

Техника и методы оргуправленческой деятельности

Выдержки из лекций Г.П. Щедровицкого

Обсуждая положение, назначение и статус оргуправленца, я прежде всего подчеркиваю, что оргуправленческая работа всегда и в каждом обществе, а в нашем особенно, играет исключительную роль, поскольку — как бы ни работал коллектив, но если оргуправленец *не* соответствует своей миссии — все может пойти прахом.

Не может быть нормальной организации управления, если нет соответствующего слоя людей. Людей, которые понимают, что такое управленческая работа и имеют знания о работе. Они еще должны осознавать себя как оргуправленцы и уважать себя.

Т.е. требование первое — иметь знания о работе.

Меня когда-то в молодости очень удивило одно место в пьесах Горького. Там обсуждают общее положение в России, и один аптекарь спрашивает другого: «Что мы, провизоры, обязаны сделать для счастья России?»

М.Горький и его герои четко понимали, что *каждый* человек в стране, какое бы он место ни занимал, обязан спрашивать себя, *что* он может сделать для счастья народа, страны и всего Советского Союза.

Т.е. требование второе — быть личностью.

И вот здесь, при обсуждении личностной структуры, я ввел *системное представление человека*. То, что мы называем «человек», имеет две составляющие: с одной стороны — *место* к которому крепятся функции, а с другой — *наполнение* этого места.

А если место исчезает, то нет и человека. И это есть принцип социальной организации человеческого общества.

Жан-Жак Руссо утверждал, что все беды происходят от общественного устройства, и нужно, чтобы человек вернулся назад к природе. Только тогда он будет человеком.

Карл Маркс противопоставил этому другой принцип: человек всегда был, есть и будет *элементом* человеческого общества, и только как таковой — как элемент, как маленький кусочек, как фрагмент огромной системы человечества — он и может существовать.

Т.е. требование третье — системный подход к пониманию человека.

И четвертое требование, которое мне очень важно в этом контексте — это идеология.

Мне задавали много вопросов, *что* я имею в виду под идеологией. На мой взгляд, идеология есть прежде всего — *самосознание*. Без этого человек не может ни жить, ни выживать, ни тем более бороться. Поэтому я обращаю ваше внимание на важность такого фактора как идеология оргуправленца.

У меня есть своя версия победы в Отечественной войне. Немецкие генералы и их соотечественники все время спрашивают, как могло случиться, что Франция и многие другие не устояли, а русские — победили?

А ответ ведь очень простой: личная идеология людей была такой, что победить их было *нельзя*. Выиграла войну не армия, а советские инженеры, учителя, агрономы, которые оказались командирами батальонов, полков и рот. И вели войну таким образом, что не имело значения — их окружили, они окружили. Ведь у немцев армия строится на централизованном управлении и руководстве. Значит, если нанести удар по штабу и лишить армию руководства, то армии больше не будет. И так они действовали и с нами, но наша армия, даже теряя руководство, оставалась армией, поскольку каждый командир батальона и каждый командир полка держал ситуацию в целом. И каждый знал, что когда он заботится о роте, батальоне или полке, то одновременно он тем самым заботится обо всей стране.

Благоденствие каждого предприятия, каждого рыболовецкого колхоза и есть благоденствие и благополучие нашей страны.

Поэтому я подчеркиваю еще раз — *самое главное для оргуправленца его личная идеология*.

Идеология в моем представлении совсем не то, о чем пишут в газетах. Это то, что является выражением нашего общего отношения и позиции, — это мое личное убеждение, это то, за что я «живот класть буду», что я считаю правильным, истинным, справедливым. У нас складывается мнение, что идеология — это что-то *внешнее* и в значительной степени вранье. Вернее, сложилось такое представление за прошедшие десятилетия, но, слава богу, что с этим покончено,

— *Но ведь есть определение идеологии*.

Мне нравится Ваш подход, простой и четкий — есть определение. И зачем я тут все напутал?

