**Участники:**

**Юлия Изотова**

**Ольга Ивина**

**Роман Гиренко**

**Сергей Иванович Котельников**

**Михаил Флямер**

**Анатолий Якименко**

**Максим Загваздин**

**Флямер.** 19 ноября. Сообщение Флямера «Ситанализ». Необходимость обсуждения этой темы связана с двумя обстоятельствами. Во-первых, мы наметили проведение нескольких мероприятий в этом жанре – «ситанализа». Я имею в виду не только, Юля, обсуждение, которое с тобой идет, но и в проекте «Северо-восточный экспресс» ситанализ намечается, потом, в проекте, который Владимир Козырь организует и ведет во Владивостоке - с Дальневосточным Федеральным Университетом. Потом, про Наталью Таракановскую речь шла: она хочет присоединиться к работе; и я предложил ей, в качестве такого пробного задания, разобраться с методическими материалами по этому вопросу – по вопросу ситанализа.

**Ольга.** Их нет.

**Флямер.** На самом деле их масса, в частности мы обсуждали раньше брошюрку, которая в МГИМО была издана под фамилией Примакова – а МГИМО практикует ситанализы в международных отношениях. Это методическая брошюрка, которую мне тоже в свое время подсказали, то есть материалы есть. И вот это вот внимание к практике, то есть к ситанализу как практическому инструменту, оно так набухло в очередной раз. Это как одна причина, чтобы разобраться с этим. Вторая причина связана с тем, что мы прорабатываем технологическую карту «Целеполагания», а там есть такой раздел про ситанализ. Я вам разослал по электронной почте текст – один из материалов, к этой теме, текст, который в свое время Сергей Иванович написал, ровно откликаясь на просьбу что-нибудь технологическое по ситанализу выдать. Этот текст называется: «К технологии Т-ситанализа». Этот текст, по-моему 2013 г.?

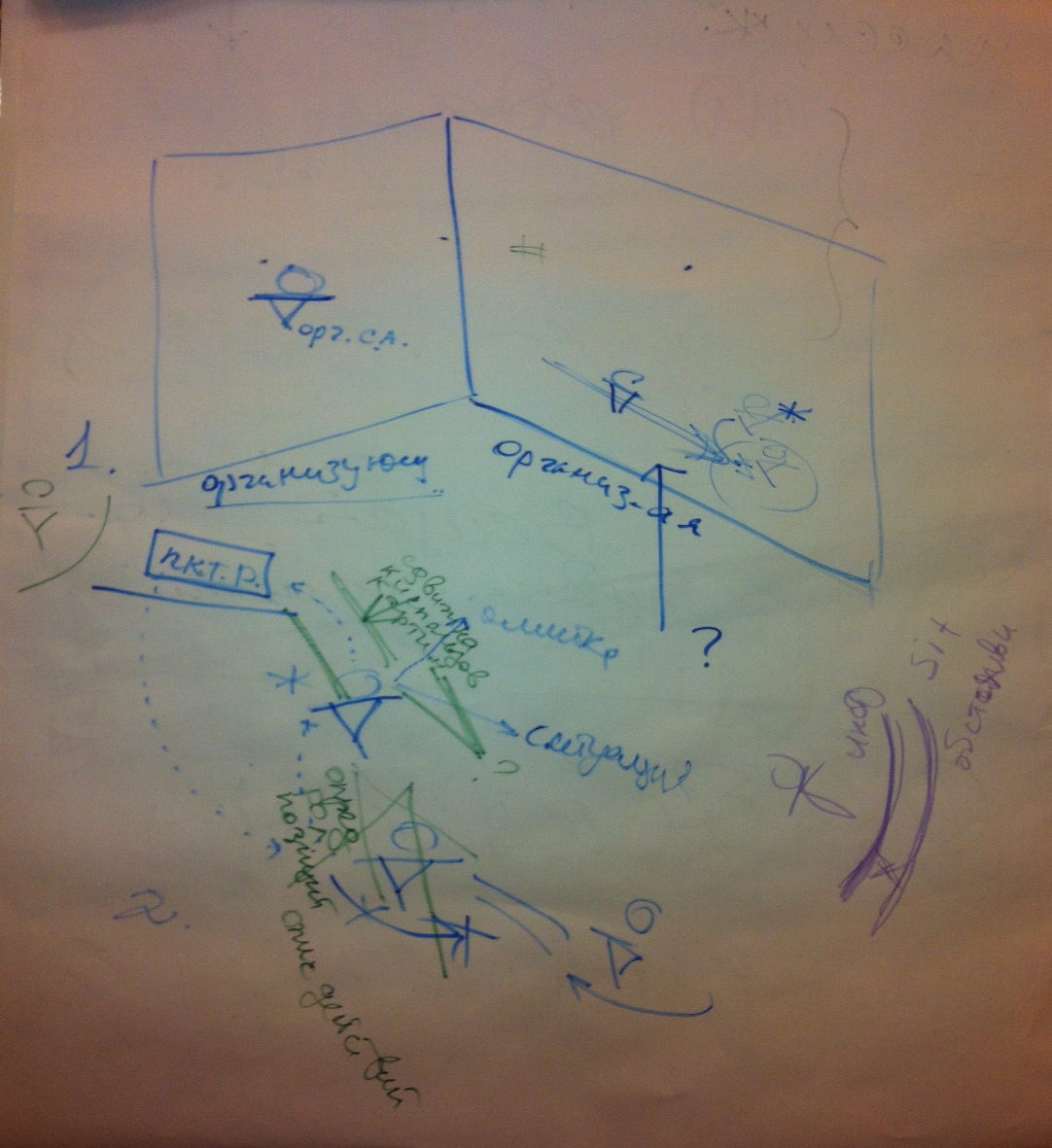
**Сергей Иванович.** Нет, он не 2013, он 2014 года, 8 месяцев назад.

**Флямер.** Вот я и говорю, что не систематически, но регулярно. При этом, к сожалению, я бы так сказал, практический навык реализации этих ситанализов как коллективных мероприятий, по своей технологии и так далее, пока еще не очень-то оседает в наших рядах. Но эту планку придется брать. Вот такие 2 обстоятельства: планы проведения мероприятий и технологическая карта. При этом у меня у самого есть разные вопросы к тому, что это такое по существу, этот ситанализ, как его проводить. И, в общем-то, мое выступление, оно содержит две задачи. Первое – это связать разные группы представлений, которые мы в целом используем, но, по-моему, пока не соотнесены они, не систематизированы, не связаны в этом фокусе – в отношении ситанализа, в частности, одно из этих представлений, оно в тексте, который я вам прислал, а другое – в технологической карте. И вот как с этим быть? А вторая задача – я формально говорю – это вопросы сформулировать про этот ситанализ. Считайте эти вопросы одновременно и закреплением уровня его непонимания, поэтому, может быть, мы коллективно разберемся или построим какие-то гипотезы в плане того, чтобы…

**Флямер.** Теперь я, поскольку мне важно в такой как бы собирающей манере попробовать двигаться и вопросы задавать, я не хочу переусложнять это какими-то такими излишними тонкостями и попробую грубыми мазками про это разговаривать. Первый вопрос, который я бы задал, он, конечно, какой-то, может быть, очевидный, в этом смысле простой и дурацкий, но, тем не менее, как-то интуитивно я чувствую, что его надо задать. Здесь, наверное, два вопроса. Первый вопрос: поддается ли этот ситанализ разделению на «организующую инстанцию» и «организуемую работу», и, если поддается, то как именно, то есть как мы проводим это разделение? При этом я вот такую схемку нарисую, простую. Наверное, лучше в виде двух досок это изобразить. Хотя сам мой вопрос про то, поддается ли разделению на организующую и организуемую, он против такой формы рисования, потому что две доски означают очень часто выделение содержаний, могущих меняться независимо друг от друга. Вот одно содержание – на одной доске, другое – на другой. Вот одна доска – для прорисовки той работы, которая выполняется, я так скажу, **входящим в ситуацию**. Это может быть отдельный человек или группа, или коллектив. Но важно, что это те, кто своим усилим, собственно, и помещают себя в ситуацию и становятся теми, **у кого есть ситуация**. Это для меня организуемое – доска, на которой будет нужно зафиксировать, какая работа выполняется теми, кто себя в ситуацию погружает. Ситуация становится чья-то – того, кто себя погружает. А тот, кто погружается в ситуацию, он становится…

**Реплика.** Ребром.

**Флямер.** Почему он ребром становится?



Он становится удерживающим ситуацию, так скажем, субъектом-держателем ситуации или человеком включенным в ситуацию. Понятно, что когда мы говорим про мероприятия, посвященные ситанализу, то сама эта работа по помещению кем-то себя в ситуацию организуется как мероприятие. Вот кем-то организующим его. Соответственно, как организовать, как проводить такие мероприятия, чтобы в их рамках вот этот процесс происходил, который вот здесь вот появляется – я рисую тут некий процесс **погружения кем-то себя же в ситуацию,** – для того чтобы такой результат мог иметь место за счет специальным образом организуемых мероприятий, нужна специальная работа по организации. Я думаю, здесь другая фигурка у меня, как бы другая. Ну, вот организатор ситанализа, буквально. Соответственно, мой вопрос в том, чтобы выстроит оба представления. Но на самом деле у меня есть желание с этим разобраться. Во-первых, поддается ли этот ситанализ такому разделению и как, то есть, грубо говоря, можно ли выступать в качестве организатора ситанализа, не будучи одновременно тем, кто и разбирается со своей собственной ситуацией как с тем, во что он включает себя, то есть верно ли разделение двух этих досок и двух этих позиций. Это кто-то, кто доводит свои представления о происходящем до вот этого момента включения в ситуацию. Там организатор. Это вот просто пояснение вопроса и одновременно пояснение разделения на организующую и организуемую.

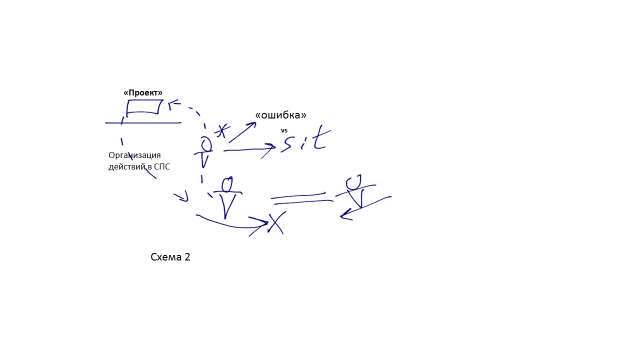
Теперь, в общем-то, текст, который к технологии Т-ситанализа, насколько я понял, он посвящен вот этой позиции – организатору, то есть там обсуждаются интервенции, для того чтобы происходила субъективация ситуации. Ситанализ обсуждается как некоторая деятельность, которая продуктивна, у нее свой продукт в этом тексте и так далее. Но при этом какие представления сюда закладываются, вот в эту, собственно говоря, работу, из того текста не видно. Я почему и говорю про несведенность или разрывность разных представлений. Если есть какие-то вопросы, вы по ходу меня теребите.

**Ольга.** Комментарии, суждения можно?

**Флямер.** Думаю, что можно. Я просто еще бы какой-нибудь шажочек сделал, чтобы чуть-чуть внести сюда кое-что. Какое представление класть на эту доску и как его можно получить? Вот его можно попробовать поделить этим ходом размышлений. Но это даже будет, Юля, повторять чуть-чуть то, что мы обсуждали до того. Мы обсуждали ситанализ в ориентации на это мышление деятельности оргпроектировщика, при этом помещая само это представление об оргпроектировании в рамку суждения. Суждения о том, из чего исходит этот оргпроектировщик: из определенного цикла - жизненного цикла проекта. Оргпроектировщик нами рассматривался как имеющий дело с некой социально-производственной системой, которая этим оргпроектировщиком рассматривалась в связи с тем, что проект, по которому эта система организована, проходит свой жизненный цикл. Когда-то она была создана, у нее есть происхождение, у этой социально-производственной системы, это происхождение проектно опосредовано, то есть был проект, заложивший эту социально-производственную систему в своих исторических условиях. При этом оргпроектировщик исходит из того, что имеет дело с социально-производственной системой, и с этим ее происхождением. Это раз. Но в тот момент времени, когда оргпроектировщик социально-производственной системы работает, этот интеграционный проект, обусловивший происхождение и создание этой социально-производственной системы, потерял свою актуальность, более того – стал непригодным. И речь идет о том, чтобы заново создать проектные решения, которые вписывают и при этом реорганизуют, вписывая, эту социально-производственную систему в новый объемлющий контекст или в новый системный контекст. Тут сразу два утверждения.

Первое, что проектные решения – это всегда решения по интеграции с объемлющей системой, это включение организованности в объемлющую систему. Это первое. И второе, что у в работе с проектными решениями есть жизненный цикл: когда-то это решение было верным, в его рамках социально-производственная система состоялась. Теперь, по прошествии определенного, деятельностного и исторического, времени, оргпроектировщик сталкивается с тем, что решение нужно создавать заново, поскольку эти системные контексты изменились, есть там динамика и так далее. И это проектное решение нужно создавать, решая вопрос про новое вписывание. Вот так мы обсуждали, такую картинку предлагали использовать, для того чтобы «заглянуть» в этого оргпроектировщика, обсуждать процедуры и способы его работы. Я сейчас про это все говорю для чего? Для того, чтобы сказать, что вот первый вопрос, который я начал решать: а как это представление влияет на трактовку ситуации, на трактовку вот этой **работы по погружению себя в ситуацию**. Вот на то представление, которое вот эти знаком вопроса у меня на схеме обозначено и там должно быть размещено, на той досочке.

