

Внедрение инноваций и роли организаций третьего сектора

Вячеслав Чернявский



Вячеслав Чернявский — член общественного объединения «Центр социальных инноваций».

(Аналитика по материалам имитационно-деятельностной игры «Разработка успешной модели кооперативного предпринимательства среди инвалидов»¹)

С давних пор меня волновал вопрос: «Возможны ли инновации в обществе или все новое появляется естественным путем, «прорастая» сквозь отмирающие стереотипы прошлого?» ЦСИ возник в 1997 году с твердой уверенностью, что инновации возможны, однако их нужно брать из передового опыта развитых западных стран и затем внедрять через серию успешных проектов, которые, будучи положительным и привлекательным примером, обеспечат массовое распространение и закрепляемость изменений в обществе. Однако действительность оказалась несколько иной. Во-первых, очень скоро выяснилось, что нельзя брать один к одному западный опыт и внедрять здесь, всегда нужна хоть какая-то адаптация к местным условиям. Во-вторых, оказалось, что не все из того, что на западе классно работает и вызывает наше желание внедрить нечто подобное в Беларуси, вызывает такое же горячее желание у потенциальных целевых групп. В-третьих, оказалось, что пример успешного и положительного проекта — еще не основание для широкого распространения и подражания для целевой группы. В-четвертых, проблема закрепляемости инноваций: **как правило** (хотя были и приятные исключения), после завершения проекта инновация не «вживлялась» — т.е. она существовала, пока было целевое финансирование, и растворялась после окончания проектного воздействия. По сути дела последняя проблема была наиболее важна для меня, поскольку в ней фиксировалось большое сомнение в самой возможности производить социальную инновационную деятельность. Участие в Киевской ОДИ² позволило увидеть новые возможности для продолжения нашей деятельности — это использование СМД-подхода³ и оргдеятельностных игр [2]. Стало понятно, что СМД-подход может дать инструментарий для того, чтобы проектировать и реализовывать необходимые социальные инновации и затем осуществлять мониторинг их «вживления». Я обращаю внимание на определение «необходимые», поскольку в рамках СМД-подхода возможно производить предварительную оценку именно необходимых в данной си-

туации изменений. Каким образом я пришел к такому выводу? Собственно мое участие в ОДИ было своеобразным «исследованием действием» — ведь В.В. Мацкевич организовывал ОДИ как площадку для запуска инновации во всебелорусском масштабе, и я мог изнутри пронаблюдать за данным процессом. Теперь это уже очевидно для многих — действительно, на Киевской ОДИ произошло рождение инновации, и она сейчас развивается самостоятельно (без ориентации на донорскую помощь), захватывая в себя все новых и новых людей.

Поэтому ЦСИ, как инновационная организация, начала использовать СМД-подход и оргдеятельностные игры в своей проектной работе. Проект «Развитие социальной кооперации среди инвалидов в Беларуси» [3] стал первой такой возможностью.

Перед началом игры мною как руководителем ставились следующие основные цели:

- разобраться в реальном состоянии дел, как в области трудоустройства инвалидов, так и социальной кооперации в Беларуси;
- построить стратегический план реализации данного проекта, как модели по внедрению социальной инновации;
- сформировать проектную группу, которая была бы реально заинтересована в успешной реализации проекта.

В качестве участников ИДИ были приглашены предположительно ключевые фигуры в организации социальной кооперации:

- 1) предприниматели или собирающиеся стать предпринимателями в контексте работы с инвалидами;
- 2) работники-инвалиды или заинтересованные в новых рабочих местах работники-инвалиды;
- 3) социальные агенты — представители организаций 3-го сектора, ставящие целью своей деятельности

¹ Сокращенная версия отчета по результатам имитационно-деятельностной игры (ИДИ) размещена на сайте www.worvik.com [3]

² Имеется в виду ОДИ (организационно-деятельностная игра) «Разработка стратегии для Беларуси: сценарирование, проектирование и программирование», проведенная под руководством В.В. Мацкевича в Киеве в марте 2005. [1]

³ СМД-подход — системно-мыследеятельностный подход (подробнее о СМД-подходе — в [2]).