— *Вложил другой смысл*.

Нет, никакого другого смысла! Я уже предупреждал, что я человек старорежимный и мыслю старыми, традиционными представлениями. А Вы мне не подскажете, для чего строится идеология? И как она работает? Зачем она нужна? И еще я вас предупреждал, что работаю я в *системном* подходе. В системном — раз, в системно-мыследеятельностном — два. Я в этом плане из тех чудаков, которые непосредственно и серьезно восприняли тезис Маркса, что *первая и основная реальность — это деятельность людей*.

Идеология — это ведь инструмент, средство некоторое, оно вырабатывается людьми, и в процессе выработки проходит свой длинный путь. Формулируется партийными органами, потом их передают техническим специалистам, а они уже отрабатывают эти намеченные принципы до деталей.

И вот когда эта идеология — т.е. слова и утверждения — написаны, они же должны войти в мое, ваше и третье сознание. И тогда я, как в чеховской пьесе, спрашиваю: «А зачем вам ружье? Раз оно есть, оно должно стрелять». И идеология, как и ружье, должна стрелять, т.е. *работать*, а иначе — это фиктивно-

демонстративный продукт (ФДП), и он настолько во всех нас проник, что у нас в головах что-то помутилось.

На 22-ой моей игре в Монино, в НИИ, во время игры был произведен переворот. Ситуация была сложной. Мы спроектировали новое устройство института, и руководство, и 70 участников игры должны были после игры занять свои новые места. И так как они дружно не любили замдиректора, то он в новую структуру просто не попал. А он — человек принципиальный и решил захватить власть.

Поэтому, переворот-то он произвел, а *программы* дальнейших действий у него не было. И как всякий, совершающий переворот, власть он захватил не сам, а выставил другого — замдиректора из одесского филиала своего института. А директор в предынфарктном состоянии, не знает, что делать. У него вообще очень сложное положение было в этом институте: его туда недавно перевели, врагов он уже выкорчевал, а сторонников еще не приобрел.

Так вот я Вас спрашиваю: зачем нам идеология и как Вы определяете, работает она или нет?

И еще один пример из этой же игры. Я уже говорил, что игра была сложная, обстановка напряженнейшая, постоянно меняющаяся. Люди работали и по ночам, а потому завтракать приходили в разное время. А официантки накрывали стол точно вовремя; ждали некоторое время, когда это все остывало и есть его было невозможно, а потом все это сваливалось в мусорные ведра. Потому что действуют они в *своей* идеологии: они официантки, их дело — накрыть на стол и убрать со стола. А едите вы или нет, это уже *ваше* дело.

Но самым интересным было окончание игры. Нам была выделена машина, чтобы после игры отвезти нас домой со всеми нашими вещами (а вещей было много — магнитофоны, вычислительная техника — и пр.), и в моем присутствии шоферу было наказано довести нас до места. А шофер остановился в километре от метро и говорит:

— А теперь выгружайтесь и все свое забирайте с собой.

— ?!

— У меня ездка выписана и время окончания указано.

Он, оказывается, не людей перевозил, а *ездки делал*. И Вы ведь идеологию рассматриваете тоже как «ездку». И если это «нечто» пишется и печатается, а люди потом все это не читают, потому что оно их не трогает и не убеждает, то это не идеология. Или Вы со мною по-прежнему не согласны? Так вот, на мой взгляд, это — не идеология, а та демонстрация, которая им позволяет получать зарплату, а их начальникам считать, что они работают.

Идеология есть идеология только тогда, когда она переходит в *личные убеждения*.

Я рассматриваю цикл жизни идеологии, определяю формы, в которых она разворачивается, и ставлю акцент на той форме, которая соответствует миссии, или назначению, идеологии.

Понятна *моя* позиция? Вы можете быть не согласны, и это — *Ваша* позиция. И так мы фиксируем — одно, другое, третье... И каждый из нас теперь имеет не одно *знание*, а два, три... И каждый из нас стал богаче. А в своей деятельности уже можно смотреть, что сработает, а что — нет. Не сработает одно, можно взять другое, третье... Что-то да сработает.