К каким я пришел выводам, если так вопрос поставить? Это представление можно выстроить, если использовать такую схему, когда есть действующий и есть рефлектирующий. Тогда, то, что я обсуждал выше про цикл интеграционного проектного решения, оно накладывает определенные условия на вот эту рефлексивную работу по поводу собственного действия, а именно в этой рефлексивной работе может быть два варианта его продуктивного завершения (см. схему).



Один из этих вариантов как раз и является определением положения дел этого действующего, как «попадания в ситуацию». Если этот рефлектирующий по поводу своего действия – оно обязательно должно быть, иначе нет предмета вот этой рефлексивной работы, когда я это говорю, я имею в виду, что мы уже можем здесь мысленно себе представить какого-то актора, чье действие принадлежит социально-производственной системе, одному из подразделов или подразделений этой социально-производственной системы, – если будет принято вот это представление проектировочное о цикле существования проектного решения, вписывавшего СПС в объемлющую систему, то в этой работе по рефлексивному выстраиванию отношений собственного действия...

**Ольга.** \* двое: вчерашний \* и завтрашний \*.

**Флямер.** Не так все просто. В этой рефлексивной работе возникает следующий вариант, вернее, возникает вопрос о построении отношения этого рефлектирующего к – вот здесь я рисую такой квадратик – тому проекту и к тому проектному решению, которое задает существование той СПС, в которой лежит это его действие. И без этого выстраивания этого отношения выстроить рефлексивное отношение к действию невозможно, потому что один вариант – это когда, помимо того, что выделяется обусловленность этого действия, этим проектным решением еще и отдельно указывается, что само это проектное решение, обуславливающее СПС, верное, тогда те сбои, которые тут получаются в виде сбоев в результатах или сбоев в процессе выполнения этого действия, могут получить трактовку как ошибочные, относительно этого проекта. И в этом смысле «ситуации» не будет, а положение дел будет квалифицировано как «ошибка» в выполнении действий, причем даже неважно, собственные ли это действия или это действия, скажем, кооперантов каких-то из этой СПС. И другой вариант, когда вот это вот построение отношения к «проекту» приведет к суждению о негодности этого проекта, наступлению обстоятельств, в связи с которыми этот проект, как решение по вписыванию в объемлющий контекст, считается более не работающим. Тогда, из такого понимания рефлектирующей может построить совершенно другое рефлексивное отношение к своему действию, а именно дело не в том, что действие не соответствовало проекту, а дело в том, что сам проект более не действителен. Поэтому дело не в соответствии ему, а в том, что **есть ситуация**, то есть вот этот «проект» больше не может рассматриваться как организующий и нормирующий действие. Вот этот результат рефлексивной работы, внутри которого включено суждение о действительности проекта – и это суждение таково, что «проект» полагается как более не действительный, – вот этот результат и называется погружение в ситуацию, себя вот этим участником. Это другой результат, он называется «ситуацией». Я более или менее целостный кусочек сообщил.

**Сергей Иванович.** Значение рефлексивного выхода к кому относится в первой схеме?

**Флямер.** Вот эта вот первая, а вот эта вторая, так?

**Сергей Иванович.** К правому, к организуемой.

**Флямер.** Да, я обсуждаю вот это. Поэтому вот эту вот ссылочку со знаком вопроса – какое представление здесь использовать – ставлю. У меня получилось вот такое представление (см. схему 2).

**Сергей Иванович.** Значит, развилка в рефлексивной позиции: либо он сам ошибается, либо его втянули в ошибку, когда-то там.

**Флямер.** Это вопрос?

**Сергей Иванович.** Ну да.

**Флямер.** Я про другую развилку говорил. **Я говорил про «ошибку» или – иной случай - про «ситуацию».** «Ошибка» или «ситуация». Если некто приходит к выводу, что то, что происходит с его действием и с контекстом его действия в социально-производственной системе ошибка, то этот участник в ситуацию не попадает, по крайней мере, он не попадает в ситуацию реорганизации.

**Сергей Иванович.** А, ошибка приписывается актуальному действию здесь и теперь. Не надо было здесь вообще заниматься ситанализом. Так, что ли?

**Флямер.** Нет, я про ситанализ вообще пока говорю как про другой, альтернативный вариант – вот этот. Я сейчас говорил, что, если квалифицируется этим рефлектирующим свое действие как ошибочное относительно проекта…

**Сергей Иванович.** А, ну, он сам ошибается?

**Флямер.** Или в связи взаимодействия с кем-то ошибается, неважно, а важно, что это ошибка.

**Сергей Иванович.** Относительно проекта?

**Флямер.** Да, проекта.

**Сергей Иванович.** А почему сам проект не может квалифицироваться в рефлексию как ошибочный? Понятие ошибки?..

**Флямер.** Понятие ошибки предполагает, что есть норма: ошибка – это действие, неправильное относительно того, что предполагается как правильная норма. Поэтому это действие, как несоответствующее, называется ошибкой. И тезис состоит в том, если квалифицируется вот это действие как ошибочное, то ситуации нет. Рефлексия есть, но эта рефлексия не приводит к образованию ситуации и погружения в ситуацию.

**Ольга.** А может быть так, что это не ошибка, а просто \* уровней \* ситуации?

**Флямер.** Нет, уровней может быть масса, но я же и говорю, что всякая рефлексивная работа должна обязательно добираться до этого уровня – уровня выработки отношения и к самому проекту. И если этого не происходит, то это не достаточная рефлексивная работа.

**Сергей Иванович.** Вообще не рефлексия.

**Флямер.** Или вообще не рефлексия, да.

**Сергей Иванович.** У меня как раз было второе направление, относительно понятия ошибки. Итак, полагается норма. Предполагается, что мы в этом понятии.

**Флямер.** В каком – этом? Понятии ошибки?

**Сергей Иванович.** Да. Но у Дубровского, например, по-моему, так было, что ошибки нет, нет такого полагания. Ну ладно, это я гипотезу говорю, точно я не могу сказать. А я так припоминаю, что где-то в начале 80-х годов серию докладов \* об ошибке, когда он про деятельность лабораторий инженерно-психологического анализа говорил. \* там какую-то другую схему ошибки и понятия вводил. Он вводил позицию второго по отношению к этой схеме, там был какой-то третий; и только из этой следующей позиции видно, в чем ошибка. Но она недоступна первому.

**Флямер.** Я понимаю, но вы сейчас немножко другое обсуждать начинаете. Вы начинаете вот этот вектор с «ошибкой» разворачивать сам по себе, потому что мало квалифицировать, что есть ошибка, надо еще разобраться, «в чем ошибка», «почему ошибка», и масса там вопросов. Но это все будет мимо «ситуации», это все будет про «ошибку».

**Сергей Иванович.** Не понял. Значит, я чего-то недопонял про понятие. Я подумал, что норма, она зашита в старом проекте.

**Флямер.** Да. И это момент признания кем-то, что этот старый проект продолжает для социально-производственной системы играть роль нормы.

**Сергей Иванович.** А у него отклонения.

**Флямер.** А у него отклонения. Это признание этого проекта таковым делает возможным квалифицировать некоторое положение дел в своих действиях как ошибку. Это если пользоваться этой парой – норма и ошибка – и считать, что это всегда связано.

**Сергей Иванович.** И почему я здесь не могу припоминать об альтернативном понятии?

**Флямер.** Нет, так давайте нарисуем, какое альтернативное понятие. Я же его не видел. А главное, я не пойму, полезно ли это для обсуждения ситуации или нет. Вы к чему про это говорите?

**Сергей Иванович.** Давайте продвинемся к третьему направлению непонимания, и оттуда, может быть, будет понятно, почему я… Я, наверное, неправильно последовательность вопросов выставил. До этой мотивации или как бы этого непонимания мне было как бы все понятно. Я из этого своего понимания сейчас свой вопрос задам. Почему нельзя по простому, по рабоче-крестьянски отнестись или достать ответы на твои вопросы? Как заложена в схему мыследеятельности, как сборки принципов. Первое, там у нас написано, что один из слоев этой схемы может быть управляющим по отношению к двум другим. В итоге там появляется несколько вариантов, до шести. Ситанализ – это есть вариант, когда управляющим является слой мышления. И из этого идут прямые как бы следствия, отвечающие на твои вопросы. Первое: приглашаемый на ситанализ помещается – нормативно или принудительно – в слой коммуникации и действия и изымается из мышления, предполагается, что у них нет мышления. Это как бы и очевидно в силу того, что есть другая гипотеза нормативного самого ситанализа, что старый проект исчерпан. И дополнительной квалификацией является предположение о фрагментации.

Что зафиксировано в самом нижнем слое, как две разные ситуации.

**Флямер.** Разложение их, да?

**Сергей Иванович.** Да, они отделены друг от друга перегородкой. Но приглашаются к соединению в слой коммуникаций, но в мышление они не могут пройти, во всяком случае, они предметны и фрагментированы. Из этого все исходит. И одно дело, могут ли они это принять. Но вроде у них другого выхода нет, поскольку они пришли поговорить. И как только они начинают говорить, автоматически появляется реальность этой фрагментации, поскольку на этом все держится, что второй говорит прямо противоположное первому. Это еще можно дополнительно организовывать, то есть фрагментация становится реальностью.

**Флямер.** А при чем здесь ситуация?

**Сергей Иванович.** А это и есть ситуация.

**Флямер.** Чья?

**Сергей Иванович.** Противоречия, зафиксированного в коммуникации. Она же и тупик. Одна из форм фиксации.

**Флямер.** Во-первых, это не ответ на мой вопрос, если вы под вопросами имеете в виду тот вопрос.

**Сергей Иванович.** А нет этих вопросов.

**Флямер.** В смысле?

**Сергей Иванович.** Снимается вообще необходимость вводить понятие ошибки, то есть ее здесь нет. Либо можно пользоваться вот тем понятием ошибки, которое… Как бы я стал припоминать, что там у \*, что есть вторая, по отношению к этой схеме, по отношению к рефлексивно выходящим, или третья какая-то внешняя, которая исповедует принцип мыследеятельности. И там нет ошибки у него. Вообще нет.

**Флямер.** Сергей Иванович, но это все рассуждение, по крайней мере, предполагает в качестве своего условия, что некое мышление реализуется как управляющее по отношению к мыследействиям, да? Правильно я понимаю? Если такового нет и отношение управления не выстроено, то и квалифицировать эту коммуникацию…

**Сергей Иванович.** Нет, не по отношению к мыследеятельности. Они лишаются права. Предполагается, что они не мыследеятели, в момент начала, непредметного или предметного мыследействия.

**Флямер.** И чего?

**Сергей Иванович.** На этом просто основании утверждается, что тот, кто приглашает предметников в ситанализ, попадает в мыследеятельность свою собственную, в которой есть слой мышления как управляющий и есть слой предметных, фрагментированных мыследействий. Им остается только коммуникации и действия. И в такой схематизации на принципы мыследеятельности наклеиваются еще отношения оргуправления, которые фактически и фиксируют это разделение. И еще принцип объемлемости слоем мышления, коммуникации и действия. И про ошибку можно вообще не говорить, так как нет необходимости в этом понятии. Никаких ошибок нет, все ведут себя правильно. Ни в какие нормы они не вошли. Им признавать нечего.

**Ольга.** Очень удобно для \*.

**Сергей Иванович.** Все правы. Если вдруг возникают вопросы у кого-то, неожиданно, то они отметаются как не имеющие отношения к делу. Ходят организаторы: «Будем считать, что все правы».

**Флямер.** Сергей Иванович, без примера конкретного непонятно, что вы говорите. Помните, в свое время, когда мы у Княгинина были, они нам указывал один из вариантов возможного движения продолжения проектирования, чтобы это проектирование продолжить, как указать на ошибку некоего того проектирования, а именно, допустим, сделать акцент на Дальнем Востоке, что это ошибочное предположение о возможном проекте. Помните, он говорил нам это? И если вы скажете, что это не так, то есть усомнитесь в принятии такого плана решений, это некий возможный ход в дальнейшее обсуждение вашего проекта.

**Сергей Иванович.** К чему этот ситанализ?

**Флямер.** Я не знаю, к чему. А к чему то, что вы говорите, тогда про ситанализ тоже?

**Сергей Иванович.** Что это вариант экспертизы.

**Флямер.** Нет, я просил на конкретном примере показать. Я просто не понял.

**Сергей Иванович.** Нет, на конкретном примере, может быть…

**Флямер.** Я боюсь, что если мы зайдем в конкретный пример, мы точно уже этот конкретный пример не сопоставим с этим текстом, потому что этот конкретный пример будет содержать массу таких нюансов, которые отсутствуют в этом тексте. А Сергей Иванович, давайте я попробую донести до вас то, что не донес еще. Мы же обсуждаем ситанализ как некий практический инструмент этого оргпроектировщика. И в ходе организации и проведения ситанализа для проектировщика, для его работы должен быть создан некий ресурс или некоторая опора, которая этому оргпроектировщику полезна. И это вы вообще не обсуждаете. Правильно?

**Сергей Иванович.** Да, признаю.

**Флямер.** А я пытаюсь нарисовать на этой схеме, что то, что организуется этим оргпроектировщиком, как неким **организатором ситанализа**, вот эта работа на второй доске – та работа, в которую коллектив вовлекается – создает некоторое новое качестве коллектива – рефлексивное качество, которое нужно для того, чтобы оргпроектировщик мог опереться на эту часть коллектива, с которой некая новая рефлексия состоялась, хитрая такая. **Рефлексия «помещения себя» в ситуацию.** Понимаете?

**Сергей Иванович.** Да.

**Флямер.** А из того, что сам оргпроектировщик будет уверен в чем-то – что старый проект исчерпался, что все фрагментированы и предметны и так далее, – к сожалению, еще может не привести это к тому, что остальные участники, действующие, население социально-производственной системы разделит эти взгляды. Оно, может, не разделит эти взгляды оргпроектировщика. И что тогда делать ему со своими взглядами? Понимаете?