осуществление инновационных социальных изменений в обществе;

- 4) работники госструктур;
- 5) представители донорских организаций.

В процессе ИДИ были получены достаточно интересные аналитические материалы, касающиеся внедрения в обществе инноваций, роли (даже, точнее, “ролей”) в этом процессе организаций третьего сектора, роли властей и иных социальных партнеров. Часть из них (о роли власти и “ролях” третьего сектора) я хочу привести в данной статье.

Особенность оргдеятельностных игр

Оргдеятельностная игра — это не классическое образовательное мероприятие, в котором можно точно определить “источник знаний” и “потребителя знаний”, а, скорее, коллективное стратегическое планирование совместной деятельности. Новое знание, к которому приходят участники в результате игры, рождается в процессе игрового согласования различных подходов к рассматриваемой проблеме. И это должны быть подходы людей, реально взаимодействующих с этой проблемой, а не излагающих одну из возможных теорий. Причем это знание производится самими участниками, а игротехническая группа может вообще не владеть темой обсуждения. Особенностью оргдеятельностной игры является то, что все действие разворачивается между самоопределившимися по позициям людьми. Пока человек не займет хоть какую-то позицию — предпринимателя, социального агента, власти или безработного инвалида — этот человек находится вне игры и чувствует при этом себя очень некомфортно. Провести семинар и прочитать лекцию о социальном предпринимательстве, конечно, проще. Но каким образом определить, кто из участников такого семинара будет активно участвовать в нашем проекте? И кто какие функции готов на себя взять? Вот вернемся мы в Минск, такие образованные, — и разойдемся по своим основным местам работы? Если это будет так, значит, поставленные цели не будут достигнуты. И потому нужен формат оргдеятельностной игры — мероприятия, максимально полно имитирующего действительность.

Участникам сначала очень трудно это понять — игра идет не между замечательными личностями по имени Людмила или Светлана, а между позициями, которые заняли на игре эти личности. Пока позиции не обозначены и не наполнены самоопределившимися людьми, игра не может начаться. “Несамоопределившийся” не может включиться в игру и потому не понимает, чем все так активно заняты. Это очень дискомфортно для него, поскольку его никто не замечает, а его суждения игнорируются. Но самоопределение — личный выбор, который за него никто сделать не может и, более того, этому никто его не обучит. В такой ситуации руководитель игры часто стоит перед дилеммой: выслушивать длинные бессодержательные выступления “несамоопределившихся крикунов” или решительно их прерывать, поскольку они отнимают время и не дают возможности двигаться дальше. Что печально — безконфликтно не получается. Но именно в такой ситуации демонстрируется самоопределение руководителя игры (или игротехника), которое вынуждает такого участника выработать отношение к по-

зиции руководителя игры (игротехника), а значит — приобрести опыт самоопределения в игровой ситуации.

Нежелание участников занимать позицию “Государство”

Первый игровой эффект проявился в момент, когда участники самоопределялись по позиционным группам: никто не хотел записываться в группу “Власть”. При этом среди участников было несколько представителей госучреждений, но ни один из них не хотел занимать позицию власти в нашей игре. Им обрисовали важность для успеха нашей игры наличия такой позиции: что без учета мнения государственной власти все разработанные нами планы будут неполными и это может поставить под угрозу успех всего проекта. Этот призыв остался не услышанным. Тогда был предложен компромисс: может, кто-нибудь возьмет на себя роль государства? При такой постановке вопроса сразу нашлись двое добровольцев.

В дальнейшем по ходу игры мы достаточно часто сталкивались с подобной проблемой: когда нужно озвучить мнение государства по некоторому спорному вопросу, представитель государства предпочитает отмалчиваться, давая возможность всем желающим интерпретировать его позицию. В дальнейшем это явление было названо “отсутствием позиции государства” и было сделано предположение, что и в реальной жизни наше белорусское государство ведет себя подобным образом, всячески избегая ситуаций, в которых необходимо брать на себя ответственность (или отчетность) перед какой-то другой стороной за свои слова или действия.