И в этом особенность мыследеятельностного подхода: вещи берутся не по их форме, а по их функции, их назначению. В этом плане очень красиво сказал немецкий психолог Курт Левин: «Пирожное хочет, чтобы его съели, а папироса — чтобы ее выкурили».

Перефразируя это, я говорю, что идеология хочет превратиться в убеждение. А если не хочет или не может, то это не идеология, а фиктивно-демонстративная форма. *Вид делаем*, что у нас *есть* идеология, причем одна на всех. Мы делаем вид, что у нас одна идеология, одни общие цели, что мы всегда с утра до вечера думаем о том, как строить коммунизм. И причем под этой общей крышей «делания вида» каждый решает *свои особые цели*. И имеет *свою особую* идеологию.

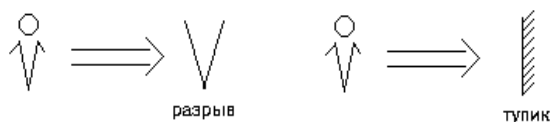
Есть известный тезис Джордана: можно загнать лошадь в воду, но нельзя заставить ее эту воду пить, если она не хочет.

Работа ОРУ

В чем же суть работы оргуправленца, причем для всех видов оргуправленческой работы? Ответ на этот вопрос можно давать только в идеальной действительности, как особый тип идеализации. И это формальный ответ, поскольку здесь не учитываются особенности предметов действий и предметного содержания.

Представьте себе, что вы или кто-то другой посчитали себя оргуправленцем и осуществляете определенную деятельность, ту, которой вас обучили и которую вы умеете делать. И вдруг вы попадаете либо в тупик, либо в разрыв.

Что такое для меня разрыв? Это такие обстоятельства, или такое стечение обстоятельств, при которых я уже не могу, работая старыми методами, достичь той цели, которую держу. Или получить тот продукт, ради которого работаю. Т.е. при несоответствии имеющихся средств, методов и способов изменившимся условиям и обстоятельствам и возникает разрыв или тупик.



Мне рассказывали, что на танковых учениях был такой случай. Танкам надо было пройти под водой. А там поставили надолбы, но танкистов не предупредили. И вот, натолкнувшись на надолб, они сразу кричат по радио:

- Спасайте нас!
- Ищите выход.
- Спасайте нас!

— Это надолб, сдайте назад и обойдите.

— Спасайте нас!

И сидят, и ждут, когда же их спасут, но *сами* для этого *не* делают ни одного движения.

Другой случай. На Белоярской атомной станции случился пожар. Там, конечно, есть батальон пожарных, которых хорошо кормят, все время учат и готовят к тому моменту, когда они пойдут спасать станцию. И вот случилось. Их начальник, полковник, построил их и объяснил, куда в первую очередь бежать и что в первую очередь спасать. Они ответили: «Есть!», но с места никто не сдвинулся.

— Ну, что же вы, братцы?!

— Туда нельзя ходить, там радиация. Это смерть и гибель.

— Это ваша миссия и назначение!

— Знаем, но не пойдем.

Станцию спасли научные сотрудники, которые кинулись вовнутрь спасать свои записи и научные данные. Они не думали, что с ними будет и сколько будет пораженных, они думали о своей работе и спасали свою работу. А заодно и пожар потушили.

В Соединенных Штатах на военных учениях тоже никто не пошел на радиоактивную территорию, поскольку все знали, насколько это опасно и что там жизнь потеряешь.

Я вам описал три ситуации. Теперь возникает вопрос: а *что* должен делать оргуправленец? И я рисую общую нормативную схему действий.



Но некоторые, наиболее упорные, начинают ломиться в этой ситуации и продолжают свои действия, не приводящие к результатам.