**Сергей Иванович.** Еще, может быть, комплект был проектов. Один проект, допустим, может быть, исчерпал себя, а, может быть, и нет, при сильно оглядывающейся системе, может быть, восстановится как актуальный. Я могу привести конкретные примеры.

**Флямер.** Я не пытаюсь сейчас другое направление внимания выставить. Вот ситанализ приводит как минимум к двум результатам, то есть один результат – это смена качества коллектива – населения СПС за счет прохождения ситанализа на рефлексивное качество, то есть это те, с кем уже можно обсуждать необходимость отказа от прошлого проекта, реорганизацию и так далее. И второй результат – это, собственно, прорисовка ситуации. А то, про что вы говорите, вообще не результативно выглядит. Вот я не могу никак понять, а в чем результат-то, о котором вы говорите, процедура?

**Сергей Иванович.** То же самое, что и…

**Флямер.** При этом я же не защищаю понятие «ошибки» как важное. Я не про это же говорю. Поэтому чего как бы с ними бороться? Если вы меня спросите: зачем мне понадобилось во всем этом рассуждении его вводить, это вопрос хороший, на разбор самого рассуждения.

**Сергей Иванович.** Я уточню тогда. Я ошибся. А зачем вообще нужно говорить про ошибку? Насчет результативности, опять-таки по рабоче-крестьянски: рефлексия не как объект какого-то представления, а как результат действия, возникает после изобретенного ММК приема. Собственно говоря, это другое имя – как бы техническое имя рефлексии. Оно называется остановкой, но другое им – фрагментация. Как же это происходит? Поскольку в онтологии деятельности написано, что она не остановилась, а, тем не менее, в силу того, что их много – больше одного, по крайней мере, – то как бы массовость уже есть. Это не физический индивид, которого можно остановить ударом по голове: он как бы потерял память или что-то еще. Когда их двое, это уже труднее сделать. Простой прием состоит в том, что они начинают разговаривать, и тут вводится простая, культурная европейская норма, вроде бы достаточно приемлемая, известная еще со времен Христа, что все правы. И это и есть…

**Флямер.** Что это за норма такая, что все правы? Чего-то я не понимаю.

**Роман.** На примере Христа все очевидно: тот римлянин, который проколол сердце Христа, он в итоге стал святым. В этом смысле, когда он это делал, он был прав, если про норму говорить тут, прав он или нет.

**Ольга.** Вообще-то после признания ошибки и раскаяния.

**Роман.** Да, но, тем не менее, он был прав. И в этом смысле оттуда это идет.

**Флямер.** В этом смысле и Каин тоже был прав?

**Роман.** И Каин тоже был прав, и все они были правы.

**Флямер.** И что? В чем как бы пафос?

**Роман.** Пафос от Сергея Ивановича исходит.

**Сергей Иванович.** Нет, там более глубокая вещь есть: именно что я всегда неправ.

**Флямер.** Это, наверное, более глубокая вещь. Как она здесь работает?

**Сергей Иванович.** Вывернута на изнанку. Как же, тогда о чем разговаривать? Вывернута наизнанку – значит, Иван прав.

**Ольга.** Можно я попробую свою трактовку сказать? В общем, развилка в том, что приписывать ли свои неправильные действия, несоответствующие действия системе, тому, что так принято, так все делают – скажем, все \*\*\*, не проводят на должном уровне обзвон, а проводят рассылки – все так делают, таким образом причислять эту ошибку конкретному менеджеру нельзя, все так делают. Соответственно, другой контрагент, понимая, что это не ошибка конкретного менеджера, думает, исходя из того, что как я могу воздействовать на систему так, чтобы ее стимулировать. Таким образом, он берет ответственность на себя. А другая манера поведения, когда признание ошибок – тогда извольте не стимулировать, а наказать, то есть вопрос в том, насколько… я для себя так эту дискуссию понимаю так, что можно привести математически к тому, что нет ошибок, через нормировку, а можно привести к тому, что ошибки есть, надо их признавать. Вот вопрос в том, что продуктивнее. И я думаю, что продуктивнее вводить эту ошибку, для того чтобы не было оппортунистов, которые все время перекладывать ответственность на систему.

**Флямер.** А чего?

**Муж.** Когда система проектирует ошибку?

**Ольга.** \*\*\*.

**Максим.** Мне кажется, что, чтобы отношение к проектному решению выстроить, надо ведь ввести еще в ситуацию.

**Флямер.** Точно.

**Максим.** Оно же не просто так возникает. Когда я на практике проводил игру, мы вначале восстанавливали, для чего создана компания, то есть восстанавливали проектные решения. Потом мы выстраивали – у всех были разные версии – общее видение этого проектного решения. Потом у проектного решения выстраивали, какие результаты должны быть. Потом фиксировали, что результаты не достигаются, и вот в этом месте выходила развилка.

**Флямер.** То есть ты ее узнаешь, эту развилку?

**Максим.** Ну да.

**Флямер.** Но при этом говоришь, что специальная процедура реконструкции или создания вот этого представления по проектному решению, она здесь очень важна и без нее не проедешь?

**Максим.** Да.

**Сергей Иванович.**

Это, кстати, тоже интересный приём. Оттуда же, из писания \*. Христос говорит: «Я свидетельствую…» Это текст свидетеля, который говорит, о том, что ему известно, какой был проект. Но тогда ему нужно поверить, а он добивался этого долго, 33 года добивался. И то был Фома Неверующий.

**Ольга.** Мне кажется, что сколько бы людей мы ни привлекали к обсуждению, у нас всегда есть вероятность того, что мы неправильно или не оптимальным образом определили проект в соответствии с ситуацией. И мне кажется, что ваш пример с писаниями, он как раз таки и оттеняет. Ведь вера и основана на том, что есть истина абсолютная. А в вашем примере я верю\*, в жизни все как в жизни. И в жизни мы не можем сказать, что проект на 100% отвечает ситуации. И тогда вот эту вероятность ошибки… Вот кто способен на себя взять вероятность ошибки – это к предыдущему осуждению – может быть определен как предприниматель, который говорит: «Я понимаю, что я могу ошибаться, но это будет моя личная ошибка». Понимаете, да? А вот тот, кто за систему, они уже как-то... системы распределены, но они не предприниматели\*\*.

**Анатолий.** Макс говорил про реконструкцию «старого проекта». Про воссоздание замысла, т.е. откуда он берётся и воссоздание понимания проектного решения, которое реализуется и которое почему-то в данный момент признаётся ошибочным.

**Ольга.** Вот я и говорю, что ошибку определил тот, кто на себя взял ответственность за это все.

**Максим.** А здесь ошибку мы правильно все, одинаково понимаем? Потому что у меня такое ощущение, что мы вот здесь эту ошибку по-разному понимаем.

**Ольга.** \*\*\* таким образом, чтобы стимулировать всех, кто принимает участие. Так ведь?

**Анатолий.** Да. Ситанализ – это понять\*\*\* проектное решение в том и состоит.

**Максим.** Ошибка – это в реализации проектного решения.

**Флямер.** Под ошибкой здесь я имел в виду суждение об ошибочности того действия, которое разбирается этим рефлектирующим.

**Максим.** Реализационного действия.

**Флямер.** Реализационного действия.

**Максим.** То есть не в проектом решении, а именно в реализационной деятельности?

**Флямер.** В реализационной деятельности.

**Максим.** И тогда мы не выходим в ситуацию?

**Флямер.** Наоборот.. Нет. Тогда мы не выходим в ситуацию, но мы продуктивно завершаем рефлексию. Понимаешь, в твоем примере реконструировали то проектное решение, в связи с которым компанию создали, а дальше, в свете этой реконструкции, начали относиться к тому, что делаем, и разбирать ошибки. Причем некоторые будут разбирать ошибки, говоря так, что это – ну, все так делают, – поэтому, если вы хотите ваше проектное решение реализовать, вы должны понимать, что все делают так, что того, что в вашем проекте есть, не делают. Ищите механизмы реализации все-таки, вопреки, чтобы этих ошибок не было, ни в какой ситуации.

**Максим.** Почему? В принципе, то, что Оля говоря, это надо к проекту прикручивать какую-то дополнительную штучку, которая будет учитывать…

**Флямер.** Поведение ряда участников.

**Сергей Иванович.** Это трудности, да.

**Флямер.** Трудности, да, реализационные трудности. Но я утверждал, что квалификация или выделение ошибок будет, обсуждение реализационных трудностей будет, разработки, дополняющие проект новыми механизмами, тоже могут быть. Все это есть НЕ ситуационный ход. Может быть, это доработка проекта до его реализуемости, собственно. Ну, это нормально.

**Максим.** А ситуация – только когда само проектное решение ставится под сомнение?

**Флямер.** А ситуация – это когда участники реализационного действия останавливаются, выходят на рефлексию и говорят себе, что то проектное решение, в рамках которого они строили реализационные действия, больше не работает по каким-то причинам. И вот в этот момент, когда они такое себе скажут, они попадают в ситуацию, потому что нет понимания дальше, у них нет: «а что делать-то?». Может быть, вот это отсутствие понимания является проявлением тезиса, который Сергей Иванович говорит. Дело в том, что мышления нет. Но это неизвестно пока, то есть просто есть ситуация. А для того чтобы деятельность все-таки могла состояться, в условиях наличия ситуации, нужно продолжать ситанализ и уже, собственно, **от момента попадания в ситуацию добираться до прорисовки самой ситуации**. Но это уже будет в векторе ситуации. А причем здесь Христос, я не понял.

**Роман.** А, собственно, крещендо-то будет? Ты нам расскажешь, зачем «ошибка» появилась? Зачем она тебе понадобилась? Ее же не было вроде в разговоре, в наших обсуждениях? У Дубровского – было: у него все на ошибках, на отклонениях от нормы и так далее? А тут-то она причем, ошибка? И по-другому спрошу: для чего?

**Сергей Иванович.** У Дубровского вообще нет отклонения от нормы.

**Роман. .** Как так?

**Муж.** Конечно, есть.

**Роман.** У него сплошняком идет. У него там такие модели нарисованы: нормы, отклонения от нормы, исправимое отклонение, не исправимое... Там такие у него конструкции наворочены!

**Флямер.** Смотри, Рома, еще раз скажу. Я с чего начал? Что речь идет о рефлексивной работе, у которой могут быть разные результативные завершения. Ситуация – это определенные вариант результативного завершения рефлексивной работы. Для того чтобы выделить этот вариант, мне нужно было его противопоставить другим вариантам. Отсюда появилось это понятие.

**Роман.** Я не понимаю, в какой действительно ты вот эту развилку рисуешь: «ошибка» и «ситуация». Вот я вот это пока не уловил.

**Флямер.** На основании чего?

**Роман.** В какой действительности у тебя эта развилка появилась? Ошибка и ситуация? Потому что если ты как оргпроектироващик двигаешься, то ты все время двигаешься в ситуацию, и в этом смысле в тексте Сергея Ивановича что написано?

**Флямер.** У него ошибка написано.

**Роман.** Но там написано, что иметь отношение или доступ к ситуации – это особая ценность. И тот, кто имеет доступ к ситуации, в общем-то, он двигается совершенно определенным образом. И здесь вот я бы по-другому тогда расположил, если бы это оргпроектировочный был \*. Вот как бы вектор вот такой, где может быть по направлению к ситуации, которая сама по себе результатом является, множество других пунктов, по пути к нему, где, может быть, в том числе, и ошибка, некая квалификация, которая позволяет дальше двинуться в сторону выделения ситуации или выхода на ситуацию, коллективного, могу даже так сказать.

**Сергей Иванович.** Не реализуем это.

**Флямер.** Ну да.

**Роман.** Ну, как?

**Флямер.** А что такое доступ к ситуации?

**Анатолий.** Это квалификация несоответствия проектного решения действию, да?

**Роман.** Тут другой вопрос про проектные решения. Я бы здесь нарисовал пустой квадратик и сказал: «А сюда можно много чего положить», потому что это наш волюнтаризм, когда мы себе взяли и сказали, что это проект. А вообще проект может быть единицей анализа как таковой. А если школу по проектированию посмотреть внимательно, то там Генисаретский и прочие товарищи говорят: «Вы что, ребята, с ума сошли? Проект не может быть единицей анализа?»

**Флямер.** А реконструкция проекта?

**Роман.** Это то же самое. И в этом смысле здесь заложен некий набор онтологических предпосылок, вот здесь, в этом месте. Но я не про это даже говорю сейчас, я про другое говорю. Да, заложено, и это правильно, так и должно быть. Оргпроектировщик, он решает определенную задачу, то есть он исходит из следующего, что вообще как бы функцию такого объекта, такого интегрирующего для некоего \* изначально может выполнять – самое такое мощное – сама по себе объективированная ситуация, она может такую функцию на себе нести. И в этом смысле, если ты к ней дойдешь, то это и есть очень хорошо, то есть когда некий Популь вдруг осознал, что он в ситуации.

**Флямер.** Я согласен.

**Роман.** В этом смысле ты можешь использовать что угодно. Как я эту развилку понял, когда ты обсуждал, грубо говоря, мы чем лес обрабатываем: топором рубим или лобзиком выпиливаем? В зависимости от задачи, то есть ты привлекаешь такую организованность, как ошибка, для того чтобы произвести некое действие, но направлен ты в ситуацию. И в этом смысле ты говоришь, что ошибка тебе позволяет, так или иначе, на коллективе пройти ситуацию. На коллективе.

