

87.3

Ш 36



Г.П.Щедровицкий

Организация
Руководство
управление | (2)

С Д ИЗ АРХИВА ГПН ШЕДЕВРОВИЦКОГО



Из архива

Г.П. Щедровицкого

Г.П.Щедровицкий (1929–1994) –
выдающийся мыслитель XX века,
организатор и идейный лидер ММК
(Московского Методологического Кружка)
и развившегося на его основе широкого
методологического движения,
создатель мощнейшей
интеллектуальной культуры –
СМД-методологии

В серии «Из архива Г.П.Щедровицкого»
мы публикуем фрагменты
обширного и многообразного
текстового наследия ММК,
осуществившего уникальный прорыв
в области философии и методологии

Серия адресована тем,
кто заинтересован в совершенствовании
своих мыслительных средств
и действительно нацелен
на профессиональный и личностный рост

7к

ЦУЗЕ

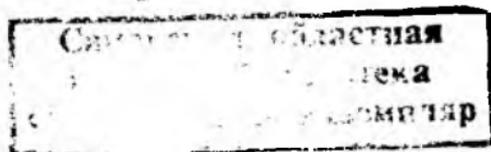
Г.П.Щедровицкий

**МЕТОДОЛОГИЯ И ФИЛОСОФИЯ
ОРГУПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

основные понятия и принципы

Курс лекций

✓ 2533234



**Москва
2003**

Содержание

От издателей

8

Лекция 1

13

цели и задачи курса

оргуправленец как профессионал

ситуация в стране и оргуправление

управленческая идеология

«место» и «наполнение»

индивид и личность

«производство» и «клуб»

оргуправленческие теория и практика в России

Лекция 2

55

идеология, самосознание, убеждения

оргуправление как деятельность

ретроспективная и проспективная рефлексия

цели, ценности, нормы

проекты, программы, планы

Лекция 3

94

идеология и онтология

специфика оргуправленческой деятельности

соотношение процессов проектирования,

программирования и планирования

оргуправление и методология

принцип ортогональности мышления и деятельности

образование материальное и формальное

Лекция 4

146

*метод проекции и метод конфигурирования
принципы и методы синтеза знаний
оргуправление и ОДИ
управление процессами и руководство людьми*

Лекция 5

174

*управление развитием и руководство функционированием
«система» и «структура»
исторический генезис понятия «система»
два понятия системы
«организованность» и «материал»
моносистема и полисистема*

Лекция 6

217

*содержание оргуправленческой деятельности
практика ОДИ
ОТС и «шаг развития»
идеализация и схематизация
искусственно-техническое и естественно-научное
управление и политика
оргуправленческий и научный подходы*

Лекция 7

256

*оргуправление в историческом контексте
эволюция и развитие, естественное и искусственное
цели, ценности и идеалы
отношения господства и подчинения
проблема реализуемости*

От издателей

Этой книгой мы продолжаем публикацию работ Г.П.Щедровицкого по философии и методологии организационно-управленческой деятельности. В нее вошел цикл лекций, прочитанный им в 1988 году на курсах повышения квалификации руководящих работников и специалистов Министерства рыбной промышленности СССР.

С лекциями 1981 года, опубликованными в 4-ом томе этой серии (Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. М., 2000), эти лекции, естественно, разделяют и концептуальный аппарат, выработанный в русле деятельности ММК, идейным и организационным лидером которого был Георгий Петрович, и общую предметно-практическую направленность, и стиль коммуникации со слушателями. Больше того, существует определенное «пересечение» с лекциями первого цикла и на уровне их основного содержания, и на уровне конкретных примеров, использованных для пояснения смысла рассуждений и выводов.

Тем не менее лекции издаются практически в том же виде, в каком они были прочитаны их автором и издатели не сочли нужным устранять те, если не буквальные, то смысловые совпадения, которые можно обнаружить между первым и вторым циклом лекций.

И не сочли прежде всего потому, что гораздо более важным являются не совпадения, а как раз различия между ними в общем видении и подходе к решению управленческих проблем. Эти различия обусловлены двумя обстоятельствами, в равной мере сказавшимися на содержании прочитанных лекций.

Первое из них – изменения в народно-хозяйственной и социокультурной ситуации в стране, вызванные к жизни процессом «перестройки», начатой в 1985 году. Осмысление этих процессов с точки зрения места в них управленческой практики – важнейший тематизм второго цикла лекций. А обсуждение этих новых реалий со слушателями как в историческом контексте, так и в масштабе «здесь и теперь» во многом определило характер рефлексивной коммуникации между лектором и слушателями.

Активная интеллектуальная и жизненная позиция – один из важнейших принципов СМД методологии, непосредственно-практическим выражением которой являются, в конечном счете, сами эти лекции. Неудивительно поэтому, что основными психолого-педагогическими задачами, которые ставил перед собой Г.П.Щедровицкий при чтении этого цикла лекций стало: формирование управленческой идеологии у слушателей на основе углубленного понимания того, что есть управленческая работа вообще; формирование понимания смысла и значения управленческой работы в условиях перестройки и всех тех сложностей, которые возникают в контексте перестройки; формиро-

вание самосознания, работающего на идеологию слоя оргуправленцев.

Вторым важнейшим обстоятельством, определяющим отличие второго цикла от первого, стало привлечение нового опыта проведения и осмысления результатов десятков организационно-деятельностных игр (ОДИ) – разработанного в рамках ММК средства и метода решения сложных междисциплинарных, межпрофессиональных и комплексных проблем, имеющих важное народнохозяйственное и социокультурное значение.

За эти годы оформилась идеология и практика ОДИ как новой культурно-исторической формы организации целенаправленного коллективного мышления. Включение в круг обсуждаемых вопросов, игровой идеологии и результатов многолетнего организационно-управленческого опыта проведения ОДИ дополняет и расширяет представление об ОРУ в русле идей ММК.

Вместе тексты двух циклов лекций позволяют более полно представить себе результаты разработки организационно-управленческой проблематики в СМД-методологии.

Эти лекции, как и большинство лекций Г.П.Щедровицкого, не были авторизованы: в нашем распоряжении были лишь машинописные расшифровки магнитофонных записей с множеством дефектов.

Поэтому публикуемый текст несет на себе следы нашего редактирования. В частности, были изъяты некоторые явно дефектные фрагменты текста. Отметим также, что для удобства ориентировки в тексте лекций была произведена его рубрикация. Но вместе с тем мы стремились, как и в предыдущем выпуске, минимизировать наше редакционное вмешательство и сохранить особенности устной речи и атмосферу общения в аудитории.



Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы *

Лекция I

*цели и задачи курса
оргуправленец как профессионал
ситуация в стране и оргупрвление
управленческая идеология
«место» и «наполнение»
индивид и личность
«производство» и «клуб»
оргупрвляенческие теории и практика в России*

Уважаемые коллеги!

Когда я получил приглашение прочитать здесь курс лекций по проблемам организации, руководства и управления, то принял его с большими сомнениями.

Сегодня в нашей стране обсуждение методов и техники оргупрвляенческой работы является самым больным и насущным вопросом. Поэтому читать этот курс надо. Однако никаких курсов, тем более система-

* Курс лекций, прочитанный во Всесоюзном институте повышения квалификации руководящих работников рыбной промышленности (Калининград, апрель 1988). Архив Г.П.Щедровицкого, № 2410.

тических, и никакого опыта в подготовке оргуправленцев сегодня нет.

В «Мастере и Маргарите» М.Булгакова Воланд говорит: «Что же это у вас, чего нехватишься, ничего нет!» Так и опыта подготовки оргуправленцев у нас нет, как нет и многого другого. Но потребность в подготовке оргуправленцев очень большая. И именно это и вынуждает меня принять предложение прочитать данный курс лекций.

Но при этом я понимаю, что взялся за очень рискованное дело и вас ставлю в достаточно сложное положение. Я отношусь к этому курсу как к эксперименту и поэтому очень прошу вас всех мне помочь. Я считаю, что обсуждение этого круга вопросов в вашем коллективе помогло бы мне более точно определить, *что* надо в таком курсе лекций говорить, *какие* вопросы обсуждать и *как* их обсуждать. В этом состоят моя установка и моя цель.