Психолог А.В.Запорожец описывает случай в период своей работы по наглядному изучению действенного мышления (сегодня бы это назвали «практическим» мышлением, хотя практики здесь еще нет, поскольку *практика есть тогда, когда есть теория, которая потом реализуется в действие*).

Дело происходило в 1929 году, работал он с детьми. Он придумал и соорудил сложную систему полиспастов, пропуская через нее нить, на конец которой подвешивалась конфета, а рядом висело еще много ложных концов. Испытуемый ребенок должен был достать себе конфету, дергая за *нужную* нить. А для этого он должен был начинать с *конфеты*; внимательно глазами проследить ход той нити,

на которой висит конфета; найти соответствующий конец среди ложных и потянуть именно за него.

Дети видели конфету и бросались дергать, все нити подряд. Но ломать устройство не разрешалось, поэтому с ревом и криком их выдворяли за дверь. Но обратите внимание, время голодное, и поэтому глупых нет. С третьего раза дети-дошкольники *научились* совершать это действие — приходят, останавливаются, как вкопанные; глазами туда-сюда, еще раз проверяют; а потом тянут за ниточку.

И все дети ушли с конфетами, кроме мальчика Васи (который, кстати, был лидером среди этих детей). Мальчик Вася бросался и начинал дергать одиннадцать раз подряд. Ему говорят: «Вася, постой и подумай!», но Вася отвечает: «Некогда думать — конфету доставать надо!»

Так что встречаются мальчики Васи еще... Он был единственный, кто конфеты не получил. Но зато мальчик Вася — наш человек.

Вот в такой ситуации, когда произошел разрыв деятельности или мы попали в тупик, необходимо выйти как бы *вверх, над ситуацией*.

Например, я сейчас излагаю определенное содержание по плану моей лекции. Но при этом изложении занята только одна часть моего сознания, скажем — одна треть. А другими двумя частями я как бы наблюдаю себя, читающим лекцию, и все время задаю себе вопрос: «Правильно ли я это делаю или нет? Нужно ли было здесь это делать?» Я как бы *мысленно* отступаю в сторону и вижу себя, читающим лекцию.

Это есть рефлексия. В философских словарях и энциклопедиях она определяется так: способность перевести внимание или сознание с объектов своего действия, с внешнего окружения на самого себя и свою работу. И я бы еще добавил, что именно наличие этого компонента сознания — рефлексии — делает человека *тонким*. Обратите внимание, не «умным» (рефлексия ума не добавляет, ум состоит совсем в другом — знании правил и норм), а тонким. Рефлексивность обеспечивает тонкость человека. Тонкость — это противоположность *тупости*.

Мальчик Вася был лидером в этой компании. И он был не *глупее* других, а в чем-то даже *умнее* (а что касается кулака, так он у него был и всегда работал, на чем и держалось его лидерство). Но мальчик Вася был *тупой* — без рефлексии.

А женщины тупыми быть не могут, поскольку на них лежит семья, дети, мужик и советское производство. Тут без тонкости ничего не сообразишь.

Итак, следует выходить в *рефлексивную позицию* (рис. 2) и в этой позиции *над прошлой работой проделать две работы*.

Первая работа — ретроспективная, направление назад.

Нужно проанализировать ситуацию, которая сложилась. Это значит, определить *тип* работы, которую производил этот человек или этот коллектив; зафиксировать тупик или разрыв и *не бояться* сказать это по правде. Это очень важный фактор — не бояться сказать правду.

Вторая работа — проспективная, цели и ценности (рис. 2).

Теперь нужно строить *проект* того продукта, который мы произведем в конце. Причем этим продуктом может быть, например, организация работ коллектива или учреждения, поэтому здесь могут быть и оргпроекты в частности. Кроме того, должны быть *программы и планы работ*.

И вот это все должно быть получено в перспективном векторе, в перспективном направлении.