**Флямер.** Либо позволяет, либо закрывает эту возможность.

**Роман.** Почему закрывает?

**Флямер.** Почему позволяет? Я долго обсуждал, что закрывает.

**Сергей Иванович.** По-моему, ты ошибся.

**Роман.** Да?

**Сергей Иванович.** Во-первых, Миша говорил не про организатора, а про организуемое.

**Флямер.** Да.

**Сергей Иванович.** Ну так я слышу, что ты говоришь совсем не про организуемое, а про организатора.

**Флямер.** И он говорит про организатора все время, это правильно.

**Сергей Иванович.** Да, вот это ошибка.

**Флямер.** Ну, почему? У нас две доски же есть… Я же две доски нарисовал.

**Сергей Иванович.** Но внизу нарисовано организуемое.

**Флямер.** Да, но внизу нарисована работа организуемого.

**Сергей Иванович.** По отношению к нему обсуждается \*\*\* об ошибке, к более сложному, к признанию ошибки, это еще одно усложнение. В организаторе оно было во вступлении, но в той части, которая внизу, не про организатора.

**Флямер.** Это точно. Вот если здесь нарисовать вот этого организатора, то можно поставить вопрос: за счет каких его действий эти траектории рефлексии пойдут в сторону ситуации? Это и есть вопрос вот этих двух досок. Но для того чтобы так вопрос поставить, то есть за счет каких его действий рефлексивная траектория в сторону «ситуации» пойдет, нужно сюда положить схему типа такой, вроде бы, чтобы это было представление об этих траекториях рефлексии, чтобы это было бы то, с чем организатор имеет дело. И более того, наиболее часто реализуется та траектория, про которую сказала Оля. Она сказала, что никто никаких ошибок не признает, все это глупости. Обычно говорят, что все так делают, и все, и вот на этом никакой рефлексии нет.

**Муж.** Это понятно.

**Флямер.** Она в этом суждении и заканчивается. Но Сергей Иванович говорит совершенно правильно, что эта схема была вот про ту доску – организующего.

**Роман.** А как?.. Я понял, то есть ты как бы через эту схему ты проходишь сюда?

**Флямер.** Да.

**Роман.** Но здесь же позиция не рефлексивного выхода, а входа, то есть как войти, ворваться в эту запертую дверь. Как вот этот?.. Грубо говоря, здесь же антагонизм заложен жесткий? Когда социально-производственная система, она принципиально арефлексирована, то есть она вообще не рефлексирована. Она не рефлексирует себя вообще. Каким образом вот той позиции, которая рефлексирует себя, войти не чужеродным образом в социально-производственную систему, для того чтобы произвести некое действие? И как бы я вот это имел в виду.

**Флямер.** Проводить ситанализ и внутри него собирать такую организованность, которая уже с рефлексией. Тогда и будешь входить. Или нет?

**Роман.** Ну, это указующий ответ. А технологический ответ? Указующий я понимаю.

**Флямер.** Нет, технологический ответ такой: надо разобраться в этих трассах рефлексии и обсуждать вопрос: что употребляется вот здесь. Если мы исходим из того, что вот это вот событие постановки кем-то себя же в ситуацию, если это событие может быть организовано все-таки, искусственно, то тогда какими методами? И тогда мы будем технологически разбираться. Сергей Иванович написал целый текст, который тебе показался тебе очень точным.

**Роман.** Да.

**Флямер.** Может быть, мы из него ответ какой-то вытащим?

**Роман.** Давайте.

**Роман.** А ты его квалифицировал как нарисованный на той доске, Сергея Ивановича текст?

**Флямер.** Да, я про это и говорю. Он будет на этой доске, а я рисую про эту доску. Что Сергей Иванович, когда писал этот текст, имел в виду про это, это неизвестно. При этом это вопрос такой, знаешь… Я не знаю, как Юля это все слышит. Она одновременно в двух ипостасях находится: и внутри и одновременно, как организатор, снаружи. Это еще сложнее.

**Сергей Иванович.** Может быть, я хочу приблизиться к твоему беспокойству. Поскольку я мыслю формально, для меня как бы никаких проблем нет. Я даже склонен признать твою схематизацию, но как только он сказал, что я не ошибаюсь – или все они сказали, что они не ошибаются, – все, они уже в ситуации. Еще дают тебе право голоса, чтобы ты рассказал про старый проект, у них другого выхода нет – все, они попали в ситуацию. Но я готов все это признать. Я даже не понимаю, в чем здесь трудности. Может быть, ты имеешь в виду следующее, а именно, что есть особого типа квази-рефлексия, как бы функционирующая внутри СПС и еще запрещающая выход за пределы ее, которая специальным образом нормирует их говорение, чтобы оно было не коммуникативным, то бишь они никогда не будут друг другу противоречить. Так устроено их вот это вот говорение. Они к этому обучены, приучены и наказуемы, если позволяют себе иное, где бы и что бы их ни спрашивали: на интервью, на круглом столе, на летучках это тренируется…

**Ольга.** Просто тот, кто так не поступает, быстро вылетает из системы.

**Сергей Иванович.** Конечно, сразу вылетает. Ему говорят: «Редиска» и бьют, как зайца, учат зажигать спички. И даже если они на летучках начинают жаловаться друг другу, то это значит, что адресат жалобы – уже изгой, «редиска» в этом коллективе. Все давно знают. На кого было жаловаться.

**Флямер.** Да, узнаешь?

**Ольга.** Это такая вращенная…

**Роман.** Я как бы не понял, куда это ведет.

**Сергей Иванович.** Может быть, ты это имеешь в виду, как вскрыть эту капсулу – вот в чем проблема. И никакие христианские заповеди эту капсулу не вскрывают.

**Роман.** Понимаете, Сергей Иванович, я не склонен пока проблематизировать, я склонен искать технологическое решение задачи, по поводу ситанализа, то есть это должно быть некое, процедурно понятное мероприятие. И нечего как бы рака за камень выводить.

**Юлия.** Мне как раз очень помогает такой фокус. Я всегда опознаю как человека внутри системы такого типа, и вот такой ход мне помогает помыслить себя как часть, которая остановилась, и задавать те вопросы по поводу вот этого проекта, чтобы с этим все-таки разобраться. И вот в этом разбирании обнаружить ситуацию, а какую-то часть я спокойно могу \*\* зафиксировать и к ней по-другому относиться. Мне помогает такой ход.

**Флямер.** А чего он делает? Помогает делать что?

**Сергей Иванович.** На прошлой неделе \*.

**Юлия.** Сделать первый шаг, где идет погружение в ситуацию, для того чтобы двигаться в сторону ситанализа и пока не задавать жесткую задачу, что делать внутри системы, пока оставить это как не готовое, то есть это рано применять \*\*\*.

**Флямер.** Итак, давайте пойдем дальше. Как-то надо соотнести две доски. И я за то, чтобы – пусть, там, проблематизируя или как-то – на доске организатора ситанализа положить какую-то методу. При этом у меня трудности в том, что мне нужно понять ваш текст, вот этот. Там же про методу, что делать, написано: делай то, делай се. При этом, когда этот текст писался, он как бы с технологической картой тогда не встретился, хотя уже «Елочка» там вроде бы была: уровни и так далее. Так я специально беру из технологической карты сюжет – про цикл существования такого решения, которое я называл проектным, то есть которое вписывается. И я говорю: «Давайте в нем как бы помыслим, что такое вхождение в ситуацию, для того чтобы выделить более четко вот эти шаги ситанализа, начальные, выделить, каким представлением о ситуации мы пользуемся на этих шагах, а потом уже начнем совмещать карту и разработку, технологизацию этого ситанализа, где есть понятие, как «ситанализа», «вброса» и так далее, почему это там системные контексты… А, продукт ситанализа, то есть уже начинают оформляться представления об этом организаторе, который своими усилиями вот это вот как бы организует, вот эту работу – ситаналитическую. Вот как-то совместить надо эти вещи.

Например, вот здесь, из этой схемки что следует? Что нужно иметь **картину существования СПС в проекто-сообразных единицах.** Вот про что и говорил Максим. Потом, понятно, что помимо этой картины существования СПС в таких единицах, нужно иметь выбивающиеся из этой картины события, для того чтобы можно было выстраивать теперь отношение и понимание вот этого проекта. И все это должно быть вброшено определенным образом в работу коллектива участников ситанализа. А еще нужно как-то саму эту работу построить.

**Ольга.** Пугает формулировка «вброшено определенным образом».

**Роман.** Ну да, меня тоже.

**Ольга.** Не да, потому что нужно говорить, что сделать все возможные вбросы, чтобы как-то устаканить ситуацию \*\*\*. Вы говорите, что сделать определенные вбросы, то есть это говориться в управлении ситуацией?

**Флямер.** Да, конечно. Здесь так и написано. Я имею в виду, что в тексте Сергея Ивановича так и написано про вброс.

**Сергей Иванович.** Попробую сделать шажок к технологии. Буду исходить из предыдущей гипотезы относительно специфического говорения на, грубо говоря, летучках. Я прошу прощения, что использую свои воспоминания проводимых ситанализов, это как бы узнавание, но другого выхода нет для меня. Смотри, мы вводили с Кириллом три типа высказываний на ситанализах, которые вроде бы имеют отношение к твоему вопросу о технологии или о получении опоры организатором. Говорится так: есть «жалобы», есть «просьбы», есть «предложения». Вот «жалоб» не надо, потому что «жалобы» – это внутри СПС говорение, за которое не наказывают, всегда оно адресовано изгоям либо это человека допекло уже, и он уже начинает нападать и не по делу, в смысле, неприлично себя ведет в корпоративной ситуации. Итак, жалобы запрещены. Нужны просьбы.

**Флямер.** А «просьбы» – это что такое?

**Сергей Иванович.** А «просьбы» – это совершенно другая самоорганизация, которая внутри корпорации вообще какое-то уникальное явление, потому что в случае просьбы можно выбрать адресата, не на того, на которого пожаловались, а какого-то другого, у кого просить. Это уже предположение о том, что есть какая-то кооперация возможна, о которой он никогда не думал, пребывая на своем рабочем месте. И он начинает растерянно думать, у кого же, чего попросить? Он начинает думать о том, чтобы как-то остановить в себе эту жалобу. Это совершенно другая самоорганизация, выходящая за пределы СПС. Куда?

**Ольга.** \*\*\*. Это завуалированные жалобы.

**Сергей Иванович.** Естественно, да. Мы начинаем разбираться, а, может быть, вы на самом деле жалуетесь, спрашиваем у других. Тут ключ в адресате, потому что, если он по-прежнему попытается попросить того, на которого он пожаловался, то получается абсурд: автоматически речь переходит в жалобу. Но вы все-таки жалуетесь. Если тот, про кого вы говорите «редиска», – это тот, кого вы о чем-то просите, то это уже паритет не вам. Кто-то, который прав, и он никаких ошибок в своей технологии не совершает. Просто он какое-то дополнительное усилие должен совершить, выходя за пределы своего правильного поведения, навстречу, за пределы своего поведения исполнительского, еще это мотивировать как-то нужно. Вот это у него начинает в голове как-то роиться, и он останавливается в недоумении: что же это его просят? А тем более, еще есть какое-то предложение, которое тоже должно быть адресным. Это как бы постепенный двухшажный выход в позицию прожективную. А раз прожективная, то тут уже на это можно опереться, потому что эти просьбы или предложения могут быть несоответствующими не только функциям того места, к которому ты обращаешься с просьбой, но и вообще **проекту как структуре функционирования всех мест**. И это может быть обнаружено подготовленным организатором: «А чего это вы просите? Это вообще не предусмотрено проектом». И к кому-нибудь он еще обратиться, а именно к тому, кого просят. А он говорит: «А это в мои функции не входит». Тот же говорит: «А что тогда делать?» Ему отвечают: «Ну, не знаю. Посидите и подумайте». Обходим четыре, пять, шесть таких… и выясняется, что никого ни о чем попросить нельзя. Вообще, в принципе, поскольку все делают и так все правильно по своим функциональным обязанностям. Но это как бы я делаю попытку приблизиться к технологеме, за пределами вот этих вот, казалось бы, психологизмов и так далее.

**Флямер.** Ну да.

**Сергей Иванович.** Норм правильного христианского самоопределения, что все правы, а ты не прав, или в крайнем случае ты прав, но в последнюю очередь. Вроде бы срабатывало, но не всегда.

**Муж.** А чем высказывание отличается от жалоб?

**Сергей Иванович.** Вы скажите: вы жалуетесь, просите или предлагаете. Высказывание – вообще…

**Флямер.** Подождите, а чем просьбы отличаются от предложений? А, просьба – это к кому-то. А предложение – это что?

**Сергей Иванович.** Тоже кому-то, только скажите, кому. И этот то, к кому вы обращаетесь, здесь же сидит.

**Флямер.** Чем «просьба» от «предложения» отличается? Я же когда прошу, я же… Что такое просьба? Это предложение кому-то сделать что-то?

**Сергей Иванович.** Не обязательно. Предложение – это значит, что ты еще можешь и поучаствовать в той акции, которую предлагается начать тому, к кому ты обращаешься, типа: «Давайте сделаем. Кто? Вы, вы и вы, плюс я тоже». Отличие существенное, это может быть предложение, затрагивающее не одного, а нескольких. Значит, нужно как-то собраться, скооперироваться и устранить какую-то неприятность. Кстати, неприятности действительно в начале должны быть признаны. Это то, что, по-моему, ты и сказал.

**Флямер.** Ну да.

**Сергей Иванович.** То есть должны быть зафиксированы некие неприятные события, признаваемые какой-то значимой популяцией сидящих здесь и теперь. Да, вот это вот, блин, что-то не то для меня.

**Флямер.** Но отношение к ним – это вопрос, – к тому, что есть что-то не то. Как к нему относиться?

**Сергей Иванович.** Однозначно негативно. Это что-то не то, это что-то неправильно или влияющее негативно на результаты…

**Флямер.** Но для того чтобы это дотянуть до технологической единицы…

**Юлия.** А что делать, если в ходе этого выясняется, что, судя по всему, создан мальчик или девочка для битья. Поскольку вы просьбу не посылали, то просто система такая создана.