Рисунок 1

Поэтому рассмотрим вопрос “Как должно быть?” применительно к нашей ситуации (рисунок 1). Кто должен создавать рабочие места? Тот, кто этим занимается профессионально по роду своей деятельности — т.е. предприниматель. Но зачем предпринимателю создавать рабочие места именно для инвалидов, ведь хватает безработных и среди обычных людей, а себестоимость рабочего места для инвалида будет значительно дороже. Чтобы быть конкурентоспособным на рынке, предприниматель нуждается в адекватной компенсации. Каким образом он может получить данную компенсацию? За счет наличия стабильного законодательства, которое реализует необходимые компенсаторные механизмы (субсидии, налоговые льготы, льготы по аренде, квоты на закупку продукции). Роль власти состоит в обеспечении ясного и стабильного законодательства, а роль предпринимателя — в создании рабочих мест. Все вроде бы логично, но в реальности мы имеем иную ситуацию (рисунок 2). Власть не обеспечивает стабильного и ясного законодательства по



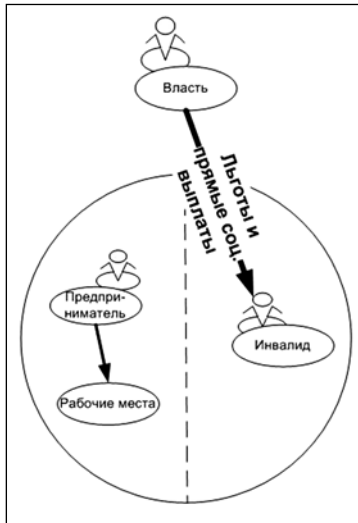


Рисунок 2

места для инвалидов не создаются, а социальная политика государства сводится к прямой помощи инвалидам через пенсии и пособия. В результате инвалид лишается возможности равноправной интеграции в общество и превращается в социального иждивенца, целиком зависящего от доброй воли государства. Поэтому, подводя черту под данным анализом, можно сделать вывод, что социальная политика государства на сегодня характеризуется:

- 1) декларативностью и имитацией деятельности;
- 2) культивированием иждивенчества;
- 3) монополизацией социальной сферы.

Самоопределившиеся “социальные агенты”

В рамках данной игры представители третьего сектора образовали довольно многочисленную группу “социальных агентов”. Но, как выяснилось, подходы к деятельности у всех разные. Например, одна из участниц так обозначила свою позицию: “Вы должны нас научить, как получать деньги у доноров для социальной поддержки инвалидов!” На встречный вопрос игротехника: “А что вы **делаете** собираетесь, если донор будет платить вам эти деньги?” был получен простой ответ: “А мы эти деньги будем затем инвалидам **раздавать!**” Но, кроме этого варианта, обозначилось, как минимум еще два направления деятельности, каждый из которых был представлен самоопределившимся социальным агентом:

- работа с инвалидами, как с целевой группой, по их адаптации в обществе, выработке общей позиции и лоббированию их интересов перед обществом;
- осуществление инновационных проектов по интеграции инвалидов в общество.

Понимание того, что за понятием “социальный агент” стоят эти проявившиеся на игре три позиции, пришло к нам не сразу. Я лично предполагал вначале, что “социальный агент” — это единая позиция, в которой находятся все представители третьего сектора. И только когда во время игры проявилось, что по каждому типу деятельности самоопределились разные люди, которые для решения одной и той же проблемы предлагали совершенно

стимулированию создания рабочих мест для инвалидов, да и вообще хозяйственное и налоговое законодательство непрерывно меняется. В такой ситуации предприниматель не только не имеет заинтересованности в создании рабочих мест для инвалидов, но крупно рискует, когда предпринимает подобные действия. Соответственно, рабочие