Но цели, ценности, проекты, программы и планы осмыслены только тогда, когда есть *люди*, способные все это реализовать. Это, по-моему, то, что на лозунге формальной идеологии *написано*, но парторганизации сегодня этого *еще не понимают*. Не понимают, что нужны *подготовленные люди*.

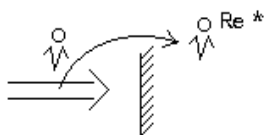
На рисунке у меня структурное представление, я его буду дальше разворачивать и говорю — это и есть ситуация будущего, в которой предстоит действовать с учетом опыта и неудач в прошлом. Разворачивать я это буду в особое схематическое представление организации, руководства и управления.

Теперь мне это нужно изложить линейно по разворачиванию процесса работы. Значит, то, что я здесь изобразил как разворачивающееся в рефлексивной надстройке, рефлексивном плане, я должен выложить в *процессы*, но уже не рефлексии, а мышления, целеопределения, оценки с точки зрения ценностей, проектирования, программирования, подготовки людей.



Поэтому плюс к этой структурной схеме, которая задает места, или «топы», в общем виде «прошлого», «настоящего» и «будущего» оргуправленческой работы, я должен представить процессуально, или процедурно, изображение всего того, что здесь должен делать проектировщик.

Я сейчас характеризую работу оргуправленца в общем виде и утверждаю, что где бы он ни был: на промышленном предприятии, на советской работе в районе города, председателем рыболовецкого колхоза, — каждый раз работа должна состоять из этих *трех топов*: нечто делается до тупика — попал в тупик — выходишь в рефлексию.



В рефлексии проводишь *две группы работ, два пакета* — анализируешь ситуацию в прошлом и соответственно проектируешь ситуацию будущего, программируешь и планируешь работы, готовишь для этого кадры.



И если я эту схему правильно понял, то я ведь теперь *тупики буду создавать искусственно*. И тогда, если где-то сломался или чего-то не смог сделать, натолкнулся на непреодолимое для себя препятствие, я должен быть *рад* предельно: мне *есть над чем размышлять!* Я уже формирую в себе такую способность, я теперь могу на любую ситуацию посмотреть как на тупиковую.

А если я, к примеру, бегу себе по коридору, поглядываю налево—направо, и никакой стенки нет, тогда я *думаю*: «А чего это я бегу? Ради чего?» И я себе *создаю* тупиковую ситуацию. Когда тысяченожка начала думать, с какой ноги надо ходить, она уже больше не двигалась.

Практически я здесь говорю вот о чем: *нужны остановки*. Работаешь—работаешь, бежишь, торопишься; остановись, оглянись, подумай. И выходи в рефлексия. Значит, можно выражения «разрыв», «тупик» заменить понятиями «остановка», «рефлексия».

Если мы поняли, зачем нужна остановка, и если мы поняли, что когда ты остановился и думаешь — ты не бездельничаешь, значит мы можем сделать вывод: *оргузупвлеленец не может жалеть времени на размышление, т.е. на остановки*. На размышления над тем, как он работает; *почему* он работает так, а не иначе; как *еще можно* работать.

Теперь начинается очень сложный кусок. Сложный тем, что он несколько преждевременен, поскольку я забегаю в область проблематизации.

Итак, *цели*. Я утверждаю, что советские люди целей перед собой *не* ставят, живут *бесцельно* и работают всегда *бесцельно*. А делают это потому, что *это им не нужно, ибо за них все уже решили*. И они твердо знают, что им делать.

Утром пришел на работу. Что он там делает? — Коммунизм строит, план выполняет. Вчера выполнял, позавчера выполнял, завтра будет выполнять и послезавтра. А поэтому самому ему строить цели не надо, ему все уже определено. И он твердо знает, что если он план не выполнит, его вызовут, куда надо, и пропесочат. Так чего ему самому голову ломать над тем, работает он по целям или нет?

И начинается это с детского возраста. Сначала мама объясняет, что надо делать и как. Потом в детском садике, потом в школе учителя ему объясняют, что плохо, что хорошо и как ему надо жить.