**Сергей Иванович.** Так это уже было раньше. Именно этого эффекта и добиваются. Это же и есть технологический ход к попаданию в ситуацию. Если невозможно никого ни о чем попросить, по тому простому основанию, что ему за это не платят и это не входит в его функциональные обязанности. Все признают, что что-то не то происходит, а изменить невозможно, все всё делают правильно.

**Флямер.** Я другой цвет возьму вот здесь, например зеленый, и скажу, что вот даже эта схема, она позволяет выделить несколько зон результатов – результатов уже коммуникационного взаимодействия, коммуникационной работы. Одна зона результатов – это из рефлексивного пространства переописание действия, то есть что собой представляет действие, которое осуществляет некто в нашей системе. Это описание действия. Теперь, другая зона создания результатов в этой коммуникативной работе – это определение ролевых позиций, из которых эти действия осуществляются или из которых коммуникации осуществляются. Определение ролевых позиций. Третий вот такой… я бы так назвал его – сдвижка всей рефлексивной работы к картинам, которые задают существование СПС, то есть помещение в сюда коммуникации каких-то представлений, исходя из которых полагается существование этой СПС по какой-то форме и по правилам. Вот создание вот этого перехода. Сдвижка к использованию вот этих картин. И, собственно говоря, четвертное – это должна быть работа с этой развилкой, про которую я в начале сообщал. Пока не буду вопрос подсказывать.

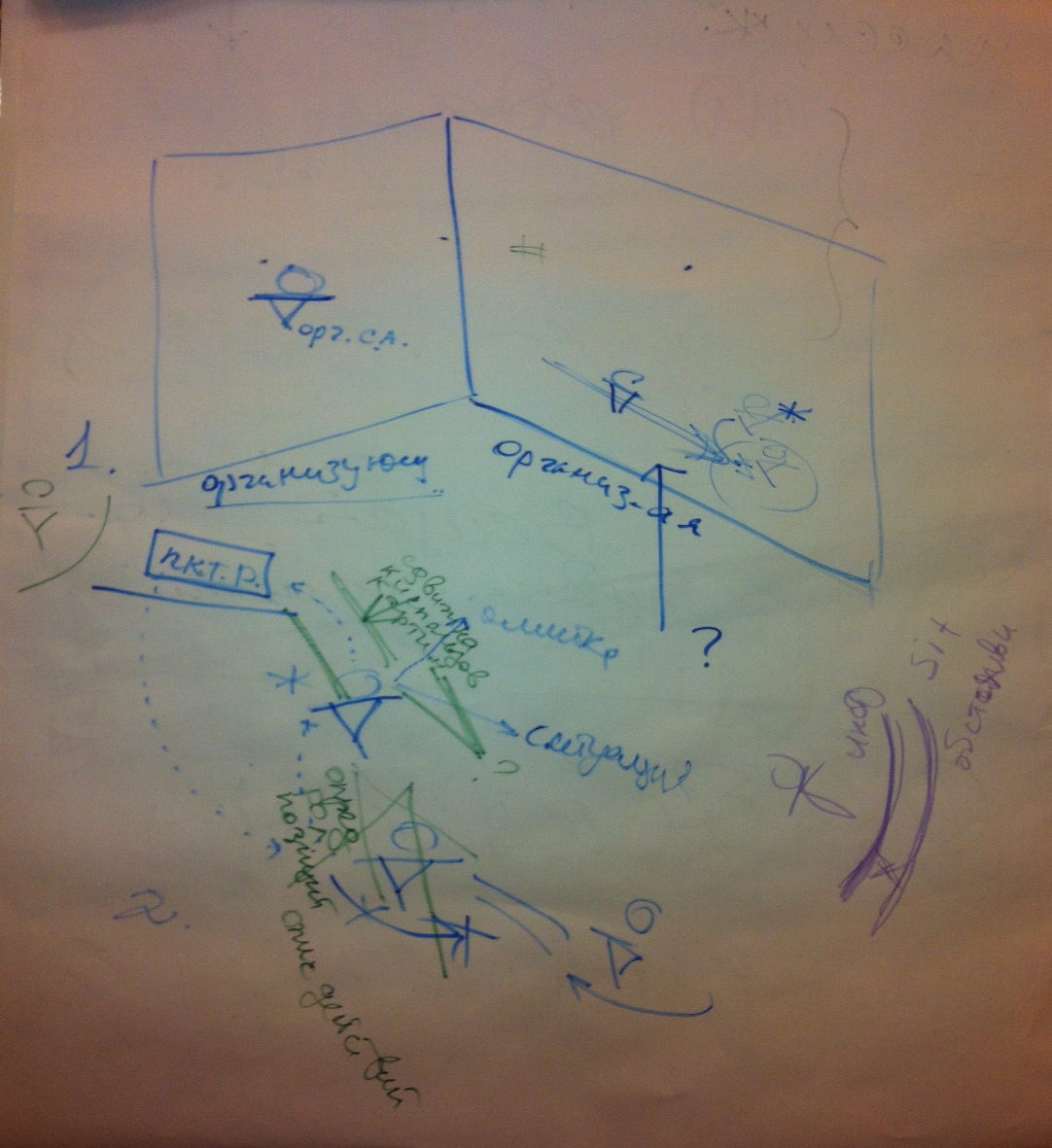


Схема 3. На схеме написано зеленым: «выделение и описание чьих-то действий»; «определение ролевых позиций из которых идет действие»; «сдвижка к использованию картин в которых реконструируется существование СПС в проектных единицах», «работа с определением ситуации как ситуации»

К чему я сейчас про это говорю? Потому что вы обсуждаете регламент коммуникаций, но технологической единицей этот регламент станет, если он будет использован для получения результата. Не сам по себе – нормируем высказывания и коммуникацию и все по нашим правилам будет. А почему правила такие, зачем они такие и так далее, как пользоваться этими правилами, чтобы получать результаты, развивающие эту рефлексивную машинку? И вот этот вот пока не видно здесь.

**Сергей Иванович.** Ну да.

**Флямер.** И тогда вот как бы технологическая единица начнет нащупываться, если мы порядок коммуникативного взаимодействия, который вы описали, начнем совмещать с процессом получения результатов.

**Сергей Иванович.** Хорошо. И тогда вот в этом варианте сформулируйте адресную просьбу и пальце покажите, какие из этих трех направлений покрываются.

**Флямер.** Ну, это же зависит от развития этой коммуникации, потому что если мы говорим так, что, если вы хотите некоторый результат Х и для этого обращаетесь с просьбой к такому-то участнику, то у вас могут быть какие причины обращаться к этому участнику? Поскольку вы считаете, что действие, которое выполняет этот участник, оно такое-то и такое-то, и только в нем.

**Сергей Иванович.** Мое действие.

**Флямер.** Нет, его действие.

**Сергей Иванович.** Сейчас, а мое? Я описываю свое действия – смотрю вот на первую строчку, – фиксирую там какой-то обрыв, разрыв…

**Флямер.** Тогда по-другому скажу. Если ко мне обратились несколько просьб, я должен сказать: «Друзья мои, ваши просьбы я не могу выполнить, потому что мое действие вот такое-то, не более». И в этот момент начинает описываться само действие.

**Сергей Иванович.** Но и еще ранее, у автора предложения, то есть просьбы тоже же должно быть самоописание? На него же должны возражать. Оно же ему интуитивно видно, но он его должен перевести в высказывание.

**Флямер.** Тогда скажу по-другому. Вы обращаетесь к кому-то с просьбой, для того чтобы был получен такой-то результат. А что этот результат для вас, почему этот результат? Что в вашем действии такого?

**Сергей Иванович.** Потому что я описываю не только норму своего функционирования, но еще и дырку показываю, что у меня не получается. Поэтому я еще предполагаю, что в проект заложена какая-то кооперация, которая мне эту дырку по идее должна устранять, но почему-то кто-то не устраняет. Или – мягкий вариант или, наоборот, жесткий – что там какой-то проектный недостаток описания его функций, такой, что образуется здесь дырка. Поэтому сам жанр просьбы означает, что он еще и не уверен, что должна быть такая кооперативная связь, устраняющая его разрыв. И пока фиксирует он это как свою некомпетентность. А если он компетентен, то тогда просто предложение, что вот там вы должны делать не так, как вы делаете, а иначе – тогда будет правильная корпоративная связь, не придется натыкаться на свою дыру. Самый простой вариант – это если он напишет потоковую схему последовательно, что он должен получать от предыдущего функционера – или сетевым образом связанного с ним – такого, чтобы не было этой дырки. Вот ты обязан это делать. Но для этого должно быть самоописание своей функции – это раз, второе – определение места в кооперации для этой позиции, то есть должна быть какая-то кооперативная схема этого функционала. И третье – желательно видеть всю-всю проектную кооперацию, то бишь конструировать проект.

**Ольга.** Мне кажется, что такие просьбы будут результативными, если за шаг до этого функционал описывать не в терминах функции, а терминах результатов и зон ответственности, то есть не вы должны делать обзвон или информирование, а вы должны делать так, чтобы всегда был результат – в терминах результата, – чтобы всегда была явка на заседания. Смотрите, вот в вашем рассуждении, когда вы подходите к человеку и говорите: «А можно вам просьбу?», он говорит: «У меня функция – только делать рассылку». А вы говорите: «У вас требуемая результативность вашего функционала – это чтобы была явка. Давайте вместе сделаем так, чтобы была явка. Значит, вам приписываются другие функции, которые для этого необходимы».

**Сергей Иванович.** Ради Бога, как угодно. Потому что в схеме актора, если схему актора трактовать как описание функциональной мысли, что не очень важно, то там описывать можно…

**Ольга.** И в терминах результата.

**Сергей Иванович.** И в терминах результата. Берете одну организованность как результат – я имею в виду рефлексивность и все другие организованности, – каким материалом он пользуется, какие процедуры выполняет, но через состояние результата. Он говорит: «Что-то у тебя с результатом неважно. Я имею право об этом говорить, поскольку ты этот продукт – не результат, а продукт – передаешь мне, а он не попадает в место моего исходного материала.

**Ольга.** Поняла.

**Сергей Иванович.** И описывает, почему он не попадает. Может быть, у него там операции какие не такие. И тут можно говорить уже об ошибках, но это все прибамбасы.

**Ольга.** Но тогда, в таком разговоре он же не может сказать, что это не входит в его функционал? Да, действительно продукция \*\*\*.

**Сергей Иванович.** А вот там уже коммуникация – столкновение представлений о наполнении этого актора или функциональных мест организованности. Ну, вот это и надо для ситанализа.

**Юлия.** У меня вопрос на уточнение. Правильно ли я понимаю, что предложение как норма коммуникации видится эффективным для организаций, в которых функционал и зона ответственности во многом сложились и определены? Почему я задаю этот вопрос? У нас общественная организация, \*\* зона ответственности, и во многом очень \*, особенно в зависимости от инициативы: ты поднял какую-то проблему; ее тебе тут же зеркалят и говорят: «Здорово, что ты это увидел. Бери и делай». Это вот прямо наша картинка, то есть любое обнаружение задачки просто либо, как говорят…

**Сергей Иванович.** Нет, это уже вываливается из ситанализа.

**Юлия.** Понимаете, насколько справедлива такая норма коммуникации для?..

**Сергей Иванович.** Почему вываливается? Первое, что уже настораживает, это про ответственность. Ну ладно, предположим, что ответственность – это как бы такое психологическое \* выполнения норм на своем функциональном месте. Но принцип наказуемости инициативы не проходит в ситуационном анализе, потому что это уже очевидный выход за пределы своего функционального места. Только куда? Давайте проимитируем это. Предположим, что в вашем варианте он говорит: «Я получаю исходный материал, к которому не применимы операции, приписанные моими функциональными обязанностями. Мало того, я бью по этому, а оно разваливается». Что это такое? Исходный материал. А откуда получается исходный материал? Побежал, побежал… смотрит: а, понятно, адресат предъявления просьбы известен, для начала. Он предъявляет эту просьбу, и в самом этом адресном высказывании вообще нет места тому, что вы называете инициативой, то есть слово не применимо к этой коммуникации. Он на законных основаниях прослеживает путь, откуда пришел исходный материал, и спрашивает: «Почему вы так делаете?» Нет никакой инициативы. Вообще нет. А откуда она может появиться? Если он приходит туда, смотрит на продукт, который у него исходный материал, видит, что действительно продукт по дороге не изменился, то бишь каким выпустили, такой он и поступил, тогда он начинает копать, чем тут работают, какие операции, ходит туда, имитирует всю эту деятельность.

И обнаруживает он там какое-то несоответствие между наполнением, с его точки зрения, с точки зрения негодности исходного материала. Что значит, с его точки зрения? Потому что с точки зрения того актора все правильно, он все по норме делает. Например, у него там изменился исходный материал, в его акте, а он просто не заметил этого и нет инструмента, который бы опознал это изменение. И выясняется, что те операции, которые он применяет к этому новому исходному материалу, не срабатывают. Срабатывают и не обнаруживает никаких…

**Флямер.** Это вы отвечаете на вопрос Юли.

**Сергей Иванович.** Насчет инициативы. Я хочу устранить…

**Юлия.** Я другой вопрос задавала. Мой вопрос я представляю как такой тип коммуникаций работает с теми, кто искусственно собрался для ситанализа, уже с определенным установками на работу. А если вдруг это ситанализ для организаций, где люди в разных представлениях находятся и не все вошли в ситуацию, все по-разному к ней относятся? Но для нашей ситуации я себе представляю правление, допустим, которое собралось по какой-то причине все-таки этот ситанализ провести, и там такая норма работает.

