всех участников игры, ее организаторов и заказчиков четко обрисовываются ближайшие и отдаленные цели, требуемые результаты, методология и реальные технологии решения поставленной проблемы. Они глубоко понимают и начинают практически использовать элементы философии и

методологии мыследеятельности, развиваемой Г. П. Щедровицким и его единомышленниками с середины 50-х годов.

С формальным подведением итогов ОДИ, как правило, не заканчивается. Игра порождает громадный содержательный материал: стенограммы и видеозаписи выступлений, доклады групп, схемы, графики, таблицы, макеты. Этот материал следует «довести до ума» — расшифровать, оформить в общепринятой форме и представить заказчику. Разбором и систематизацией материалов игры, уже в спокойном режиме, без всякой спешки и напряжения, может заняться специальная рабочая группа.

Продолжают работу и организаторы игры, ее руководитель и игротехники. После небольшого отдыха организуется постигровой семинар, на котором ОДИ по горячим следам разбирается «по косточкам», по дням и эпизодам, с целью извлечения новых элементов методологии и закрепления полученного игрового опыта.

Но самый главный результат участники игр «уносят на себе» — это значительно более глубокое понимание обсуждаемой проблемы и возможных путей ее решения, а также сформировавшееся в ходе игры жизненное самоопределение. В некоторых случаях в горниле ОД-игр происходит настоящее «переплавление» личности, изменение жизненного самоощущения, круга целей и задач, новое понимание приоритетов и своих реальных возможностей. С ОДИ разъезжаются во многом другие люди, чем те, которые на нее приехали.

Социальный эффект

Наглядным примером результатов ОДИ могут служить игры в МЖК-1 — одном из первых молодежных жилых комплексов в Свердловске. В 80-х годах прошлого века именно свердловский МЖК-1 стал примером и образцом для всей страны. Благодаря неукротимой энергии и организаторскому таланту своего руководителя, Евгения Королева, эти игры, как стальной клин, вошли в тогдашнюю жизнь советского общества, объединяя и организуя сторонников, отражая наскоки противников, которые резко порицали МЖК за «нарушение принципов социалистической справедливости»: молодежь в МЖК получала квартиры вне общей очереди и за более короткие сроки.

Масштаб социального творчества в МЖК получил выражение в присвоении этому проекту одной из высших общественных наград того времени — премии Ленинского комсомола. Один из руководителей МЖК-1, Галина Николаевна Карелова, стала членом Правительства России, затем — сенатором, заместителем Председателя Совета Федерации. К сожалению, МЖК не вписались в новые рыночные реалии. Государство перестало их поддерживать и в изменившихся экономических условиях эта молодежная инициатива быстро угасла.

Отдаленное эхо ОД-игр

Мощный фейерверк интеллектуального творчества на игре никого не может оставить равнодушным. Наглядно увидев возможности ОДИ, колоссальные изменения, которые происходят с их участниками, я задумался над использованием игр в учебном процессе. Очень захотелось использовать и применить на практике вновь открывшиеся возможности, очень. Поэтому после окончания игрового цикла я организовал интенсивный семинар по теории государства и права, а затем провел три собственных деловых игры¹. В долгосрочных планах значилось создание центра организационно-деятельностных игр, выпуск специальной литературы по методологии мыследеятельности и т. д. Г. П. Щедровицкий, со своей стороны, эти планы благожелательно поддержал. Но жизнь распорядилась иначе. В том же 1989 году состоялись выборы народных депутатов СССР, в которых я принял участие. Не прошел, но втянулся в активную политическую деятельность и в 1990 году был избран народным депутатом РСФСР.

Вместе с тем опыт оргдеятельностных игр не пропал даром. В 2002 году, после завершения работы в Государственной Думе, я

¹ Профессионализм юриста. Свердловск, Свердловский юридический институт, 7–12 сентября 1987 г. Организация правового воспитания. Свердловск, Институт философии и права Уральского отделения РАН, Свердловский юридический институт, Отдел юстиции Свердловского облисполкома, Свердловский Дом техники НТО, 1–7 февраля 1988 г. Организация правового всеобуча в Кировском районе г. Свердловска. Кировский районный комитет КПСС, Свердловский юридический институт, Свердловский Дом техники НТО, 3–11 февраля 1989 г.

вернулся к преподаванию, поступил в качестве профессора на кафедру теории права и сравнительного правоведения Высшей школы экономики. И вновь предпринял попытки использования элементов ОДИ в учебном процессе. Как только представилась такая возможность, возобновилась и практика проведения деловых игр. В 2010–2015 годах с моим участием было организовано шесть деловых игр с абитуриентами, поступающими в магистратуру факультета права. Поскольку методология ОДИ была использована в этих играх лишь частично, в ограниченном объеме, эта серия получила название «проектно-аналитических игр»¹.

Проведение проектно-аналитических игр, в свою очередь, создало предпосылку для разработки и внедрения курса «Правовая аналитика», который впервые был включен в учебный план магистратуры факультета права НИУ ВШЭ в 2008/2009 учебном году. Свои находки, удачи и промахи в использовании элементов оргдеятельностных игр в учебном процессе я предельно откровенно описал в «рефлексивных дневниках», опубликованных в книге «Вальс танцуют вдвоем», вышедшей в 2023 году.

¹ См.: Цели высшего юридического образования. Московская область, пансионат «Голицыно», 1–5 февраля 2010 года. Руководитель игры В. Б. Исаков; Взаимодействие юридических и технических норм в экономике России. Программа исследований и разработок. Московская область, пансионат «Голицыно», 31 января – 4 февраля 2011 года. Руководитель игры В. Б. Исаков. (Материалы игры опубликованы в книге: Взаимодействие юридических и технических норм в экономике России: Материалы проектно-аналитической деловой игры. М.: Издание НИУ ВШЭ, 2012); Система правового мониторинга: от теории к практике. Московская область, пансионат «Ершово», 30 января – 3 февраля 2012 года. Руководитель игры Ю. Г. Арзамасов; Русская идея: политико-правовые проекты реформирования современной России. Московская область, пансионат «Ершово», 27–31 января 2013 года. Руководитель игры А. А. Сафонов. Политико-правовой статус Беловежского соглашения. Московская область, дом отдыха «Покровское», 27 января – 31 января 2014 года. Руководитель игры Б. В. Назмутдинов; Формирование аналитической компетенции юриста. Московская область, учебный центр НИУ ВШЭ «Вороново», 1–5 февраля 2015 года. Руководители игры В. Б. Исаков и Р. Ю. Белькович. Информация обо всех упомянутых играх размещена на сайте НИУ ВШЭ: <https://www.hse.ru/>.