разные способы решения, стало понятно, что в дальнейшем эти позиции надо как-то разделять и называть их по-разному. Данное разделение проявилось во всей очевидности в третий день игры, когда происходило позиционное обсуждение, кто и что будет делать для интеграции инвалидов в общество. Представитель НГО “Белорусское объединение инвалидов” сказала следующее:

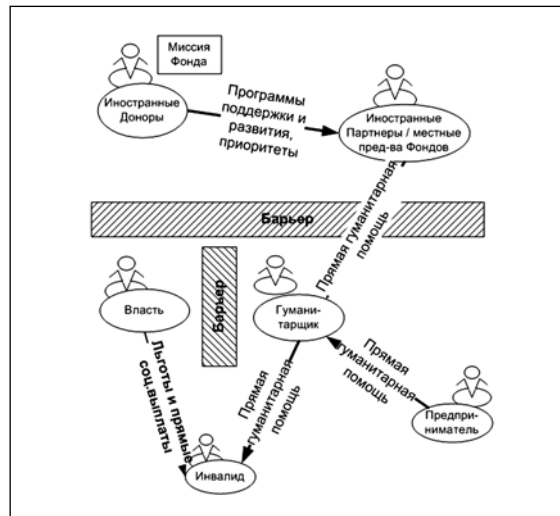


Рисунок 3

“Для меня будто свет в конце тоннеля зажегся! Я теперь точно знаю, что мне делать — я буду работать непосредственно с инвалидами, чтобы убрать барьеры в общении между ними и остальным обществом. Я готова работать с ними, поскольку я одна из них, чтобы представлять их интересы на переговорах с предпринимателем и властью и гарантировать перед ними качество предлагаемой рабочей силы”. В этой фразе четко проявилось самоопределение данного типа социального агента — самоопределение по работе с определенной целевой группой. Подобное самоопределение характерно для всех НГО, построенных по принципу членства в нем некоторой целевой группы (женские НГО, молодежные НГО, профсоюзы, религиозные организации). И для сравнения приведем реплику представителя ОО “Центр социальных инноваций”: “Я не хочу свою деятельность связывать с какой-то одной целевой группой, например, с инвалидами. Я вижу свою задачу в нахождении решения социальной проблемы для некоторой целевой группы, выработке технологии и передаче ее нуждающейся стороне. После выполнения этой задачи я буду искать другую точку приложения своей деятельности”. Очевидно, что самоопределение данного типа социального агента произошло по другому признаку — я бы это назвал “по виду профессиональной деятельности”. Подобное самоопределение наиболее характерно для “инфраструктурных” организаций третьего сектора — это правовые, образовательные, консультационные, аналитические, зонтичные организации, а также агентства по развитию.

Условно в дальнейшем я буду называть зафиксированные выше позиции следующим образом:

- 1) “гуманитарщик” — социальный агент, специализирующийся на распределении гуманитарной помощи;
- 2) “НГО целевой группы” — социальный агент, являющийся общественным объединением представите-

лей самой целевой группы, артикулирующий проблемы целевой группы (в нашем случае — инвалидов) перед обществом, далее — “НГО инвалидов”;

3) “агент изменений” — социальный агент, миссией которого является общественное развитие посредством реализации определенной профессиональной деятельности.

Данное разделение подтверждает предположение о том, что третий сектор — это достаточно разнородная среда. Поэтому выявление проблем и затруднений у каждой из этих обозначенных позиций было свое.

Например, в ситуации у “гуманитарщика” (рисунк 3) действует “иностранный донор”, который предоставляет “прямую гуманитарную помощь”. Предприниматель для “гуманитарщика” также представляет интерес, как поставщик гуманитарной помощи, а не как создатель рабочих мест для инвалидов. По сути дела “гуманитарщик” выполняет дополняющую к деятельности государства функцию по материальному обеспечению инвалидов. Для него проблемой является то, что государство рассматривает его как конкурента и всячески пытается переориентировать доноров на работу с властями, а не с независимыми некоммерческими организациями. С другой стороны, его деятельность никак не решает проблему интеграции инвалидов в общество и создания для них рабочих мест. Поэтому его позиция находилась за рамками целей нашей игры и проекта в целом, и не будет нами рассматриваться в данном материале.