**Флямер.** Какая – такая?

**Юлия.** По поводу предложения.

**Флямер.** Я понял эпизод, который рассказала ты, совершенно иначе, а именно, что когда некто в вашей МТА рассказывает о наличии проблемы, его слышат как жалобщика. Жалобы высказывает. Ему говорят: «Жалобы у нас недопустимы. Иди и сам разбирайся». А если бы способ высказывания был в виде просьбы к кому-то или предложения инициативы общего характера, то так бы не сказали: «Иди и сам разбирайся». А что это за утверждение «Есть проблема»? Что это за жанр такой? Про что это? Может быть, все проще?

**Юлия.** Как именно?

**Флямер.** Как я описал. Видят жалобщика в этом лице, которое высказывает то, что есть проблема.

**Юлия.** Нет, не так.

**Флямер.** Ну, без материала это никак…

**Юлия.** Из материала могу привести заседание регионального центра, где у нас сильно противоречивый устав прямо внутри себя, относительно устава МТА в том числе. Заранее инициатива – обсудить несколько противоречий. Поднимается вопрос. А потом говорят: «У нас нет проблемы. Мы не будем это обсуждать». И просьба рассмотреть вопрос и делегировать… То есть у нас есть органы управления регионального \*, которые, в общем-то, имеют такую функцию – рассматривать, утверждать изменения в положении. И заканчивается это следующим: «Раз это для тебя важно, возьми сама и сделай, нам потом расскажешь». Делегируется то, что не принадлежит человеку по функциям: «А мы не будем, потому что у нас много того, чем надо заняться».

**Сергей Иванович.** Так и что? А в чем ситуация этого высказывания? Я не могу понять. Михаил предложил три направления корректировки...

**Флямер.** Доведения до результатов.

**Сергей Иванович.** Доведения до результата коммуникативных суждений, то есть канализация их по трем направлениям. Ни в одно из этих направлений ваш случай не вкладывается. Ну, как я понял, кто-то поднимает руку и говорит: «А давайте построим…»

**Флямер.** Сергей Иванович, здесь в другом дело. Это предварительный шаг. Он говорит: «Для того чтобы эту коммуникативную работу запустить, нужно две вещи. Нужно положить, в какой-то более или менее общепризнаваемой форме, представление о негативных событиях или фактах, имеющих место в нашей общей работе. Это раз. И второе – нужно регламент коммуникативный: по жалобам, просьбам и высказываниям». Две вещи нужны. Не только регламент, но и первая позиция, по поводу которой начинается некоторый разговор. Так я понял. При этом я так мысленно посчитал, что все это означает, и у меня получилось так, что у вас должен быть первый этап работы и второй. Это три этапа ситанализа, грубо говоря. Первый этап весь посвящен формулированию вопросов этого коллектива к содержанию проекта.

**Сергей Иванович.** Подготовительный этап – они готовят записочки, каждый. Выносится за пределы плацдарма, здесь и теперь – приносят бумажки.

**Флямер.** Нет, подготовительный этап тоже можно вести, но я сейчас шире как бы говорю. Вот представим себе, что началась эта коммуникация. Понятно, что те, кто обращаются с просьбой к кому-то, они мысленно пробуют обосновать релевантность этой просьбы в силу того, как они себе представляют сам проект в целом, как ты сейчас это делаешь. Ты говоришь: а у нас есть распределение полномочий в нашей системе, оно такое-то. Поэтому я обращаюсь с просьбой к уполномоченному органу, а не к не уполномоченному. Каждый, кто обращается с просьбой, начинает строить себе картинку под этот проект. И они, эти представления, могут разойтись. И как только это выясняется, что они расходятся, возникает ситуация постановки вопросов к проектам: а что в проекте-то, в рамках которого мы все действуем? И это первый этап, уже не подготовительный, а сутевой.

**Сергей Иванович.** Фактически опора, если я правильно понимаю. Место под проект появляется в коммуникации.

**Флямер.** Да. Появляется это место под проект с обращенными к этому месту вопросами. И эти вопросы, они накапливаются-накапливаются; когда они накопились, нужно переходить ко второму этапу. Так или нет? Для того чтобы они накапливались, нужен коммуникативный регламент, нужно…

**Юлия.** Я поняла, что ситанализ – это как бы не наша ситуация. Нам до него далеко, в силу входа, потому что… ну, завтра я эту буду рассказывать. Что у фиксирую? Сейчас я додумала мысль. Я два вопроса задала. Первый – это какова должна быть готовность участников, чтобы это вообще-то стало возможным и как бы имело смысл? И сейчас я для себя увидела ряд вещей, почему здесь и сейчас, уже сразу для нас это неважно. Это первый вопрос: что там должно быть? И там про вторую часть, про регламент. И второй вопрос: что недооформленность и общественный характер организаций приводит к тому, что ряд предложений звучит так, что руководитель направлением говорит: «Возьми это как свою, потому что ты это увидел, а мне и так тяжело».

**Сергей Иванович.** Это технологема строится так, чтобы делать это невозможным. Это жизнь, не получается. Просто этого в природе не может быть. На совещаниях это сплошь и рядом, но это же ритуал, который называется «инициатива наказуема». Это ритуальное, так сказать, говорение. Здесь просто так все организовано, что этого, в принципе, не может быть. Другое дело – насчет готовности коллектива. Этот вопрос принимается.

**Флямер.** А почему не может быть инициатива наказуемой? Почему?

**Сергей Иванович.** А какая же тут инициатива? У меня дыра. Я выдаю не тот продукт. Какая тут инициатива? Тут не инициатива. Ко мне претензии предъявляются.

**Юлия.** Общественный характер организации, когда зону границы нельзя четко положить, когда общественная организация, она не кладет жестко функционал или зону ответственности.

**Сергей Иванович.** Тогда это возвращаемся к вопросу о неготовности.

**Юлия.** Речь идет о \* организацию и про то, что мы вообще все делаем на общественных началах. Поэтому большинство закрывают эту тему, говорят: «Ну, я больше не беру, по ряду причин. И все, точка», независимо оттого, что мог бы взять.

**Сергей Иванович.** Я понял, почему вы рядом эти два тезиса ставите. Отвечаю примерно так. Вот на этапе подготовки к ситанализу это все, например в интервью, и нужно выявить: кто тут общественник, а кто функционер, это первое различение. И не надо пускать на ситанализ общественников. Вообще.

**Юлия.** Мы никогда не дойдем.

**Роман.** Это должно быть самоопределение функционеров?

**Сергей Иванович.** А таких полно, конечно, которые, там… У них какая-то бы, якобы, штатная должность, но на самом деле их просто посадили в этом место, а чем они занимаются – это совершенно другое дело. Конечно, таких 90%. Надо найти тех, которые действительно выдают какой-то продукт, по понятию, который передается кому-то. А там все время какие-то нестыковки идут. Вот только это, и все.

**Юлия.** Тогда у меня возникает вопрос более детального рассмотрения подготовки анализа.

**Сергей Иванович.** Вот это правильный вопрос.

**Ольга.** А можно конструктивный вопрос? Дело в том, что инфраструктурные фонды, например \*, туда обычно попадают именно те, у которых такая странная мотивация не самому деньга зарабатывать, а почему-то всем помогать.

**Сергей Иванович.** Это общественник. Его долой, на фиг!

**Ольга.** А цель этих платформ – это как раз таки создавать условиях для реализации. Если человек сам не заинтересован в реализации, возникает большой моральный казус. И хоть я заранее знаю ответ, что да, все делается в экономике теми, кому это нужно, инициаторами таких, в общем, инфраструктурных вещей являются, в конце концов, все равно собственники бизнеса, потому что им это больше всех нужно, возникает парадокс. Если человек из собственного бизнеса в инфраструктуре, у него моральный \*.

**Сергей Иванович.** Собственника бизнеса сажаем на последний ряд и запрещаем ему рот раскрывать, поскольку он и есть самый общественник.

**Юлия.** А тогда кто, в конце концов, останется?

**Сергей Иванович.** Ну ладно, это я вообще какие-то догмы выкладываю, непонятно почему. Нужно как-то потихоньку двигаться. Но главное, что – это, по-моему, заложено в технологическую карту, если я правильно понял – в теле СПС нужно вычленить деятельность и по отношению к ней искать объемлющие рамки. Не к СПС, а к деятельности, для начала. От этого деятельностного ядра отваливаются всякие лохмотья, в том числе, всякие инициативщики и прочие. И нужно их тоже как-то окучить, то есть все-таки рамки по отношению к технологической карте СПС написаны. А то, что они отваливаются от деятельностного ядра, которое продолжает функционировать и выдавать на гора какую-то продукцию, это квалифицируется как следствие конца цикла жизни предыдущего проекта или фрагментации, то есть весь коллектив делится на две части: которая еще функционирует и что-то пытается выдавать и те, кто уже является следствием конца этого проекта. Они бегают между местами, зашивают какие-то дыры в функционировании. Как они это делают, неизвестно никому. Но обнаружить надо ядро и отделить его о этого облака СПСовского.

**Юлия.** Понятно, что отдельно ваша абстракция живет и ситуация моего мозга.

**Сергей Иванович.** Или как социологи говорят: формальное и неформальное.

**Юлия.** Можно я сменю эту тему?

**Флямер.** А можно уточнить, куда рассуждения направлены? На что?

**Юлия.** Смотрите, к вашему исходному вопросу, должен ли организующий входить в ситуацию организацию, у меня был пример из организации техплатформ \*. У меня тождественные рамки между целями техплатформы и тем, что вы пытаетесь \*\* техплатформы собрать под одно крыло и сделать-таки этот шаг в будущий техплан. Понимаете? И мне кажется, что для них то, что вы обсуждаете, больная тема.

**Сергей Иванович.** И по их технологии?

**Юлия.** Должны была бы быть. Но, естественно, техплатформы создали те, кто были заинтересованы. И вот случился у меня такой разговор с одним выпускником физтеха, поэтому у меня доверительно с ним вопрос стоял. Я говорю: «У тебя возникает какой-то бизнес, связанный с авиационной промышленностью, и одновременно ты являешься председателем соответствующей платформы. Не вызывает ли у тебя это диссонанс?» Он говорит: «Честно? Это большой моральный вопрос, но пока справляюсь», потому что задачи техплатформы одни, его задачи – другие. И когда вы обмолвились – в ответе, в общем-то, на другой вопрос – о том, что общественников надо гнать в шею, у меня возникла какая-то между этим ассоциация, потому что, может быть, проблема в том, что я больше общественник, может быть, этот вопрос совсем исключить. Может быть, надо сделать так, что ты это организуй, но во время ситанализа только в одной роли участвуй. Вот как разрешить эту ситуацию?

**Флямер.** Мы не разбираемся конкретно с техплатформой «Авионика», правильно?

**Юлия.** Мне даже неважно, на самом деле люди сами себе хозяева. Мне интересно, следует ли из вашего опыта, выложенного логично в эту схему, какой-то ответ.

**Флямер.** Так я хочу вопрос понять, потому что вопросов тут…

**Юлия.** Держащих интерес и желающих что-то изменить. \*\* последнее \* мероприятие – это к вашему исходному вопросу.

**Флямер.** Я про него и думаю. Но только этот исходный вопрос пока не сформулирован здесь, не продуман нами как…

**Юлия.** А, то есть не дошли. Давайте отложим. Или как?

**Флямер.** Нет, давайте дойдем. Пока не дошли, но давайте дойдем. В чем там вопрос-то? Понимаешь, в чем дело? Я рисовал схему, исходя из того, что тот, кто рефлексивную работу ведет, тот и в ситуацию себя может поставить, при определенном развороте содержания этой работы. Поэтому организатор как бы, то есть тот, кто не ведет эту работу, только ее организует, никогда в ситуацию не попадет. Это первая логика. И вторая логика, которой мы тоже пользуемся, у нас в башке все это уживается как-то легко, а именно что именно – сего уже Роман этот тезис высказывал в разговоре в кафе, перед этим семинаром – этот предприниматель-оргпроектировщик – главный носитель всей ситуации, как бы ее апофеоз или средоточие. Как эти два тезиса совместимы, я не понимаю.

**Сергей Иванович.** Следовательно, они оба неправильные.

**Ольга.** Это то, что я чувствую сегодня.

**Флямер.** Вот эту двойственность как бы, да?

**Ольга.** Нет, нормально. Побыть в одном, потом перескочить в другое, в третье. А если вдруг все увидеть, то тут уже тяжеловато. Я на себе это прямо чувствую.

**Флямер.** Да. Вот в этом уживаемость двух вот этих как бы противоречий: суждений и вопроса.

**Роман.** Почему противоречий? Предприниматель – это агент не из СПС.

**Сергей Иванович.** Что значит, не из СПС?

**Муж.** Но он же вываливается из нее?

**Юлия.** А да, его же выгнала СПС, за то, что он не того качества.

**Муж.** Она его отторгает всячески.

**Сергей Иванович.** Ну и что?

**Муж.** Но прим в матчасти у нее всегда СПС находится. Он должен что-то произвести, какое-то действие.

**Сергей Иванович.** Почему это он попал в мой ситанализ?

**Роман.** Заказчик.

**Сергей Иванович.** Кто его пустил тогда?

**Роман.** Заказчик.

**Сергей Иванович.** У нас это вряд ли.

**Флямер.** Сергей Иванович, давай я приведу цитату, и Георгий Петрович скажет. Про субъект действия, то есть про того, что действует. Эффективность всякого действия, в особенности социо-технического, зависит от точности воспроизведении объективной структуры той ситуации, в которой осуществляется действие, и соответствие между тем, что мы делаем, добиваясь достижения наших целей, и тем, что вообще может происходить в этой ситуации. Нередко в деятельности такого соответствия не существует. И тогда, как правило, мы достигаем поставленных нами целей лишь частично и одновременно получаем массу побочных результатов, затрудняющих нашу дальнейшую деятельность. Поэтому и установка на совершенствование и развитие какой-либо деятельности, и обсуждение средств и мероприятий, с помощью которых это совершенствование и это развитие могут быть достигнуты, требуют, прежде всего, анализа ситуации, в которой появляется и реализуется сама эта установка. Причем анализа как в плане объективных социальных компонентов ситуации, так и в плане субъективных устремлений разных групп включенных в нее деятелей. Если это высказывание относить к этому предпринимателю как вырабатывающего свою установку целевого действия, то тогда этот предприниматель, судя по этой цитате, поскольку он заинтересован в эффективности своих действий, а он как бы зависит от точности воспроизведения ситуации, в которой он эту установку вырабатывает и реализует. И поскольку это он действующий, это его ситуация, тут ситуация, определяющую достижимость или не достижимость им целей. Как бы вот в этом суждении мы как бы получаем подкрепление тезису о том, что именно этот предприниматель, как оргпроектировщик или как реорганизатор, если он хочет целевым образом осуществить изменения, должен в ситуации разбираться, как со своей ситуацией. При этом коллектив, участники, население СПС – это все как бы реквизит процесса, его разбирательства со своей ситуацией. Вот, может быть, такой оргпроектировщик предприятия должен не быть таким организатором ситанализа и входить в саму эту работу, про которую я тут как бы рисовал, то есть вот на ту доску прыгать, организуемого, обязательно.