Я, фактически, в косвенной форме приношу извинения за все те несуразности и огрехи, которые здесь могут быть и безусловно будут. Но, как говорят, не ошибается только тот, кто ничего не делает. Смысл работы состоит не в том, чтобы не ошибаться, а в том, чтобы не упорствовать в своих ошибках. Вот я и рассчитываю на то, что обсуждение в вашем кругу поможет мне увидеть и понять мои ошибки. Поэтому я прошу вас быть активными, задавать вопросы и делать мне подсказки: что годится и что не годится, что понятно и что непонятно. Опытный, или экспериментальный, характер курса – это как бы общий фон, на котором будут разворачиваться наши лекции.

Цели курса таковы:

- сформировать идеологию, четкое понимание того, что есть оргуправленческая работа – вообще и сегодня у нас в стране, в частности;

- сформировать понимание оргуправленческой работы в условиях перестройки и всех тех сложностей, которые возникают в контексте перестройки;

- сформировать такое самосознание, которое работало бы на идеологию слоя оргуправленцев.

Слово «слой» я здесь ввожу не случайно. Я полагаю, что оргуправленцы везде и всегда, во все времена и в любой стране – идет ли речь о нашей стране, Германии, США, Англии или Анголе – это важнейший слой людей, от работы которых зависят успехи в развитии хозяйства и всей жизни страны. И эту мысль я буду дальше проводить и исторически обосновывать.

Обычно в этом месте начинаются возражения, и люди, воспитанные в идеологии равенства и статистической усредненности, говорят: «Как так? Ведь в этом есть оттенок элитарности, избранности или что-то в этом роде!» Я говорю: «Да, есть. И с этим ничего не поделаешь!»

Но я так понимаю, что после решений XXVII съезда партии мы уже встали на этот путь. Нам нужна дифференциация. И как только мы сформулируем этот принцип – «каждый должен хорошо делать свою работу на своем рабочем месте», – мы вынуждены обсуждать вопросы равенства и элитарности и отвечать, что же именно надо делать каждому на своем месте.

Идет ли речь о правлении рыболовецкого колхоза или какого другого, о дирекции промышленного предприятия, о руководстве ИПК или вуза – это всегда учреждение *высшей категории сложности*, по амери-

канским классификациям. Если руководитель имеет дело с 35–40 соисполнителями, то это уже структура высшей сложности. Сложность определяется не техникой, не количеством машин (техники может быть много, но это не увеличивает сложности системы работ), а количеством людей (соисполнителей) – кем непосредственно руководитель должен управлять или руководить.

Итак, первый, очень важный для меня момент – социальная, историческая, культурная значимость работы оргуправленца. И я говорю прямо и резко: это самый главный слой людей, от работы которого зависит успех всех остальных. Люди могут работать очень здорово, но если оргуправленец ошибся и задал плохую организацию работ или неправильно использовал результаты проделанной работы, то, как бы хорошо каждый ни работал на своем месте, толку от этого не будет никакого.

И второй момент, который я здесь подчеркиваю: как бы вы сами ни относились к себе, на самом деле вы все являетесь оргуправленцами высокого класса. Поскольку – идет ли речь о современном предприятии или о колхозе – это каждый раз система невероятной сложности с точки зрения оргуправления. Эта работа в XX веке лежит на пределе человеческих возможностей.

Может быть, в XXI веке появятся такие управленцы, которые будут решать более сложные вопросы, – не знаю.

Следующий пункт, который мне тоже очень важен: я считаю, что оргуправленцы – самый подвижный народ в стране, самый пластичный и гибкий. Другие про-

сто не выдерживают такой работы, не справляются, с ума сходят или сбегают.

В течение уже многих лет мне приходится вести занятия в разных организациях и в институтах повышения квалификации. Когда я начинал эту работу лет 25 назад в системе профобразования, я думал, что если мне дадут группу выпускников университета, скажем преподавателей физики или математики, то мне с ними работать будет легче и интересней. И как-то было у меня две группы: группа университетских преподавателей и группа заместителей директоров ПТУ. Проработав с ними полгода, я понял очень простую вещь: преподаватели физики и математики с университетским образованием просто «тупари» по сравнению с заместителями директоров ПТУ, зачастую вообще не имеющими образования.

Я не случайно употребляю это слово – «тупарь». Заместитель директора вынужден каждый раз решать житейские вопросы. Сегодня ему из милиции сообщают, что его ребята кого-то ограбили или кого-то изнасиловали; завтра его вызывают в райком, – и он прямо на ходу должен сообразить, как принимать участие в районном мероприятии; далее к нему приходят преподаватели, – и он с ними вместе обсуждает, как проводить занятия по химии в одной группе, по физкультуре в другой и как вывезти на картошку третью. И каждый раз он должен принимать те или иные решения. Работа живая, работа в ситуациях. А это значит, что он должен каждый раз ситуацию проанализировать и понять, т.е., как говорят, «просечь».

Но самое главное, что в каждой возникающей таким образом ситуации нельзя опереться на опыт про-

шлых ситуаций, ибо они были другими. И, соответственно, каждый раз требуется *новое* решение.

А преподаватель математики или физики в том же ПТУ работает по имеющимся методикам, нормативам, инструкциям, т.е. действует по *шаблону*. И чем меньше он отклоняется от методик, чем меньше новообразований туда вносит, тем выше оценивается его работа (да и эффект часто бывает лучше).

Но в работе оргуправленца это просто немыслимо.

Поэтому, говорю я, в результате социального и социокультурного отбора оргуправленцы превратились в самых живых, пластичных и мобильных людей. Именно так я и буду к вам относиться и в соответствии с этим повышать свой запрос и свои требования к вам.

– *Правильно ли я понял, что сложность работы оргуправленца вы определяете количеством ситуаций?*

Отчасти. Я радикальнее говорю: сложность определяется динамичностью ситуаций, переменчивостью факторов и их сочленений. Ученый не сталкивается с термоядерной реакцией как таковой, не связан ни с обстоятельствами места и времени, ни с необходимостью быстро принимать решение.

– *А если ситуация совершенно неизвестная? Как определить ее сложность?*

Я не ставлю вопрос об измерениях. Я обсуждаю вопрос с точки зрения оргуправленца, а вы вроде бы исходите из научной точки зрения: вам нужны критерии и доказательства. А низовому оргуправленцу – в колхозе

или ПТУ, – зачем ему измерять сложность? Тут, скажем, сбросили парня с третьего этажа в результате драки, а я буду сложность ситуации измерять. Мне же надо быстро решить, что делать в этой ситуации: как парня спасти и как предотвратить повторение подобного.

Оргуправленец должен работать совершенно специфическим образом. Он ведь должен *принять решение*, т.е. учесть набор важнейших факторов и при этом не «пролететь». Вот в чем его ситуация.

И еще: мне ведь совсем не нужно, чтобы вы со мной соглашались. Вы имейте свое мнение – и чем больше оно будет расходиться с моим, тем лучше. И вообще, обратите внимание, я же не думаю, что если я тут что-то расскажу, то люди со мной согласятся и непременно примут мою позицию. У каждого человека, как правило, своя позиция, вырастающая из опыта его жизни. И никто и никогда, никакие разговоры, никакие авторитеты не заставят его от этого опыта отказаться.

А я хочу одного: изложить свою позицию искренне и откровенно и чтобы было известно, что я так думаю.

Я могу перейти теперь к некоторому универсальному утверждению – гипотетическому. У меня есть подозрение, что оргуправленцы и в нашем обществе, и в любом другом – это цвет нации. Опять же в силу социального отбора. И ответственность на них возлагается гигантская, и требования к ним огромные.

Оргуправленец действует одновременно в нескольких рамках: предприятия, отрасли, страны, исторического отрезка. Принимая решение, он должен считаться с историческими тенденциями, с тем, что хорошо не только для его завода, но и для отрасли в целом.

Можно, конечно, ограбить окружающих тебя советских ротозеев. И миллионы будут, и любовь к родному колхозу или заводу будет, но правды в этом не будет. Это не дело – грабить советских ротозеев, они и так очень плохо живут. К тому же это наш народ, который и без того много страдал. И о нем подумать надо. Поэтому председатель рыболовецкого колхоза или директор завода должен думать не только о своем хозяйстве, но и о том, чтобы страна богатела. И чтобы другие советские люди, соотечественники наши, тоже процветали, а не страдали.

Но это требует широты мышления и очень четких моральных ценностей. Я делаю следующий шаг и утверждаю: личностные качества оргуправленца должны быть очень высокими. Высокими – нравственные ценности, высоким – уровень патриотизма. Он должен «болеть» за страну. Мало того, что работа оргуправленца самая ответственная и самая решающая на разных этапах, она еще предъявляет очень высокие требования к самосознанию этого человека.