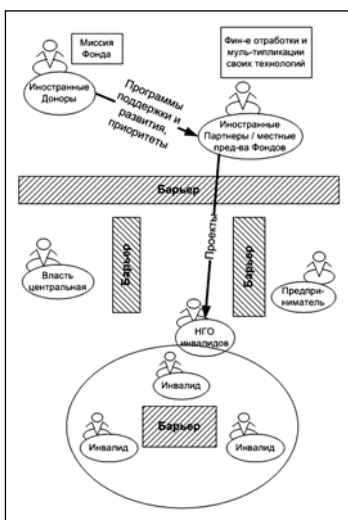


Рисунок 4

Устранение этого барьера (через создание соответствующей инфраструктуры), позволит инвалиду самостоятельно решать свои жизненные проблемы, подобно остальным членам общества. А рабочие места для инвалидов — это только часть той необходимой инфраструктуры для равноправной интеграции, но, несомненно, очень важная часть. В реальности ситуация выглядит так, как это показано на рисунке 4: между инвалидом и обществом существует барьер и единственная связь с внешним миром — это пособия и пенсия от государства. И понятно, что такая ситуация не ведет к решению про-

блемы интеграции инвалидов, а, наоборот, приучает инвалидов к пассивности, вызывает озлобленность и иждивенчество — т.е. к нежеланию прилагать собственные усилия по интеграции в общество и даже к пренебрежению предложениями помощи со стороны.

А вот ситуация “агента изменений” совершенно иная, несмотря на то, что он также относится к группе социальных агентов (рисунк 5). Объектом его деятельности является общая ситуация, в которой находятся и “НГО инвалидов”, и “предприниматель”, и “местная власть” при решении проблемы создания рабочих мест для инвалидов. “Агент изменений” видит свою роль в посредничестве по организации нормальной коммуникации между участниками ситуации, а затем во внедрении и закреплении некой социальной инновации, которая обеспечивает решение проблемы по созданию рабочих мест для инвалидов. После этого “агент изменений” уходит из этой ситуации и переключается на решение другой проблемы, предоставляя ситуации развиваться далее уже естественным, эволюционным образом. Описанная выше инновационная деятельность “агента изменений” по большому счету имеет ряд затруднений, которые, в принципе, разрешаются при наличии у него необходимого уровня профессионализма и ресурсов.

Следует отметить, что для всех “социальных агентов” (рисунки 3-5) по настоящему проблемными являются отношения с “центральной властью” и “иностранными / международными донорами”. Основную проблему отношений

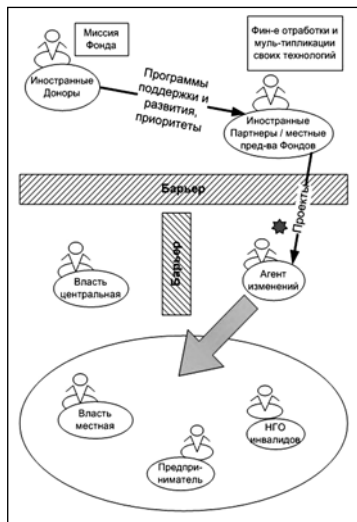


Рисунок 5

Вторая серьезная проблема, с которой сталкиваются “социальные агенты” — это отношения с финансирующей стороной, которая на схемах (рисунки 3-5) представлена позициями “Иностранный/международный донор” и “Иностранные партнеры/местные представительства фондов”. Суть этой проблемы, с одной стороны, в преобладании данного ресурса в финансировании деятельности белорусских НГО, а с другой — в негибкости (нерефлексивности) программ и приоритетов этих фондов по отношению к изменению ситуации в Беларуси.