Вот как обойтись с этой позицией? – возникает вопрос – которая как является замыкающей во всем этом действии? Рома?

**Роман.** Я не знаю, этот предприниматель обязательно должен присутствовать на доске, которая организуемая, вот там. Даже исходя из тезиса, который... Его туда, во-первых, не пускают никогда, но при этом ему нужно туда попасть, хоть то, что мы \*.

**Юлия.** И попадают не все.

**Роман.** Вот, и в этом смысле ситанализ рассматривается как такая вскрывающая, делающая вскрытие технология, позволяющая ему туда войти и стать… Ну, не стать своим, но, по крайней мере, стать признанным, потому что предприниматель – это тот, кто пересобирает структуру, ориентируясь на новую систему разделения труда, так или иначе вырезанную или локализованную. А собирает он из элементов старой СПС в любом случае. Он все равно что-то пересобирает. И вопрос на реорганизацию, он всегда стоит. Всегда стоит, потому что предприниматель то, с чем он имеет дело, всегда рассматривает как некий ресурс для новой деятельности, для пересборки. Все рассматривает как ресурс. И тут принципиально важен вот этот прямой контакт, то есть иначе никакого вот этого действия не получится. И когда ты говоришь про ситуацию, ситуация возникает по мере того, как действие происходит, то есть она не отчуждена от действия, не отлеплена. Только когда я действую, я в ситуации. Когда я не действую, я не в ситуации. Только по мере осуществления действий ты в ситуации находишься, когда ты там, тогда ты в ситуации. Поэтому можно говорить про ситуацию организатор ситанализа, он может быть в ситуации, то есть у него ситанализ не идет.

**Муж.** Но он может ошибки совершать.

**Роман.** Но если у него нарисованы квадраты, в которые у него засунут метод, то тогда можно говорить, что ошибка по методу.

**Флямер.** Да.

**Михаил.** Но так как у нас там проект сидит, мы говорим про ошибку проекта или проектирования, можно сказать, что не является одним и тем же. Ошибка проектирования, как чего-то осуществляемого, и ошибка проекта.

**Флямер.** Я сейчас число уровней не размножаю.

**Михаил.** Но предприниматель должен быть там. И инкорпорировать его туда, внутрь за счет ситанализа, в общем-то, это как бы такая задача, то есть Сергей Иванович вон головой мотает.

**Сергей Иванович.** Миша, твой язык совершает ошибки. Смысл понятен, что ты говоришь, но как только… Во-первых, надо убрать из речи предлог «в», потому что в нем провоцируют употребление, неявное, в речи категорию внешней логики.

**Михаил.** А она неудачная, согласен.

**Сергей Иванович.** Тот факт, что Михаил слева нарисовал фигурку вот этого самого, который самый главный, не означает, что это есть граница отделения внешнего от внутреннего. Нет этого. Это следующий рефлексивный уровень, который должен быть как-то обеспечен. Если он будет обеспечен, тогда можно надеяться, что он окажется в своей ситуации. Вот «в своей ситуации» я все-таки вынужден употреблять, как бы по речи это как бы соразмерно слову «ситуация», другого предлога в русском языке нет, но это не из категории внешнее и внутреннее. И мы обсуждаем, как такое сделать, чтобы он оказался в правильной рефлексивной позиции.

**Муж.** Ну, я скажу по-другому, что предприниматель – это и есть морфология ситуации. Предприниматель сам по себе. И в этом смысле ситуация – этот тот момент, когда нужно что-то предпринять. Предприниматель – это тот, кто предпринимает. И он появляется где-то именно тогда, когда нужно что-то предпринять.

**Флямер.** Это функционально как раз.

**Муж.** Да, лейтмотив такой, я это имел в виду. И более того, может появиться такой сюжет, когда… Я вам сбросил эту ситуацию с казахами. Вы не читали? Интересный сюжет, когда они рефлектируют станы свои. Смотрите, через это можно посмотреть, все очень красиво получается. Был проект, когда задумывали устройство «совка». Разрезали специально, нарезали на куски-республики, таким образом нарезали, чтобы они не могли себя чувствовать полноценными. Туркестан разорвали на много частей и так далее. Теперь, старый проект отошел – они вывалились в самостоятельное плавание, но они как страновая единица с историей, они неполноценны. Они – производная старого проекта. Более того, за этим тянется большой шлейф вот этой тюркской цивилизацонной платформы, на которой они сидят. Потом появился этот фильм «Барат» про Казахстан, который пропиярил их очень интересно, фактически являясь организованностью ситанализа. Вы не смотрели этот фильм, «Барат»? Сейчас Казахстан исключительно по этому фильму все в мире понимают.

**Сергей Иванович.** Сами себя?

**Муж.** Нет, в мире, через призму этого фильма. Вы понимаете? Это их втолкнуло в ситуацию, когда они вынуждены рефлектировать себя в мире.

**Сергей Иванович.** Нужно про Украину такой фильм сделать. Знаешь, как Украину нарезают?

**Муж.** Да я помню, помню. История тоже интересная. И в этом смысле, смотрите, как через это все проходит. И там получается, что вот этот весь сюжет, он востребует предпринимателя, когда нужно что-то предпринять, то есть его нет, но он ну Ольга. Место для него вакантно. Но как позиция, обеспеченная средствами действия, она не задана, ее нет. Вот они там мыкаются. Вот если почитать этот текст, то чего они там только ни пробуют, выдумывают всякую фигню.

**Роман.** Это то, что ты прислал сверху?

**Муж.** Да. Очень интересный сюжетик.

**Сергей Иванович.** Только казахи?

**Муж.** Казахи и киргизы. Обратите внимание на этот сюжет, он очень такой, яркий, на нем очень хорошо все пояснять, особенно если ты немножко историю знаешь. И в этом смысле как раз вот такие сюжеты, они показывают, что вообще-то, по идее, предприниматель ну Ольга.

**Флямер.** Ну, политическая элита этих стран понимает, что в мире существует уничижительный образ центральной Азии.

**Муж.** «Станы» такие. Вот эти вот все «станы». У них там Пакистаны, Узбекистаны, Афганистаны – все они в глазах политической элиты Соединенных Штатов или Европы имеют уничижительный образ. Они начинают обсуждать: а, может быть, переименоваться? Чего делать-то? Как бы вот этот момент происхождения из советского проекта стран и их названий, с одной стороны, с другой стороны, вот эти новые реалии, в которых они вынуждены строить отношения с разными странами в мире сами…

**Юлия.** А проанализировать те «станы», которые остались в России и вполне успешны?..

**Роман.** Почему успешны? Вот как раз Казахстан успешным стал, очень успешным. Но именно он как раз рефлектирует себя, Казахстан в первую очередь. А вот другой сюжет, который…

**Муж.** Роман говорит, что то, что происходит с темой или установкой на переименование, это выпуклый такой кейс возникновения ситуации. Они чувствуют, что они в ситуации.

**Роман.** Точно. И очень помог вот этот фильм «Барат». Я думаю, если бы фильма не было, они бы даже и не задумались над этим, потому что вот эти все спотыкания потом у американских политиков, они потом начались, когда все слепливать начали, когда поставили. Вообще смешной там сюжет описан, когда на Чемпионате мира по стрельбе казахской спортсменке поставили вместо гимна под эту же музыку песню из фильма «Барат», где она держит руку здесь, а играет гимн, что казахские проститутки самые лучшие. Вы представляете, да, какой жесткий фильм?

**Сергей Иванович.** Для нее да.

**Роман.** И для страны. Унизительный. Но какой это сюжет для ситанализа, Сергей Иванович.

**Ольга.** А почему она не ушла с награждения?

**Роман.** Нет, она не ушла. Она вообще, похоже, ничего не поняла. Но она потом рассказывала, что она не могла уйти: там же флаг висел, тра-та-та…

**Муж.** Но у нее первое место было по стрельбе?

**Роман.** Да. А просто другой момент, смотрите, как можно на уровне проектных решений проходить сюжеты. Восточный Киргизстан – он очень большой, есть кусок у китайцев. Так китайцы его не «станом» назвали, а они назвали его Унгурский автономный район.

**Муж2.** Но по-китайски это звучит немножко по-другому.

**Роман.** Но не «стан». И в этом смысле они сразу же ушли от этого набора коннотаций, который тянется оттуда.

**Муж.** Хорошо, это иллюстрация яркая. Но иллюстрация чего?

**Роман.** Я говорил, что именно предприниматель – это момент в развитии деятельности появляется, когда вот эту точку перегиба проходишь, то есть когда ситуация, как вспышка, она возникла.

**Ольга.** Извините, по-моему, это пример того, как не надо делать, когда ты, в результате необдуманных действий, оказываешься выброшенным из экономической кооперации. Вместо того чтобы ее назад достроить, возможно, на более выгодных для себя условиях, возможно, торговать, ты что делаешь? Занимаешься своим переименованием. Ну, извините…

**Муж.** Нет, я-то считаю, что они не переименованием занимались, а они ищут новый объект, они объективацией занимаются. Вот именно это они и делают: они себя пытаются идентифицировать в новом качестве. Они делают ревизию все стейк-холдеров, которые так или иначе к этому имеют отношение, потому что на «станы» реагируют американцы. Американцев нельзя не учитывать. И это просто как бы такой символический след, не более того, а, по сути, там происходит гораздо…

**Роман.** В форме поиска нового названия происходит более сложная работа.

**Муж.** Конечно.

**Сергей Иванович.** Но это точно по тем схематизациям, которые мы обсуждали. Вот смотрите, было функциональное целое – «станы», в проекте СССР. Как там нарезали казахов, я не знаю, а Украину я знал, как нарезали: почему оказался Донбасс привязанным к ней. Потому что во время гражданской войны там бегали банды, по этой территории. Нужно было нарезать так и отделить всю эту зону с бандами, а банды бегали, потому что все линию фронта немцы… никакой власти не было, поэтому там банды образовались. Нужно было нарезать и районировать эту территорию так – по количеству большевистских партячеек. В каждом районе должно было сидеть 10 большевиков. А они же там в хатах сидят, проживают, поэтому нарезают так, что оказалось 10 большевиков, чтобы они справлялись как-то с этими бандами, возглавляли борьбу с ними. Теперь, вот так Ленин нарезал Украину, все нормально, Сталин потом еще Галицию присоединил, там тоже было районирование по количеству чекистов. А когда этот проект кончил свою жизнь, что было зафиксировано распадом СССР, это был фрагмент, какое-то функциональное место, Украина была индустриальной зоной, которая выросла из военизированных ячеек. Сначала они боролись с бандами, потом там строили стройки коммунизма. Правильно? Военизированный линкор такой, огромный.

Но когда он отделился от всего тела, что там делали? Функциональное место отделилось от целого – это модификация того, что мы обсуждали. Есть функциональное место, которое вдруг обнаружило, что его продукция никому не нужна или она какая-то дефектная. И все. И та же самая логика получается. Но они это обнаружили косвенным образом, что никто в мире их не может опознать, кто они такие и зачем они в мире нужны, в чем их функциональное место. В СССР было это функциональное место. А зачем они в мире? – они никто этого не понимают. Американцы там базы им предлагают по борьбе с Афганистаном, но таких стран много, но на территории СНГ это особенная яркая страна. Никто не понимает, чего за образование такое. И оно проявилось в именовании, косвенным образом. Это обнаружили – пришлось задуматься. Вот и все. Поэтому интерпретация этого события, она правильная, она по делу. Пример сложный, но, в принципе, то же самое. Вот и все. Я правильно все разложил или не очень?

**Флямер.** Коллеги, вообще-то у нас 8 часов и надо бы нам минут через 15 закончить.

**Муж.** Только что все разогреваться начали.

**Флямер.** Я понимаю. Только что начали понимать тему, входить в нее.

**Роман.** Как закончить? Паузу поставить?

**Флямер.** Нет, не тему закончить, а заседание. Поэтому хотелось бы дать слово, в форме завершающих реплик, как фиксации понимания темы в ее технологическом залоге.

**Михаил.** Мне кажется, вот эта схема, она как кандидат на правую доску имеет право быть, потому что сама вот такая организованность, как проектное решение, оно является очень важной для реорганизации и одновременно сложной для ввода. Вот этот момент, он отражен на схеме, поэтому вводя такую схему и показывая ее людям, по крайней мере, на ней тут есть объекты – проектные решения. И наличие такого объекта на схеме, оно уже организует как-то мышление. Надо доделывать, может быть, процедуры записывать, как организовывать ситуацию? А ситанализ, кстати, когда мы на ситуат подвинулись, начался, или раньше? Или когда мы начали уже двигаться по этой схеме вниз, это уже ситанализ?