– Правильно ли я трактую вашу позицию: вы поддерживаете Минрыбхоз, который ратует за всю страну, а предприятие, которое ратует за себя в рамках Закона о предприятиях, вы не поддерживаете?

Нет! Я говорю совершенно иное, можно сказать, прямо противоположное. Я обсуждаю подлинное, личностное отношение. И здесь надо очень четко различать позиции.

Скажем, я работаю преподавателем ИПК, регулярно читаю газеты. В газетах нам разъясняют, что хоро-

шо и что плохо, что надо делать и чего делать нельзя. Дальше возникает какая-то ситуация здесь, на месте. Я встаю и произношу то, что там, в инструктивных документах – партийных или государственных, – мне предписано, не задумываясь над тем, что это означает. У нас ведь и концепция такая была, что оргуправленцы – это приводные ремни партии: «нам сказали – мы пошли». А я говорю себе, нехороший я человек, оргуправленцем быть не могу.

Теперь я обращаюсь непосредственно к вашему вопросу и говорю: министерства не заботятся об интересах государства и народа. Плевать они на это хотели. И такова, говорю я, практика.

Когда проводилась организационно-деятельностная игра в Тынде (об этом много писали), там участники игры воочию убедились, что министерства грабят Сибирь беззастенчивым образом, грабят так, как никакой капиталист никогда и помыслить не может. Капиталист знает, что ему грабеж продлить надо еще лет на сто, поэтому он заботится о судьбе той территории, которую он эксплуатирует. А наши министерства об этом совершенно не думают. Лес рубят и отчеты о том, что посадки производят, пишут, но на самом деле ничего не сажают. А поэтому надо отличать реальные дела от болтовни.

Когда человек, работающий в кооперативе, заботится о том, чтобы чиновники у него прибыль не отнимали, он заботится не только о своем кооперативе, он заботится обо всем государстве. Вот что мне важно сказать.

Мы уже должны отказаться от этой, якобы бесспорной газетной информации, что министерства у нас заботятся об интересах народа, поскольку реально и практически они об этом совсем не заботятся. А реально и

практически они заботятся лишь о том, как самим выжить и как отнять прибыль у работающих предприятий на собственное прожитье. Меня спрашивают: «А почему это у нас 81% забирают в госбюджет? Как нам прожить на оставшиеся 19%? И вообще – почему это происходит? И кто это так точно подсчитал – 81%?»

На последней организационно-деятельностной игре у меня была интересная ситуация. Начали мне задавать эти вопросы, а я спрашиваю: «Уважаемые коллегии! А вы политэкономии изучали? Политэкономии по Марксу – изучали или нет?» Выясняется, что никто этого не помнит. А ведь Маркс же объяснил, что отношение между необходимым и прибавочным продуктом, распределение долей прибавочного продукта определяется классовой борьбой. А если нет классов, а есть страты, то распределение определяется политической борьбой между этими стратами – и ничем другим.

Если, например, вы имеете прибыль в 100 единиц, а у меня есть только власть и сила, то 90 единиц я у вас заберу. И ничего считать мне не нужно – просто потому, что мне надо больше и больше. А вам я оставляю на простое выживание или на производство без расширения. И никакими другими факторами, кроме борьбы, по Марксу, – борьбы экономической на основе политической – это не определяется. Не только снимать шляпу перед Марксом надо, но и знать надо марксизм, поскольку нам с вами еще много лет жить по его законам. Надо это четко знать, хотя бы для того, чтобы не быть теми оболтусами, которых грабят и эксплуатируют нещадно, не заботясь о воспроизводстве.

Идеи демократизации и гласности направлены на то, чтобы люди сами себя защищали. Хватит изображать из себя скот и марионеток.

Поэтому, говорю я, если кооператив борется за разумную (а что значит «разумную»? Это значит – дающую возможность: производить – раз, но мало того, развиваться – два, богатеть – три) долю прибыли, то это и есть забота о государстве, а не только о кооперативе.

Ведь если я забочусь только о своем личном богатстве, то я плюю на кооператив (там ведь вкалывать надо!); уж лучше найду я себе такую уютенькую нишу, где смогу что-то «уворовать». Поскольку весь советский народ знает, что в нашем государстве своровать – самый верный способ поправить собственные экономические дела.

Но мы так дальше жить не можем. Мы уже превратили богатейшую страну мира в развалюху, которая по всем подлинным показателям, включая и качество жизни, занимает сегодня одно из самых последних мест в мире. Нашим специалистам (вроде бы не самым худшим) платят в той же Африке в 10–20 раз меньше, чем немцам, американцам или англичанам. Мне это ужасно обидно, и смириться я с этим не могу. Я не могу смириться с мыслью, что мы какой-то захудалый, третьестепенный народ.

Мы – народ первостепенный, а следовательно, должны зарабатывать и получать не меньше, чем другие, чтобы уважать себя. И самоуважение советских людей есть государственная проблема.

– Пример из реальной жизни. Строители говорят: «По договору есть три единицы: заказчик, подрядчик

и проектная организация. И все». А управляющий банком заявляет: «Нет. Без нас вы договор не составите». – «А вы-то нам зачем нужны?» – «Так диктует инструкция». – «Чья?» – «А моя, банковская». А ведь управляющий банком тоже оргуправленец.

Вы вроде бы в чем-то упрекаете меня – только не пойму, в чем. Я жизнь знаю и, может быть, иногда в таких жестких формах, что и обсуждать неудобно. Но приходится.

Уважаемые коллеги! У нас же есть и своя бюрократия – люди, которые заинтересованы в том, чтобы их привычные привилегии сохранялись. Они хотят по-прежнему иметь свою «авоську», свою машину и свои, нормальные для них, условия жизни.

С одной стороны, всеобщее головоунытие, а с другой – классовые интересы, которые требуют сопротивления, точно по Марксу. Мы сейчас живем в эпоху новой революции, которая примыкает к Октябрьской, вроде бы продолжает ее процессы. И я начинаю думать: а что это значит? Тогда свергли эксплуататоров, значит, и сейчас кого-то свергать надо? А я человек простой и люблю додумывать сам. «Отлично, – говорю я, – дайте мне шмайсер, и я пойду, ежели так». Но немножко подумавши, я понимаю, что стрельба-то нынче должна быть другой. По-другому и по другим стрелять надо: надо сломить сопротивление административно-бюрократического аппарата. А что значит – сломить?

Это, прежде всего, значит, что каждый оргуправленец должен:

- знать основы марксистской философии в ее подлинном смысле;

- понять подлинную суть современных решений;
- понимать, что мы сегодня имеем других диссидентов, нежели 20 лет назад (независимо от того, какое место занимает человек в иерархии: то ли это управляющий вашего областного банка, то ли работник горкома партии) – людей, которые не проводят перестройки и всячески ей мешают;
- действовать законно и легально (но линию свою проводить очень жестко).

Когда появилась эта формула – «мирная революция», я все думал: бывает такое или нет? Но теперь я понимаю, что это такое. Это значит, что революционеров могут наказывать, как хотят. Хотят – «унасекомят», хотят – на дереве повесят. А революционеры с теми, против кого они революцию делают, ничего поделывать не могут. Поэтому революционеры должны действовать мирно и в рамках законности. А это же ума требует.

Надо знать принципы работы. Для этого мы и собираемся здесь, чтобы обсудить, в чем же они, эти принципы. Что можно делать, чего – нельзя, и как нужно делать.

Тот, кто в политическом действии, вместо того чтобы дождаться момента и сообразить, где можно выиграть, начинает, нагнув голову, бодаться налево и направо, конечно же, проиграет. Тот, кто не может правильно построить политическое или оргуправленческое действие, должен «вылететь». Этот закон был, есть и будет.

Необходимо обеспечить сохранность государства и страны. Иначе будет полная разруха. Порядок-то все равно соблюдать надо.

У нас есть пример – чехи. Сколько лет они жили в немецком окружении и под немецким игмом? А нацию и культуру сохранили и развиваются. Нашли в себе умение: когда надо, подчиниться и быть дисциплинированными.

Оргуправленец должен все взвесить и понять, как выигрывать. Таков закон управленческой работы: надо выигрывать, а не заниматься самосожжением. Эти жертвы бессмысленны.