“социальных агентов” с “центральной властью” можно сформулировать как необходимость вести непрерывную борьбу за возможность осуществлять независимую от властей деятельность и, в особенности, инновационные проекты (проблема вертикализации и огосударствления⁴).

⁴ Отношения с “центральной властью” были проиграны на ОДИ в Киеве, и общие подходы по решению этой проблемы даны в Стратегии-2006 <http://wovik.com/news/2005/07/25/29> [1].



Выражается это в следующем. В основу программ и приоритетов Фондов положен их опыт работы в других регионах (в основном — в Западной Европе или США) или представления доноров о том, в чем они считают нужным помогать Беларуси. Ситуация в нашей стране со стороны фондов отслеживается крайне несистематично и отсутствует влияние на ситуацию как проектов и программ отдельно взятого Фонда, так и проектов и программ доноров в совокупности. При этом данная проблема характерна и для “гуманитарщика” — во время обсуждения один из инвалидов крайне негативно высказывался о практике поставки товаров-second hand: “Они что там считают, что мы здесь в обносках ходим? Или таким образом превращают нашу страну в свалку для изношенных товаров Запада? Нам нужны, например, хорошие инвалидные коляски или протезы, а не этот хлам!” Аналогичные противоречия возникают и у “НГО инвалидов”, и у “агента изменений”, когда приоритеты программ и различные бюджетные ограничения, хорошо себя показавшие в развитых странах, становятся тормозом при реализации проектов в Беларуси. “Нам дают средства на реализацию проекта, но никто не дает средств на содержание офиса. А у нас в Беларуси это очень существенные затраты, от которых зависит само существование организации. Реализовал успешно проект, но не заплатил за офис — лишился юридического адреса и тебя закрыли. После этого организации уже нет и некому реализовывать новые проекты”. Подобных несогласованностей множество, и их наличие само по себе — это вполне нормальное явление, но проблема в том, что нет механизмов увязки программ и приоритетов с изменением ситуации в Беларуси и с мнением социальных агентов.

рез игровое взаимодействие друг с другом, как с основными действующими лицами, вовлеченными в социальную кооперацию. В результате мы пришли к пошаговой схеме успешной социальной кооперации.

Шаг 1, изображенный на **рисунок 6**, по сути дела является изображением общей ситуации, которая существует в настоящее время для “власти”, “предпринимателя”, “социальных агентов” и “инвалидов”. Данная схема является упрощенным совмещением схем индивидуальных ситуаций, которые были представлены в докладах “позиционных” групп. И эта схема фиксирует отношения между социальными партнерами на момент запуска игровой ситуации:

- между всеми участниками ситуации существуют коммуникационные барьеры, т.е. отсутствие понимания и реального продуктивного взаимодействия в сфере социальной интеграции инвалидов;
- власть, в принципе, понимает свою ответственность перед инвалидами, но осуществляет свои действия самостоятельно и в основном в форме льгот;

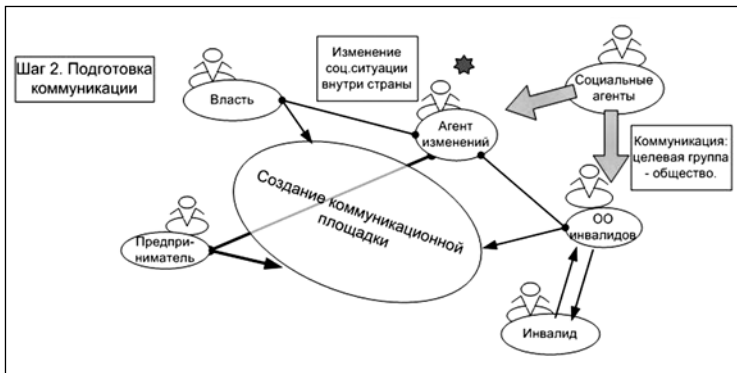


Рисунок 7

- предприниматели могут подключиться к социальной кооперации, но только в том случае, когда кто-то проделает всю организационную работу, и они не потерпят убытков от этой деятельности;
- реальный интерес в коренном изменении сложившейся ситуации присутствует только у “социальных агентов”, однако предлагаемые ими (здесь на игре) программы действий противоречивы и показывают, что у них нет четкого алгоритма по решению этой проблемы.