...

Но я тоже понимаю, что центр должен быть один. Поэтому, став игротехником, очень твердо говорю: *руководитель игры должен быть один, его мнение должно быть решительным и беспрекословно исполняться, тогда можно проводить игру*.

Кстати, это ведь распространяется и на *всю оргуправленческую* работу. Но тогда как же соблюдать принципы демократии и коллегиальности?

Я отвечаю: за счет *различения* функционального места и его наполнения, за счет различения производственных структур и клубных структур.

Всему должно быть свое место — демократия должна быть в клубных структурах, а в производстве должно быть единоначалие.

А теперь, как на производстве вводить демократию вместе с единоначалием, *не разрушая* производства?

... я говорю: демократия — это очень здорово! В плане социального развития и личностного существования людей — это условие нашей жизни, перестройки и развития, но с точки зрения хозяйства и производства — это очень сложно.

В условиях демократии надо быть куда более дисциплинированным, нежели при отсутствии демократии. Самосознание должно быть куда более дисциплинированным.

Но обсуждаю-то я вопрос, что у советских людей *нет целей*. А если человек не имеет цели, то и работать он *не может*, поскольку самое главное для деятельности — это цель.

А как же в таком случае мы работаем?

Мы осуществляем деятельность *не по целям, а по нормам*. Мы каждый раз реализуем определенные нормы и прототипы деятельности. И все, кто контролирует нашу работу (и оргуправленцы в том числе), заняты тем, чтобы проверить, насколько эти нормы выполнены, и следить за тем, чтобы мы от них не отклонялись, а жили так, как жили наши отцы, деды и прадеды. И это тоже все правильно.

Но я это все переворачиваю и делаю вывод: значит, в научном описании и представлении деятельности надо делать упор не на целях, а на нормах и реализации их, надо понимать, что самое главное в работе — соблюдение этих норм.

У нас уже возникают такие окаянные предприятия, которые обсуждают в совете трудового коллектива, что должен сделать каждый для выполнения плана, требуют от *каждого* сотрудника планов работы на *каждый* день. А дальше вводят такой порядок: выполнил человек свой план, одевается, ни у кого не отпрашивается и идет домой. Он может работать 3 часа или 5 часов, но получает *полную* зарплату. Главное, чтобы *определенный* ему план — *выполнялся*.

Я утверждаю, что главным в деятельности является норма, а реализация нормы — стержневой процесс, так как мы все время *воспроизводим* стереотипы своей работы.

... Сегодня в Японии основное занятие с первого класса есть постановка целей на работу. И каждый маленький японец (у них образование обязательное, как и у нас) отрабатывает постановку целей в соответствии со своим разумением первоклассника.

А советские люди не знают, что это такое и как это делается.

Значит, *должна быть особая работа — целеобразование*. Кстати, это то, с чего надо начинать в играх, в учебных, в частности (а учебные игры есть стандартный момент оргуправленческой деятельности). А могут быть и просто игры на целеобразование.

Меня на Белоярской АЭС попросили провести специальную игру на отработку, или перевод, планов в цели. Они получают общий план-задание на станцию и доводят его до всех работников. Но это было не то, что им нужно. А теперь, после игры, у них *каждый* рабочий (не говоря уже о *каждом* ИТРе) знает, *как* этот план-задание перевести на *его* рабочее место — *для него*, здесь и теперь. Ведь если каждый сотрудник на предприятии, исходя из общего плана, не знает, *что* и *когда* должен делать именно *он*, он ведь и делать ничего не может. Пора выходить из того периода, когда мы играли в шотландский футбол, то есть всей кучей гоняем один мяч. И до сих пор в нашем производстве играют в шотландский футбол, поскольку другого мы не можем.

А вот японец не получит свидетельства об окончании первого класса, если не сумеет в любой ситуации (на уровне своего разумения) сделать постановку целей. Значит, по форме процесс целеобразования там отработан.