Я как-то читал лекции в Ростове, в ИПК Минавиапрома. Высказал свою позицию, а мне задают вопрос: «Что вас не устраивает в том, что сейчас у нас есть?» Вопрос непростой. И надо подумать, прежде чем отвечать. Но вопрос в лоб, и отвечать надо в лоб. Я посмотрел на часы – время перерыва – и сказал, что отвечу после перерыва, хотя еще не знал как.

Пошли обедать в кафе, а там гардеробщик спрашивает:

– Ты откуда?

– Из Москвы.

– А как у вас в Москве перестройка?

Опять вопрос непростой. Но человек спрашивает искренне, его же уважать надо. Спрашиваю:

– Фильм «Никто не хотел умирать» видел?

– Видел. Хороший фильм.

– А сцену на мельнице помнишь?

– Там, где резать должны были, но неизвестно, кто кого?

– Так вот, у нас в Москве с перестройкой точно так же.

А сам себе думаю: чего это он такие вопросы задает? И спрашиваю:

– Слушай, отец, а что это тебя так перестройка волнует? Место у тебя не пыльное, пенсию получаешь, да еще здесь подрабатываешь.

Он посерьезнел и говорит:

– Ты не прав. У меня же дети и внуки есть. А я, если ничего не поменяется, в глаза им глядеть не смогу, без перестройки страны у нас будущего нет.

Мне очень понравился принцип этого ответа. У нас еще много чего нет, но без перестройки у нас нет будущего. Так я и ответил.

– Я относительно комплиментов в адрес оргуправленца. Он такой есть или таким должен быть создан? Мы знаем, что есть слой бюрократический, к которому относятся и управленцы. И есть оргуправленцы – цвет нации, которые берут на себя ответственность за все, что было, что делается сейчас и что будет потом. Вопрос такой: каково соотношение между этими слоями, бюрократическим и оргуправленческим? В оргуправленческой работе есть и бюрократические моменты. Значит ли это, что когда бюрократы переродятся в оргуправленцев, тогда и образуется слой, страта, класс оргуправленцев?

Я думаю, да. Я очень благодарен вам за этот вопрос, поскольку в нем суть дела. И я хочу двигаться дальше в этом, намеченном вами направлении.

Есть люди, которые откровенно борются за сохранение своих привилегий и готовы ради этого пожертвовать всем, чем угодно – народом, страной, хозяйством. И будут это делать, лишь бы не попасться. Но ситуация куда страшней. В основном дело вроде бы в

головотяпстве: мы привыкли к простым и упрощенным способам работы – все без исключения. И тогда суть происходящей перестройки, с моей точки зрения, – в повышении грамотности и информированности людей. Грамотности – в первую очередь. И сегодня главный процесс для страны – формирование вот этого слоя оргуправленцев, а также – формирование соответствующих *идей* организации, руководства и управления. Формирование высококлассных управленцев. <...>

Дальше я буду проводить ту линию, что в каждом из нас сидит бюрократ, поскольку мы не знаем современных способов оргуправленческой деятельности и действуем как попроче – административно-бюрократически.

– Уточните, пожалуйста, понятие «идеология управленческого слоя».

Идеологию я понимаю как совокупность идей, которые задают горизонты жизни и рамки действий, отвечая на вопросы: что есть я? что есть для меня вы? что должен, обязан делать оргуправленец? в чем его ценности жизни? за что он «живот» свой класть будет? где он просто улыбнется и пройдет мимо, а где сделает так, что действия его противников будут работать на его идею? Самосознание и совокупность идей, позволяющих эффективно действовать и добиваться победы, – это и есть идеология.

Каждый оргуправленец должен осознавать себя оргуправленцем, а значит, он обязан, заботясь о коллективе, учитывать интересы государства, заботиться о государстве и о народе в целом, иметь ценности

оргуправленца. Эта совокупность личных убеждений, предпочтений, установок и есть для меня идеология оргуправленца.

А класс ли оргуправленцы, или слой, или профессиональная группа, я буду обсуждать это дальше и в историческом плане.

Есть три понятия: «-графия», «-номия» и «-логия».

«-графия» – описание чего-либо. Но не это цель моей работы. Описывать идеи современных бюрократов можно, и это интересно, но это делают другие люди. В Ростове, например, есть специалисты и философы, которые занимаются анализом мнений в среде бюрократов. Это вроде бы идеография.

Идеология для меня есть скорее нормативные установления. Значит, мне надо обсуждать оргуправленца «по идее», как «идеального оргуправленца», каким он должен быть, чтобы выполнить свою миссию в обществе. А у него есть миссия и назначение. И я это отношу к идеологии, а не к идеографии. Не описание того, что есть, а обсуждение того, что должно быть. Вот это входит для меня в понятие идеологии.

Вы уже поняли, что я рассматриваю оргуправленцев как определенную профессиональную группу. Это значит, что они занимают определенные места в обществе, на них возложены определенные обязанности, соответствующие этим местам.

Я ввожу одну важную вещь, которую потом буду подробно обсуждать, очень важную, на мой взгляд, и мощную. Любой оргуправленец должен уметь использовать это как средство в своей работе.

Я подхожу к оргуправленцу с системной точки зрения. Мой метод работы – *системный*. Я учитываю

системность, учитываю моменты мышления и моменты деятельности, развиваю этот подход, модифицирую его и превращаю в *системомыследеятельностный* (СМД) подход. И вот в рамках СМД-подхода я ввожу очень важное различие – различие, которым мы обязаны опять-таки Марксу, но которое сегодня не распространено и редко кем принимается.

Я рассматриваю каждого человека как сложное двойное образование: как *функциональное место* в социально-производственной системе и как *наполнение* этого места. Социально-производственная система – это любое учреждение, учебное заведение, колхоз, промышленное предприятие. И каждый раз эту систему пронизывает структура функциональных мест, которые занимают люди. А наполнение – это сам человек со своими убеждениями, страхами, осторожностью и т.д.

К.Маркс показал, что человека «самого по себе» – без соответствующего ему функционального места – не бывает.

Я думаю, что само понятие «человек» очень недавнего происхождения. Его создали на рубеже между Средними веками и эпохой Возрождения, когда в итальянских городах появилось много тунеядцев, неизвестно чем живших. До этого были рыцари, смерды, или крепостные, были монахи. В Древнем Египте были фараон, наместник, землемер, надсмотрщик за рабами, раб. И везде – своя иерархия функциональных мест. И тут вдруг – тунеядец, который не имеет функций и не вписывается поэтому в иерархию мест. Но как только его назвали «тунеядцем», ему тем самым задали определенное место в обществе, он получил общественную определенность.

Все это были определенные страты, или классы. И в этом плане вся история человеческого общества есть история классовых определений, критика предшествующих структур, борьба за социальную справедливость.

У нас есть секретарь обкома и секретарь горкома. И все мы твердо знаем, что секретарь горкома, хоть тоже секретарь, но ниже, чем секретарь обкома. На предприятии есть директор и есть его заместители, инженеры. И это все функциональные места.

– *А грудной ребенок?*

Вы думаете, что это просто человек, вообще? Нет, это тоже функциональное место: грудной ребенок. Ведь мать четко знает, что дети есть грудные и не грудные. С того момента, когда она решает отнять его от груди, она как бы с одного места переставляет его на другое. И вот в этом социальном акте – определении места для этого маленького человечка – и состоит человеческая стратификация.

И в педагогике точно так же принято. Поэтому умные психологи определяют периоды жизни людей по переходу из одной системы в другую: ясельник, детсадовец, школьник, студент и т.д. И это каждый раз есть место, а не характеристика материала наполнения, т.е. того, что туда вставляется.

Только *единство* одного и другого и есть человек. Кому-то это покажется противным, мне и самому противно, поскольку я человек старорежимный и мыслю социалистическими идеалами и принципами.

– *А как же наполнение?*

А наполнение имеет вторичный смысл. И это есть одна из сложнейших социокультурных проблем. Поскольку я говорю о двух факторах – месте и его наполнении, – существует проблема соответствия и несоответствия. И это оргуправленец всегда должен учитывать.