Шаг 2, изображенный на **рисунке 7**, показывает дальнейшее развитие ситуации. Из позиции “социальные агенты” выделяется “агент изменений”, поскольку без его появления в принципе отсутствует возможность изменить сложившуюся практику — эта фигура берет на себя инициативу и ответственность за деятельность по разрушению коммуникативных барьеров. Смысл этой деятельности состоит в организации “коммуникационной площадки” — такой ситуации, где “власть”, “предприниматель” и “НГО инвалидов” встретятся для обсуждения проблемы социальной кооперации инвалидов. И “агент изменений” не просто должен их свести в одном месте — хотя и такое мероприятие может помочь делу. Самое главное, чтобы, собравшись вместе, участники будущей кооперации:

Модель успешной социальной кооперации

Работа по теме третьего дня — “Проработка способов решения выявленных проблем и путей преодоления имеющихся затруднений. Проектирование, анализ ресурсов” начались с обсуждения этой темы в позиционных группах. Однако выступления на пленарном заседании с результатами этих обсуждений проходили несколько по иному сценарию, чем в первый и второй дни. Это отличие заключалось в том, что представителям рабочих групп после презентаций докладов было предложено начать осуществлять свои планы прямо здесь, че-

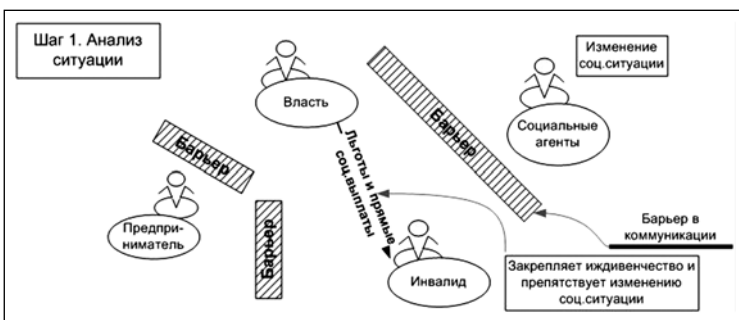


Рисунок 6

- понимали суть решаемой проблемы и ее сложность;
- понимали невозможность ее решения в одиночку и осознавали необходимость объединения усилий;
- каждый участник четко представлял свою роль и функции в этом процессе, а также роль и функции остальных участников.

И эта деятельность по предварительной подготовке участников к коммуникации целиком ложится на “агента изменений”. Очевидно, что она будет требовать высоко-го профессионализма во владении гуманитарными и социальными технологиями и включать в себя систему аналитических, образовательных, консультационных и переговорческих мероприятий.