**Сергей Иванович.** Чего-то туманное в твоем высказывании. Попробую расшифровать. С первой частью я согласен. Теперь восстанавливая вопрос, Михаил, в каком смысле организовать по квадрату свою ситуацию, если вот эта технологема, ее прообраз действительно технологема, отвечающая на этот вопрос. Я вот так дешифрую вторую часть твоего вопроса. Может быть, я неправильно дешифрую. Как я вижу ответ? Имеется понятие ситуации, которое соответствует этому твоему вопросу. Оно следующее. Вот это он, у него у ситуации уже внутренний – неправильным языком пользуясь – ввод, то есть то, до чего дотягивается его рука, то, что он делает. И это – вот это его инструменты, вся вот эта схема. И он вот это свой инструмент кладет на правую доску и получает его новым, другим вводом в той же самой ситуации, который называется обстоятельство.

**Флямер.** Обстановка?

**Сергей Иванович.** Да. А это его инструменты – то, что ему доступно. Так ситуация – это вот это щель, через которую начинает светиться проблемность. У нас же проблемная ситуация. И в этом ее объективность. Теперь вот эту щель нужно отдельно где-то зарисовать или место для нее оставить: что там возникает, что может возникать, где начинает ломаться этот инструмент. Но поскольку ты уже разделил на три зоны, применительно к тому техническому приему, технологичность которого я сам не знал – теперь понятно на этой схеме, – уж сам акт разделения на зоны уже может, наверное, быть заготовкой для обнаружения тех мест, где могут быть вот эти вот трения между обстоятельствами и инструментами. Тут может чего-то не получаться, тут может что-то не получаться, это надо диагностировать, по этим зонам.

**Муж3.** Понятно. Спасибо.

**Юлия.** У меня, наверное, приземленное высказывание. Я хотела бы для себя обнаружить границы между ситанализом и подготовкой к ситанализу. И, как следствие, хотела бы узнать, что есть задача подготовки относительно технологической карты, есть ли они там. Вот это вот мне интересно. Потому что я поняла, что ситанализ – это определенная технологическая процедура. Чтобы она сработала, важно какие-то условия соблюсти. Вот эти условия – они тоже есть предмет работы. Это надо как-то делать, какими-то средствами. Я как раз пытаюсь понять, а что это за \*. Вот мой вопрос сейчас по поводу границы: что должно быть как результат, какими средствами работать и как это отражено в карте.

**Роман.** Ну, за карту Максим отвечает, он расскажет, как отражено.

**Реплика.** У него же доклад будет скоро.

**Флямер.** Ну, это ты пока вопрос задала. А как бы, кроме вопрос, еще что-то есть, какие-то гипотезы в сторону ответов на эти вопросы? Или что было в дискуссии или чего не было по поводу твоего вот этого вопроса?

**Юлия.** Вообще у меня есть еще вопросы, которые были в дискуссии, но вообще все в этой же теме сейчас находится. У меня был сегодня очень продуктивный шаг, потому что у меня вот это разведение про проблему и ситуацию – для меня это было очень значимо.

**Флямер.** Ошибку и ситуацию?

**Юлия.** Да, ошибку и ситуацию. А вот про действия, с точки зрения организации ситанализа: с чем имеем дело, с какими субъектами, с какой этапностью – у меня здесь возникли вопросы. Особенно останавливает то, что я делаю, правило ли я делаю, что сейчас есть группа людей, которая локально начинает действовать. Вот это вот \*, соответственно, что там находится. Но мне кажется, я повторяю вопросы.

**Флямер.** Но ты не анализируешь дискуссию произошедшую. Я согласен с вопросом про подготовку. Я просто тебя спросил: в связи с этим вопросом что-то у нас в дискуссии было нужного или важного? Ты к этой дискуссии не относишься, кроме вот этой части про ошибку и ситуацию, которая нарисована. То, что ты поняла необходимость вот этой подготовки, как-то, вроде слышно, но из чего ты извлекла понимание этой необходимости, не проговорено тобой.

**Юлия.** Первое – это было, безусловно, обсуждение процедур коммуникации. Я поняла, что прорисовка норм ситанализа для меня намекает на необходимость подготовки. У меня почему-то все – вопрос.

**Флямер.** Я понимаю, потому что пользование этими нормами так просто не начнется.

**Юлия.** В принципе, сегодняшнее содержание у меня только вопросы вызывает. У меня было сообщение по поводу проекта, который должен был быть в каких-то отдельных рамках рассмотрен, для того чтобы квалифицировать, обнаружить ошибки или ситуации. Вот процедура этого?.. Вот у меня все – вопрос.

**Флямер.** Понятно.

**Юлия.** Вот процедур этого лежит еще до ситанализа? И как она должна быть организована? Здесь был у меня ряд намеков на субъекты рефлексии, \* которые…

**Флямер.** Но не более того?

**Юлия.** Да.

**Флямер.** Понятно.

**Ольга.** Поскольку я за столом, мне очень понравилось положение это, потому что оно собрало в одно место разные знания из головы, таким образом, упорядочило эти знания. Мне понравилось \*\*\*. Мне понравилось, что мы наконец пришли к предпринимателям, но осталось два вопроса. Первый вопрос: где, в какой сфере находится остальная группа перспективного предпринимателя? И второй вопрос я по ходу задавала, но я не думаю, что мы с ним разобрались. Это вопрос насчет вбросов. Вообще вброс – это есть отражение некоей рамки… Мы просто вначале ставим запрет на внесение предположения о составе СПС, а после допускаем вбросы, которые могут быть отражениями этих представлений. И у меня сейчас родилось такое суждение, может быть, я проскочила какой-то момент в обсуждении, а вы сейчас поправите, что из-за того, что вбросами можно управлять движением ситанализа, из-за того, что у нас остается пока внешние игроки – оргпроектировщик и аналитик, – есть предположение, что на самом деле этот механизм может быть применен не столько для того, чтобы узнать устройство социально-производственной системы, как обучить этому, внедрить это знание группе интересантов. Если это так, то я думаю, что разрабатываемый механизм должен быть доработан с точки зрения морально-этических норм поведения таких \*.

**Муж.** Ну, я не знаю У меня ощущение ситанализа всегда было такое. «Ты видишь суслика?» В ответ: «Нет». «И я не вижу, а он есть». В том смысле, что ситанализ – это какая-то такая мощная штука, которая непонятно как делается, но вроде бы она имеет большую разрешительную способность. И в этом смысле всегда есть необходимость с ним разбираться, то есть у меня какое есть затруднение, и оно до сих пор сохраняется? Для меня ситанализ имеет какую-то такую, бесшовную природу, то есть какой-то такой, достаточно сплошной. И в этом смысле мне кажется, больше продвижение – это выделение вот этих стыков и вот этого, что зеленым поверх нарисовал на этой схеме, которое позволяет выходить действительно на набор технолого-производственных единиц, внутри вот этого ситанализа и уже попродуктно каким-то образом это распиливать. Это первый момент.

Второй момент: Сергей Иванович уже неоднократно говорил, тем не менее, сам это делает, что категорию внешнее и внутреннее элиминировать, но текст ваш написан опять же через категории внешнее и внутреннее, ваш технологический текст.

**Роман.** И в этом смысле я на что бы хотел обратить внимание? Очень сложно избавиться от категории внешнего и внутреннего, потому что мышление, оно пространственно устроено, и категория внешнего и внутреннего, она \*. С другой стороны, как я понимаю, ситанализ – это к категории времени больше относится, то есть оно – это то, что временизирует деятельность. И ситуация в данном случае, она, наверное, ситуация ситанализ – это то, что создает как бы определенную точку во времени, когда необходимо производить какое-то действие, когда ситуация недействия невозможна уже. И в этом смысле можно тогда рассматривать ситанализ как некую такую, перманентную организованность, которая разворачивается, в том числе разворачивается в каком-то времени: во времени организации, во времени… Короче говоря, она каким-то образом вот так осуществляется. И тогда можно представить некую такую организацию или проект тот же самый как движение от одной ситуации до другой ситуации, то есть не говоря о том, что это проект как таковой, а ситуация 1 и ситуация 2: была ситуация такая – стали ситуация другая. И здесь можно уже тогда отходить от достаточно нарочитой штуки как проект. Она ведь социологически очень нагружена. И в то же время она позволяет остаться в той действительности, которая нужна оргпроектировщику, а именно действительности ситуации. Как бы ситуация 1 и ситуация 2, и перемещение от одной к другой, и набор моментов, точек и так далее в процессе этого перемещения из одной ситуации в другую. Остается вопрос, конечно, кто перемещается, но можно сказать, что это, допустим, социально-производственная система пока.

Это как бы немножко метафизики у меня было, а основной прирост – это, конечно, выделение вот этих зон и разделение на две этих доски, то есть у меня этого разделения не было: организующая и организуемая. Они были слеплены, что, собственно говоря, я вначале и продемонстрировал с успехом. На второй доске, мне кажется, все-таки есть некая непроясненность, потому что вот эта ситуация входа из рефлексивного положения…

**Флямер.** Обстоятельства входа.

**Роман.** Обстоятельства входа, они должны быть обустроены. И вот эта стрелка, которая втыкается туда, – это способ обустройства, о чем, в том числе, по-моему, Юля говорит, когда она говорит про подготовку. Я бы сказал еще про другую вещь, что есть специфический набор организованностей, которые обуславливают возможность проведения ситанализа или, скажем так, то, что он состоится. И что интересно мне, допустим, было, когда я пример этот приводил, с казахами, очень ярко – это вот этот фильм «Барат». Вот что это за специфическая организованность, которая может вот такие горы сворачивать? Какой-то банальный, дешевый американский фильм! Понимаете? Но это же функциональное место. И вот что это за такие?.. Ну, это, наверное, логика вброса опять же, то есть нечто вбрасывается, вокруг этого вброса начинается такое коллективное самоопределение субъекта, то есть оно запускает.

**Муж.** Райкин, наверное, тоже из этой же серии.

**Роман.** В виде манекена? Может быть. Что это за такая штука? Мне кажется, она может быть тоже каким-то образом понята в рамках технологии ситанализа. У меня все.

**Муж2.** Собственно, я согласен с тем, что есть такое разделение на две доски, то есть оно нас продвигает. Здесь как бы то, что \* как организующее и организуемое. Относясь к тому, что мы говорили по поводу ошибки, то есть как бы не совсем ясно, насколько мы можем говорить об ошибке или нет. Я хотел бы обратиться к тому, что могут быть парадоксальные ситуации наличия двух конкурирующих проектов по СТС, допустим, когда старый проект объявляется старым, но может быть авторизирован через какое-то время. Допустим, та же атомная промышленность, «Росатом», которая в советской системе была ракетно-ядерным щитом страны, в настоящий момент как бы она превращается в бизнес. Понимание его как старого проекта, как ракетно-ядерного щита в какой-то момент был неактуальным, но через какое-то время может стать, в условиях мобилизационной экономики, снова актуальным. Эти как бы ходы, они могут конкурировать внутри: как внутри проектных решений, так и внутри действий оргпроектировщика, то есть когда проектировщик делает свой вброс, то он сталкивается с тем, что эти вещи как бы выходят на поверхность. Какие именно ходы и какой именно проект может победить эту ситуацию? Это как бы относится к данной ситуации в нашей компании, к ситуации в стране, когда управляющее мышление может оказывать воздействие на объемлющие системы, в рамках ситуации в стране, все, что происходит.

Это же можно отнести и к тому, что происходит в компаниях, там, «Ростехнологии» и так далее, то есть была оборонная промышленность, создаваемая в эпоху государства-корпорации, часть оборонки и задача была одна – делать автоматы Калашникова и так далее. Потом их стали превращать в бизнесы, раскручивать, вообще ситуацию там можно разворачивать совсем в другую сторону. И оргпроектировщик может сталкиваться сразу же с конкурирующими проектами, соответственно, и с носителями \* проектов. Вот как бы просто такая парадоксальная вещь, на которую я просто обратил внимание. И с точки зрения ошибки, я думаю, что здесь может получиться так, что все правы: правы те, кто одно решение принял, которое может перевесить чашу весов; правы те, кто может другое решение предложить… К тому, что говорил Рома, что вот этот самый ситанализ может быть растянут, он может превратиться в какой-то даже дискурс. На примере Казахстана понятно, что это какой-то дискурс: национальный, наднациональный и так далее. В рамках корпорации тоже это может быть какой-то достаточно длительный дискурс. С точки зрения субъектов, каким образом происходит этот самый вброс? Меня тоже детализация этого вопроса волнует.

**Флямер.** Тоже этот вопрос поставлен?

**Муж2.** Да.

**Флямер.** В обстоятельствах нашего заседания, я так понял, слово «ситуация» надо прекратить употреблять всуе. Понятно. Спасибо. А Коля хочет что-нибудь сказать?

**Николай.** Сегодня нет.

**Флямер.** Коллеги, мы эту тему, может быть, получим возможность завтра обсудить. У нас завтра в 18.30 заседание здесь. Мы договорились с Юлей, что она выступит с докладом про свою работу, и часть этой работы и является…

**Юлия.** Входом в ситанализ.

**Флямер.** Да, входом в ситанализ. Поэтому мы эту тему не завершаем. Я надеюсь, мы ее продолжим. Более того, по-видимому, именно наличие вот этих практических работ и позволит продолжать. Я послал вам планы семинаров. Но у нас есть ниши, не занятые никакими предложениями. Я жду от Сергея Ивановича, от вас, Роман, предложений к тому, чему посвятить. Это могут быть очень разные варианты, Сергей Иванович, в том числе и про аналитическую группу и ее организацию, про подготовку к игре и так далее.

**Роман.** И Гришу надо спросить.

**Флямер.** И Гришу надо спросить, потому что он тоже может предложить какую-то тему. Все. Спасибо.