В подтверждение приведу такой пример. В 70-е годы я работал в Московском областном институте физкультуры. И к нам пришел новый ректор. А к моменту его прихода на Ученом совете было принято решение: студентов 3-го курса в колхоз не посылать из-за напряженной ситуации в учебном процессе. Первого сентября меня вызывает новый ректор и говорит, что из райкома получили разнарядку на 200 человек сверх плана, поэтому третьекурсников надо отправлять. Я был очень заинтересован поехать в колхоз с этими студентами, поскольку я создал в это время научно-педагогическое отделение и мне надо было видеть, кого туда брать, а на коллективных работах люди проявляются ярче всего, открытее. Но вид я делал, что если ректор очень попросит, то я пойду ему навстречу. И он вступает со мной в отношения одолжения, в отношения человека с человеком, а не ректора с преподавателем.

И тут начинается очень важное различие. Если человек крутится на своем месте и выполняет функцию и миссию этого места, мы его называем *индивидом*. А вот если он из этого места выскочил и существует не только в производственной формализованной структуре, но и сам по себе, то его мы называем уже *личностью*. И говорим, что он может не только функционировать по законам своего места, но и ставить цели, принимать решения, сам для себя определять, что

он будет выполнять, а чего не будет, брать на себя ответственность. Вот тогда он – личность.

Личность – это тот, кто «выламывается» из системы, не держит руки по швам и не говорит каждый раз: «Бу-сделано!» Тот, кто знает: выслушать-то я выслушаю, а вот буду ли выполнять – это я еще подумаю и решу сам. Тот, кто может взять на себя ответственность и риск за невыполнение.

Когда я говорю «оргуправленец», то я имею в виду, что это:

- человек, занимающий определенное место с определенным назначением;
- наполнение, которое должно соответствовать месту и его требованиям.

Человек есть невероятно сложное, внутренне неоднородное образование. Каждый человек, чтобы жить в обществе, должен знать о себе, что он представляет собой как место и что он представляет собой как наполнение. Это непростое обстоятельство создает двойственность нашего сознания. С одной стороны, необходимо постоянно контролировать себя: отвечаешь ли требованиям места; с другой – вырабатывать совокупность требований к себе, а именно: я занял такое место, следовательно, я обязан быть таким-то и таким-то, делать то-то и то-то.

Я выделил требования к наполнению, исходящие из необходимости соответствовать назначению, функции или миссии места, и назвал это индивидом. Это то, что мы готовим посредством обучения. Мы создаем культурно подготовленных индивидов, умеющих выполнять свои технические функции за счет обучения. И все обучение построено так, чтобы формировать индивидов.

Но есть другая ипостась человеческого существования. Начинается она с того, что человек осознает себя, свои возможности, оценивает себя по отношению к месту и отделяет себя от места. Тогда человек выходит в *личностную позицию*, а это значит – выходит из места.

Человек, который решает, что он не может быть генеральным директором, и сбегает – уже личность. Он свои личные возможности оценил (то ли ему неинтересно, то ли не считает себя способным) и решил больше в эти игры не играть.

У меня такое ощущение, что во многом решения XXVII съезда партии продиктованы пониманием, что именно это может произойти со всем советским народом: он близок к тому, чтобы больше в эту игру не играть. И вроде бы что-то делать надо, поскольку разруха наступает, а это уже крайняя ситуация.

Социально-производственная система имеет два пространства, и я хочу их разделить.

Одно пространство задано административной структурой, и это всегда есть *производство*; эти структуры и создаются для производства (социологи называют их «формализованными»). Там четко заданы все места и перечислены все взаимоотношения между ними. Всякая производственная структура является формализованной.

Первый раз я поступал на работу в 1942 году – на авиационный завод, на маленькую должность техника-чертежника. На оборотной стороне заявления о приеме на работу был перечень всех должностных обязанностей (это перешло еще с 30-х годов), и я должен был подписаться, что обязуюсь выполнять то-то и то-то,

подчиняться таким-то и таким-то распоряжениям. Но обратите внимание, если я занимаю *это* место, то я должен подчиняться распоряжениям непосредственно *этого* начальника и вышестоящих. А вот *другим* могу не подчиняться. Но и распоряжениям своего начальника я должен подчиняться в пределах выполнения мною моих индивидуальных функций, в данном случае – техника-чертежника. А если мне начальник говорит что-то за пределами моих функциональных обязанностей, то я ему могу сказать: «Иди ты ...» Или он меня должен просить лично или грозить всякими неприятностями, которые могут последовать. Вот это и есть производство. И это – одно пространство.

А все пространство вокруг производства – другое пространство, другой топ. Это – *клуб*, клубная структура.

Что такое клуб? Это условное название для того пространства вне производственных структур, в котором люди существуют как личности. Прозвенел звонок, мое рабочее время закончилось и началось мое свободное время. И тут я выступаю как *человек вообще*. Возникает пространство личности – клуб. Индивиды здесь вступают в межличностные отношения: дружат, любят, занимаются политической деятельностью или наукой как свободным видом деятельности. Это все вне производственных структур.

К.Маркс 100 лет тому назад показал, что заниматься наукой в научно-исследовательском учреждении невозможно. Точно так же, как люди, занимающие места в проектных институтах, не могут проектировать. Проектировать и заниматься наукой может только личность, т.е. человек, который сознает себя как личность и рассматривает себя существующим в клубном простран-

стве. Маркс все это описал, но мы делаем вид, что не знаем и не понимаем. И не хотим реализовать.

Но сегодня мы вышли на такую ситуацию, когда все это надо вводить в жизнь. И вроде бы уже понятно, что надо спасать Россию, спасая науку и инженерию. И основная задача сегодня – восстановить инженера.

А сделать это можно, только создавая клубные структуры. Я добавил бы, что и партийным работником можно быть только в клубной структуре.

Когда Сергей Валентинович Попов приехал в Ригу проводить выборы директора на РАФе, его встретили с почетом, т.е. с милицией и машинами. Его и всех, выдвинувших свои кандидатуры на конкурс директоров, пригласили в ЦК КПСС Латвии. Заведующий промышленным отделом говорит:

– Очень важное дело предстоит сделать – впервые в Советском Союзе свободные выборы директора. И наш первый секретарь обещал Горбачеву провести это на высшем уровне. Вы поняли, товарищи?

– Поняли.

– А теперь я хочу сказать, что партийный билет дается один раз. Вы поняли меня?

У всех на лицах недоумение, удивление. И таким образом из старательности и желания сделать благое дело – первые демократические выборы – человек в первый же день под корешок их бы и подрезал. Если бы руководитель игры Попов не встал и не сказал:

– А я не член партии. И вы, уважаемый, если не хотите иметь большие неприятности, разговоров с нами таких больше не ведите.

А дальше этот завождем поехал со всеми в Елгаву и там своим поведением и старанием угодить делал

все, чтобы демократические выборы загубить. Но игротехник есть игротехник, и его так сразу не обойдешь: что бы заводделом ни делал, все это как на стену натыкалось.

А народ на РАФе сообразил и стоял насмерть, поскольку они не хотели изображать «свободные» выборы в несвободных условиях. Люди говорили: «Ну что вы нас – за дураков держите: вы сначала там между собой решите, кого выбирать, а потом мы будем делать вид, что выборы – свободные?!»

Игротехники же сделали закулисную возню гласной и открытой. Тогда заводделом давай наводить порядок (со своей точки зрения). Но и это игротехники сделали гласным.

Народ подождал, пока в парткоме решили, каких кандидатов допускать к выборам и кого избирать, а потом одного из назначенных подвели к прессу:

– Ну-ка, погляди, где стоишь!

– Да я знаю, ребята.

– А теперь давай бумажки, которые тебе в парткоме дали и по которым ты перед нами выступать собираешься, – мы их в мусорную корзину кинем. А тебе наш текст продиктуем. У нас будут действительно свободные выборы. И если что перепутаешь, мы тебя свяжем, приведем сюда, а потом на тебя пресс опустим. Так что смотри, не ошибайся!

Слухи на РАФе распространяются со скоростью «22 минуты». И как только первого поставили под пресс, то через 22 минуты об этом знал весь завод. Поэтому все те, кого до того вызывали в партком и кому давали там бумажки для выступления, пришли и вернули свои бумажки.

А дальше шли нормальные выборы, поскольку, обратите внимание, партия имеет отличнейший аппарат и очень сильна, но это при условии, когда мы поддерживаем и подкрепляем ее действия. А если мы не захотим поддержать и подкрепить, то сам аппарат ничего не сможет сделать. И вроде бы понимание этого важного момента на РАФе пришло. А это есть залог демократизации и расширения гласности, и создания нормальных условий жизни.

Для меня оргуправленец – это совокупность функционального места и личности. А это единение, осознание себя как личности и формирование себя как личности может происходить только в клубном пространстве.