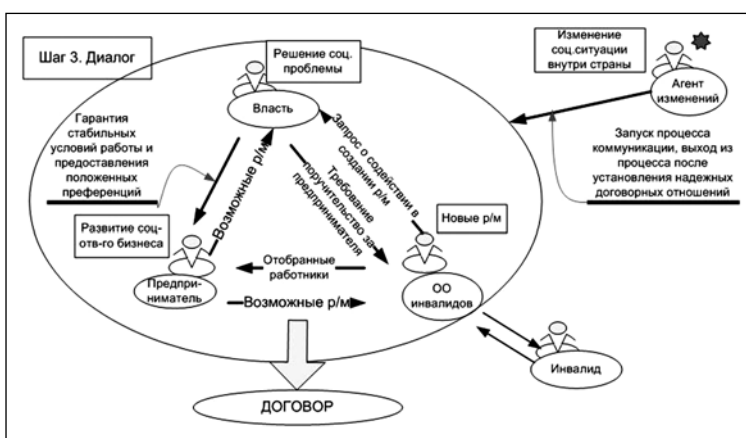


Рисунок 8

Фактически целью деятельности “социального агента” становится организация диалога, что является **Шагом 3 (рисунок 8)**. Если будут выполнены в полной мере мероприятия Шага 2, то каждый участник придет “на диалог” с понимаем своих задач и функций, что изображено на **рисунке 8**. “НГО инвалидов” придет решать задачу создания рабочих мест для инвалидов с конкретным предложением для “предпринимателя” (база данных отобранных мотивированных и квалифицированных безработных инвалидов) и лоббистским запросом к “власти” о содействии в создании рабочих мест. “Предприниматель” придет решать задачу привнесения социальной ответственности в свой бизнес с готовностью создать рабочие места для инвалидов, но при наличии гарантий со стороны “власти” о предоставлении положенных по закону льгот и преференций. “Власть” придет решать социальные проблемы инвалидов и, понимая законность требований “НГО инвалидов” о содействии в создании рабочих мест, потребу-

ет от “НГО инвалидов” поручительства за “предпринимателя” (что он не мошенник), а от “предпринимателя” — четкого описания создаваемых рабочих мест. И вот эти взаимные обязательства должны быть в обязательном порядке внесены в совместный Договор. Это может быть или юридический документ, или декларация о намерениях, или совместная пресс-конференция, но документ этот должен быть широко известен общественности. Смысл данного Договора — в закреплении новой ситуации, в которой нет “коммуникационных барьеров”, а есть определенные правила ведения Диалога.

Когда ситуация **Шага 3** становится устойчивой и самовоспроизводящейся (“нормой”), необходимость в позиции “агент изменений” сама собой отпадает. И здесь

очень четко проявляется принципиальное отличие между позициями “НГО” и “агент изменений” — “НГО” остается со своей целевой группой, а “агент изменений” уходит искать новые проблемы, которые адекватны его миссии и профессиональной квалификации.

Заключение

Проведенная игра достаточно ясно показала, что, с одной стороны, организации третьего сектора в Беларуси достаточно сильно отличаются друг от друга и по целям, которые перед собой ставят, и по объектам, на которые направлена их деятельность. А с другой стороны, очевидным является то, что такое разнообразие востребовано в обществе. Но при этом очень важно, чтобы каждый знал: чем бы он ни занимался — оказывает гуманитарную помощь или озвучивает интересы целевой группы — он делает только часть общего дела и должен взаимодействовать свою деятельность с деятельностью других “социальных агентов”, понимая их роль и ценность в общем деле.

И здесь вырисовывается ключевая роль тех организаций третьего сектора, которые позиционируются в качестве “агентов изменений”, а к таковым относятся в первую очередь образовательные организации (адукаторы). Для адукаторов объектом деятельности является инновация, которая вносится в различные целевые группы общества через образовательный процесс. Проводя свои образовательные проекты, адукаторы изменяют ситуацию внутри различных целевых групп, подготавливая их к полноценному включению в жизнь общества и со-держательной коммуникации друг с другом.

Литература:

1. Мацкевич В.В. Отчет о результатах ОДИ “Разработка победной политической стратегии для Беларуси: сценарирование, проектирование и программирование” (27 марта — 3 апреля 2005 г. Киев) (<http://worvik.com/news/2005/06/27/15>)
2. Наумов С.В. (1987) Организационно-деятельностные игры (<http://www.circle.ru/archive/online/naumov/text>)
3. Чернявский В.Ф. “Разработка успешной модели кооперативного предпринимательства среди инвалидов” (отчет по результатам имитационно-деятельностной игры, публикуется с сокращениями, 2005) (<http://worvik.com>)
4. Щедровицкий Г.П. (1975) Исходные представления и категориальные средства теории деятельности. (<http://www.circle.ru/archive/online/pg75c/sp75c.zip>)