Делаю следующий шаг и говорю: люди, занимающие места в клубе, – это *личности*. Т.е. оргуправленцы-личности – это люди, осознавшие себя таковыми, принявшие на себя соответствующие моральные ценности и миссию быть оргуправленцем, от работы которого зависит успех всех и всего дела. Это сознание создает их личностную структуру. Поэтому оргуправленцы должны объединяться и создавать свои клубы.

Скажем, журналом ЭКО создан «Клуб деловых людей». Возникают подобные клубы в разных городах нашей страны. Когда я был в Новосибирске, меня пригласили в этот «Клуб деловых людей». Я понимаю, что деловой человек – это человек, который, даже не будучи управленцем по должности, осознает себя заинтересованным в оргуправленческих проблемах, несет соответствующие ценности и установки, средства и технику работы. Такой человек и формируется в клубе.

Я считаю, что должен быть и «Клуб председателей рыболовецких колхозов». Причем именно клуб, в духе английского клуба, но много лучше.

В пространстве формальной организации, или производства, человек существует как индивид, заполняющий штатное место. А в клубном пространстве этот же человек существует как личность. Личность соответствующей идеологии: я – оргуправленец, я забочусь о своем производстве, об отрасли, о советском народе. И я делаю то, что считаю нужным и правильным.

На первом месте – самосознание личности, а дальше это сознание надо обеспечивать материальной организацией – социальной, социокультурной и организацией производства.

И сегодня, когда перестройка вышла на свой практический этап, именно здесь основные трудности. Раз такой человек начинает чувствовать себя хозяином, начинает работать на пользу общества, тут же возникают проблемы. Ведь бюрократ спрашивает: а что тогда делаю я?

При соответствующей организации клуб существует как совокупность свободных личностей. Именно там и должны быть и советы директоров, и советы председателей колхозов. И действовать они должны в клубе реально – обсуждать свои дела, принимать решения и осуществлять свои решения на практике, на своем производстве.

Я читал недавно воспоминания известного советского педагога П.Р.Блонского (он был дружен с Крупской, его очень ценил Ленин). У него постоянно были трудности, поскольку у человека, занимающего личностную позицию, всегда возникают трудности. И когда

ему стало совсем трудно, это было где-то году в 1932-м или 1933-м, он пришел к Крупской и говорит:

– Что делать, Надежда Константиновна? Совсем жизни нет.

– А вы конкурентов и оппонентов ногами отпихивайте.

Так он описал этот разговор. И вроде бы понятна эта позиция – понятна и для истории социал-демократической партии, и для нынешних условий.

Теперь я двигаюсь дальше. Это пока все частные характеристики и определения. Индивиды, будучи организованы в совет директоров в клубной структуре, должны стать силой. (Историческая справка: партия есть организация клубная, партия – специфическая клубная организация. Так она возникла в Древней Греции, и так она развивается через всю историю человечества. Специфическая клубная организация людей, обсуждающих, как жить дальше стране, производству, что развивать, а чего не развивать, решающих все основные вопросы жизни.) Отсюда вытекает странная вещь (странная с точки зрения наших, традиционных представлений, а для Маркса это были азы): так какая из этих частей пространства – производство или клуб – является главной?

Конечно, клуб! Клуб является главным, а производство – вторичным.

И как только мы это перестаем понимать, у нас все идет наперекосяк. В партийных документах записано: политика определяет все. Обратите внимание, все определяет политика, а не производство. Именно политика определяет все, и производство в том числе. Это и означает фиксацию примата клуба над производствен-

ной структурой. Что касается партии, она всегда это твердо знала и твердо держала: именно клубная структура и клубная политика определяют жизнь в стране.

И с этой точки зрения я повторяю важный для меня тезис, повторить который считаю необходимым: то, что хозрасчет и экономика у нас сейчас будут определять все процессы демократизации, связано только с тем, что сегодня мы делаем ставку на другие страны. И поэтому говорим, что администратор-бюрократ – наш враг. Нам надо включать в активную жизнь огромные массы людей страны и передавать в их руки руководство всем нашим хозяйством, чтобы они сами определяли направление хозяйственного развития.

Я делаю следующий шаг и говорю: оргуправленец должен быть индивидом, должен быть соответственно обучен и подготовлен технически, должен иметь знания, умения, навыки. Но этого мало. Он должен сознавать себя управленцем и иметь свою личностную структуру. Это значит, что оргуправленец не имеет права бояться. Он не может быть трусом. Он должен жить и работать в условиях постоянного риска.

Пример такой. Средние века. Кого-то произвели в рыцари. Что это значит? А то, что каждую неделю в воскресенье этот человек должен ехать на ристалище – там его вызывают на бой. И это и есть профессиональный риск. Он рыцарь потому, что он это делает, обязан это делать и уклониться не может, хотя каждый воскресный день грозит ему увечьем (тут смерть не так страшна, как увечье).

И позиция ученого, и позиция проектировщика, и позиция оргуправленца таковы. Они обязаны, вступая в эту должность, одновременно отдавать себе отчет в

том, какие требования накладывает это на личную жизнь каждого из них. И это во всех профессиях, независимо от того, чем они становятся в своем сообществе — классом, слоем или стратой.

Интересен вопрос о взаимоотношениях классов и сословий. В любом обществе происходит соединение сословных и классовых моментов, в том числе и при социализме. Оргуправленцев можно назвать сословием, поскольку у них есть общность интересов, они должны развивать свою собственную профессиональную технику, должны развивать свои личные качества и иметь организационные структуры, которые дают им эту возможность и защищают их позицию. Но по своей значимости в общественном производстве оргуправленцев можно назвать классом.

— А чем оправдывается риск?

А ничем. Рыцарь обязан рисковать на ристалище. Военный обязан рисковать на войне. Оргуправленец обязан рисковать всегда. Это его профессиональная обязанность и долг.

А чем оправдывается риск? А риск вообще ведь не имеет оправданий. Я либо рискую, либо не рискую; я либо рисковый, либо нет, и живу соответственно этому.

Кстати, кооператор ведь тоже многим рискует. Мне в Риге говорят, что у них кооператор может 800 рублей заработать. Ну и что? Если я на своем месте так буду вкалывать, то я тоже могу столько заработать, но без всякого кооператива и риска.

Я жил под Ригой в семье пожилых латышей. Он — агроном. К нему за цветочными луковицами люди со

всей Латвии ездят: он знает, как их следует выращивать. И, будучи агрономом, он всегда сможет зарабатывать себе на жизнь.

Так что зарабатывать можно и без риска. Но риск есть условие, непреходящее обстоятельство нашей жизни – такое же, как восход и заход солнца. И с этими обстоятельствами надо соотноситься: так планировать, чтобы учитывать этот восход и этот заход. И так со всеми остальными обстоятельствами жизни. Рыцарем хочешь быть – рискуй, кооператором – рискуй, берешься быть оргуправленцем – вынужден рисковать. А иначе ты не оргуправленец. И где же это можно было без риска? Без риска – это только в административно-управленческой системе: ничего не делаешь, никому не перечисляешь, деньги капают. Но ведь это то, что нам надоело. А надоело потому, что страна так выжить не сможет. И если страна хочет выжить, то надо рисковать.

Я бы карточную игру ввел в каждой школе. И поступил бы разумно. А знаете почему? Верующий – это не тот, кто не сомневается, а тот, кто сомнения и искус преодолел. Если человек смолоду искусства не прошел, он же не человек. Каждый должен уметь играть, уметь проигрывать и уметь принимать решение, что дальше делать.

Теперь я делаю ход назад. Итак, оргуправленцы – это класс. Но мы все время этому препятствовали, это разрушали. И для этого были свои очень важные идеологические основания.

Я здесь должен зафиксировать два момента. Сегодня мы в области подготовки управленцев очень сильно отстали. Но так было не всегда. Больше того, в конце прошлого века и в начале нынешнего Россия занимала первое место по части оргуправленческой теории.

И это не случайно, что именно в рамках социал-демократической партии ее молодые лидеры начали заниматься теорией организации, руководства и управления. И хорошо известный вам по истории партии А.А.Богданов был и остается великим теоретиком в области организации, ему принадлежит труд «Тектология. Всеобщая организационная наука».

У Богданова было много учеников и последователей, среди них известный поэт и организатор системы Научной организации труда (НОТ) Гастев Алексей Капитонович. Он создал Центральный институт труда (ЦИТ), который в 20–30-е годы был самым мощным институтом в области организации, руководства и управления. В 1941 году ЦИТ был преобразован в Оргвиапром. Там вырабатывались принципы организации современного производства. Причем в конце 30-х годов эти принципы были самыми прогрессивными. Поэтому мы и войну вынесли, что были заложены достаточно мощные мобильные принципы организации авиационной промышленности, которые позволяли осуществлять быструю перестройку производства и налаживание выпуска новых типов машин.

Так происходило на практике. Готовились кадры, и к 1940 году они были лучшими кадрами в организации и управлении производством. А в идеологии параллельно зрело представление, что все это нам не нужно, поскольку классы нам не нужны, а закрепление управленческой работы за определенными людьми способствует классовому образованию в стране. Идеологически это считалось неправильным.

Нам были нужны страты или слои, которые знали бы свое дело и понимали свою ответственность перед

страной и перед народом – без этого ничего не организовать. Но считалось, что это плохо. И решили, что заниматься этим должна партия. Она выделяет людей и набирает номенклатуру. Но вы же понимаете, что номенклатура есть то же самое сословие? Только набирали ее без всякой технической подготовки.

Людей ставили на должности оргуправленцев, не готовя их специально к этому. Человек мог быть хорошим инженером, хорошим агрономом, хорошим врачом, а качества и способности оргуправленца он должен был вырастить в себе сам. Действовала система выдвижения на руководящие посты по принципу: если вырастешь и будешь при этом партийно-правильно-выдержанным, мы тебя заметим и выдвинем. Но действовал и другой принцип: кого выдвинули, сам не уходит, поскольку механизм выбрасывания не был продуман. Выдвинутый человек может отличиться и на одной, и на другой работе, но может и провалиться. Тогда его начинали двигать в номенклатуре по горизонтали. Провалил науку – его двигают на сельское хозяйство; провалил сельское хозяйство – его на химию и т.д. И так он движется, проваливая одно, другое, третье в силу всеразрешенности и полного отсутствия риска. Человек из номенклатуры *не рискует*. Но это – принцип охранительный для выдвиженцев и для номенклатуры, но разрушительный для страны и для всего хозяйства.

Идеологию образования профессиональных групп – сословий, классов и страт – уничтожили, но взамен не создали механизма, который заставлял бы партийные и советские кадры учиться и развиваться, учитывая опыт ошибок.

Так дело дошло до 60-х годов, пока Н.С.Хрущев не поехал в США и не встретился там с нашими эмигрантами, в частности с В.И.Терещенко, который разъяснил ему, за счет чего американцы достигли такого успеха в экономике. Хрущев пригласил Терещенко в СССР и приказал развивать оргуправленческую технику и теорию оргуправленческой деятельности.

Так было. Это наша жизнь, наши условия, и никуда от этого не деться. И мы можем в известном смысле гордиться всем этим, потому что в этих условиях мы все-таки выжили, и ценности кое-какие сохранили, и даже делать кое-что можем. Когда нам не мешают, мы делаем не хуже, чем все остальные в мире.

На этом я свою вводную лекцию закончил бы.

– А как же узнать, соответствую ли я своему функциональному месту?

Хороший вопрос. Но я в силу случайного стечения обстоятельств к нему готов.

В конце 60-х – начале 70-х годов я четко понимал, что перестройка необходима, без нее жить нельзя. Но при этом я понимал, что мы к ней не готовы, что делать перестройку в масштабах страны (равно как и развиваться сразу в масштабах страны) просто невозможно, поскольку это слишком тяжелая, инерционная система. Значит, надо было придумать какой-то маленький инкубатор, локальную организацию, где люди могли бы себя проверять. И мы ее придумали. С 1979 года мы проводим организационно-деятельностные игры – ОДИ.

Поэтому я вам отвечаю: проверить свое соответствие и свои способности оргуправленца вы можете в

ОДИ. Вы приезжаете на игру, работаете 8–10 дней и все про себя узнаете: что вы можете, чего не можете. Это как рентген: в игре все участники становятся прозрачными. Игра дает нам в руки суммарные критерии. Что отличает ОДИ? После первой игры одна из ее участниц сказала, что игра – это концентрированная жизнь. От ваших реальных условий игра отличается только тем, что в ней увильнуть никуда нельзя. Все происходит на виду, на виду у всех. И никакой разницы между реальными и игровыми условиями нет.

Ваши сомнения я понимаю. Они возникают оттого, что мы с вами принципиально по-разному понимаем суть управленческой работы. Руководитель и управляющий не должен жалеть времени для размышления над тем, как он работает, почему он работает так, а не иначе, как еще можно работать и как работать не надо. Работа оргуправленца есть работа мыслительная. А вы ведь с этим не согласны. Вы считаете, что работа оргуправленца – это раздача приказаний, а потом жесточайший контроль за исполнением, что чем контроля больше и чем он жестче, тем лучше.

А на мой взгляд, работа оргуправленца есть работа мыслительная на 100%.

– Как все же применять идеологию и технику ОДИ для решения конкретных практических задач?

Как интересно! А давайте теперь я у вас спрошу: а вы что, считаете, что знание общей техники управления избавляет вас от необходимости правильно действовать в конкретных условиях конкретного коллектива?

– Нет, не избавляет. Но ведь и проблемы-то не решает.

Но тогда и проблема, которую вы ставите, неразрешима. Ведь вы ставите вопрос так: а можно ли наладить оргуправленческую деятельность без самих оргуправленцев, без соответствующим образом подготовленных оргуправленцев, без повышения оргуправленческой культуры всего коллектива. Из такой ситуации вы никуда не выйдете. Способности оргуправленцев есть сугубо личные способности.

И кстати, когда-то в партийной идеологии считалось, что руководителя учить не надо. И это была отнюдь не глупая позиция, она имеет под собой веские основания. Была распространена такая идеология, что главное – чтобы был человек, который умеет делать и может делать, а учить его не надо. Если это настоящий человек, он сам сообразит, как надо управлять. Только таких и надо отбирать на должности руководителей.

Сейчас я с этим не соглашаюсь и считаю, что учить надо. Но это не значит, что сейчас я занимаю диаметрально противоположную позицию и считаю, что дело не в человеке, а в обучении. Я говорю, что оргуправленец – это единство места и наполнения. И если вы не обеспечили того и другого и их соответствия, то ни организации, ни руководства, ни управления вы не получите. Что нам сейчас нужно? Готовить оргуправленцев. Заложить традиции подготовки оргуправленцев и затем эти традиции культивировать, как траву в английских парках.

Вы ведь, наверное, знаете, что в английских парках ходить по газонам разрешается, и не только ходить,

но и сидеть и лежать. И трава поднимается, не остается примятой. И вот один советский турист удивленно спрашивает английского садовника, как это им удалось вырастить такую удивительную траву. А садовник отвечает: «Все очень просто, сэр. Нужно один раз траву посеять, а затем аккуратно ее подстригать в течение 400 лет».

Уважаемые коллеги, мы за 70 лет социального эксперимента вывалились из естественноисторического процесса. Надо воспользоваться ситуацией и вернуться в историю. Поэтому дальше я буду говорить очень неприятные вещи. Нам нужно провести полную автодисквалификацию. Мы должны понять, что нация мы – великая, люди – замечательные, но пока еще не спустились с деревьев и только и умеем, как обезьяны, искать бананы и рвать их, и больше ничего. У нас разрушена культура страны, утеряно то, что в России было всегда, то, что люди раньше делать умели, а сегодня не умеют – ни в поле, ни в промышленности, нигде.

В конце прошлого века в России были лучшие в мире инженеры. Немцы брали их на любые места с самым высоким окладом. Сейчас у нас инженеров нет. Нам придется набраться терпения, повышать свою квалификацию, бороться с людьми плохими и неграмотными. Это долгая история. Но, слава Богу, говорю я, мы можем вернуться в исторический процесс. Еще немного усилий, и он, может быть, пойдет нормально. А там, скажем, не за 400, а лет за 200 мы возродим свое былое величие. И через эти процессы и интервалы не проскочишь. Уж если один раз отстал, то лидеров можно и не догнать, это как на дистанции. Годы застоя определили нашу судьбу и наше нынешнее место в мире.

Мы теперь одна из последних стран по уровню культуры, по организации производства. Мы уже хуже, чем Ангола. И мне это противно! Но если мы об этом будем только кричать, ничего не изменится. Крик уже был. Надо осознать свое нынешнее положение и идти вперед – искать тот путь, который вновь выведет нас на передний край в самое короткое время, чтобы мы опять стали людьми первого сорта.

Вот такая ситуация. И не надо скакать раньше времени. «Смешон тот, кто делает третий шаг, не сделав первых двух», – так говорят на Востоке. Порядок и последовательность нужны тут железные, работа и сосредоточение. Нам надо сохранить народ, выжить. Нам надо поднять свою многовековую культуру. Но думать, что кто-то вновь прикажет, а мы по привычке рванем и выпрыгнем из нынешней ситуации – так уже не пройдет. Даже у китайцев – а уж они-то нация культурная, организованная и дисциплинированная – и то «большой скачок» не получился. А нам нужен исторический процесс, нормальный, приложенный к условиям нашей страны и нашего народа.

– Вы говорите сейчас об эволюционном пути развития?

Революция – это тоже момент эволюции. Я говорю об *историческом пути*. Возврат в исторический процесс произошел. Это и есть наша революция, наша перестройка. И если мы это поймем – что мы вернулись в исторический процесс, – то мы поставим преграду волевым, или волюнтаристским, решениям и всяческим планам «великих скачков».

У нас ведь никто не хочет быть людьми второго или третьего сорта. Но первосортные люди бывают только в первосортной державе. А Россия должна быть державой!

Меня тренер учил, что каждый должен идти своим ходом, своим темпом, не рвать жилы, а сохранять в себе силы, чтобы в любой момент сконцентрироваться для рывка.

– *А риск?*

Я мужик рисковый, и риск во мне. Но человек не должен переходить за 70% своей мощности, своей работоспособности. Если он хочет нормально работать и при необходимости делать рывки, он должен работать на 70%, а 30% всегда иметь в резерве для концентрации.

– *Передача была о РАФе: план не выполняется, и рабочие работают по 12 часов.*

Тут еще надо разобраться в ситуации. Оказывается, невыполнение производственного плана было условием процветания довольно большой группы людей на заводе и вокруг завода. А процветание устроено очень просто. План не выполняется, а значит, завод не может выполнить все поставки. Приезжает «толкач» от заказчика, а перед ним разводят руками. Но приезжают-то умные, поэтому он спрашивает: «Сколько?» Ему отвечают: «Сто».

Скажите, а вы пожалеете сто рублей наличными за машину РАФ? И каждый «толкач» выкладывает деньги, зная, что на его предприятии ему их компенсируют.

По плану нужно изготовить 40 000 машин. По сто рублей за каждую – это сколько?

– А кем и как это установлено?

Я думаю, что если бы я это знал и мог ответить на этот вопрос, то из Риги мне выехать бы не удалось: я под машину попал бы, либо с поезда слетел, либо еще что-нибудь в этом роде. Знаю одно: работники ЦК Латвии в этом деле участие принимали.

Когда Боссерт уехал в отпуск, кое-кто из госприемки начал вынимать детали из машин и выводить их в брак. Вернувшись из отпуска в конце августа, Боссерт сумел собрать людей и исправить все это. А в начале сентября его вызвали в ЦК Латвии для утверждения. Вопросы о выполнении плана даже не задавали, так как были абсолютно уверены, что плана нет. А когда Боссерт заявил, что не только план есть, но и сверх плана 40 машин, то, говорят, заведующий соответствующим отделом со стула свалился и закричал: «Не может быть!»

Боссерт – непростой мужик. Он ведь все акты составил, все справочки подобрал, все расписки собрал, и все это лежит у него в сейфе. Так что все эти вредители у него на крючке, и он сказал им: «Пока я здесь, все это будет в сейфе. Но как только вы меня отсюда спихнете, вы предстанете перед судебными органами».

Рабочие, может, и не понимают, и не знают всей этой закулисной борьбы. А он им, видимо, пока объявить об этом не может, так как ситуация этого пока не требует или настрой рабочих еще не тот.

Вот, когда на ОДИ в Артеке тоже выбирали генерального директора, к руководителю игры Полову пришли рабочие и говорят: «Закройте дверь и вытащите из магнитофона эти штучки, на которые записывают. Так вот. Мы тут всех мафиози знаем. И как только момент настанет, вы нам скажите. Мы придем с прутьями, и от них только куски мяса останутся. Имейте в виду, мы готовы в любой момент».

Другой пример. Я только что окончил университет. Меня пригласили в партбюро факультета, и человек меня спрашивает:

– Ты чего хочешь? Защищаться? Диссертация готова? Отлично! В любой момент могу поставить тебя на защиту. Будешь доктором, потом академиком – прямая дорога.

– Ладно, я понял. А что вы хотите взамен?

– Только одного: не веди семинаров со студентами. Не ко времени они.

Когда приходят рабочие и говорят, что они готовы всех мафиози порубать, и когда сидят прилично одетые люди и требуют от тебя одного: чтобы, по сути, не было работы, то все это – жизнь. Она всюду такая, в каждой стране.

А нам бы грамотность свою поднять и иметь знания о том, что реально, а что – нет.

Вот как описывают игру в Тынде, где участвовали работники Госплана. Выступает представитель Госплана и говорит:

– Да, лес мы рубим. Но на всех делянках сажаем новый.

Тут протискивается человек, – а сзади толпа народа:

– Кто тут сказал, что сажаем? Одевайся, поехали – у меня тут КамАЗ стоит, – на месте покажешь. А если не покажешь, я тебя за 500 км оставлю в тайге, сам будешь выбираться.

Работник Госплана говорит:

– Хорошо, я выясню, где это, и завтра поедем.

Назавтра он приходит и говорит:

– Я навел справки. Оказывается, врет ваш обплан, никаких посадок не было.

А человек не унимается:

– Так, теперь вы скажите всем громко: посадок не было. Скажите по телевизору и по радио, чтобы вся страна знала.

Пришлось сказать громко и на всю страну.

А дальше вот что было. Все госплановские и обплановские работники, участники игры, собирают временную партийную ячейку и выносят на обсуждение персональное дело руководителя игры Попова: об исключении его из партии за то, что он создает в игре ситуации, порочащие работников такой серьезной организации. Правда, оказалось, как я уже говорил, что Попов не член партии.

И это тоже жизнь. Ее только знать надо и понимать, чтобы не питать ненужных иллюзий. Оргуправленец не имеет права питать иллюзии. Оргуправленец должен знать всю подноготную жизни.

Лекция 2

*идеология, самосознание, убеждения
оргуправление как деятельность
ретроспективная и проспективная рефлексия
цели, ценности, нормы
проекты, программы, планы*

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 о ней знания.

Требование первое – *иметь знания об управленческой работе.*

И еще они должны осознавать себя оргуправленцами и уважать себя.

Меня когда-то в молодости очень удивило одно место в пьесе Горького. Там обсуждают общее положение в России, и один аптекарь спрашивает другого: «Что мы, провизоры, обязаны сделать для счастья России?» Максим Горький и его герои четко понимали, что каждый человек в стране, какое бы он место ни зани-

мал, обязан спрашивать себя, что он может сделать для счастья народа и страны.

Требование второе – *быть личностью*.

И вот здесь, при обсуждении личностной структуры, я ввел системное представление человека. То, что мы называем «человеком», 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 принципу другой: 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.

Требование третье – *системный подход* к пониманию человека.

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

Мне много раз задавали этот вопрос: что я имею в виду под идеологией? На мой взгляд, идеология – это 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 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. Ведь у немцев армия строится на централизованном управлении и руководстве. Значит, если нанести удар по штабу и лишит 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.

Или, если вернуться в сегодняшний день, 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 нашей 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, с этим покончено.

– Но ведь есть определение идеологии.

Мне нравится ваш подход, простой и четкий: есть определение. И зачем я тут все запутал?

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

Идеология – это ведь инструмент, средство. Она вырабатывается людьми и при этом проходит длинный путь: формулируется партийными органами, потом их передают техническим специалистам, а они уже отработывают эти намеченные принципы до деталей. И вот когда эта идеология – т.е. слова и утверждения – написана, она же должна войти в мое, ваше и еще чье-то сознание. И тогда я, по Чехову, спрашиваю: «А зачем вам ружье? Раз оно есть, оно должно стрелять». Идеология, как 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-й игре (в Монино, в НИИ Морфлота) в процессе 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.

Кстати, в условиях игры эта идея очень часто возникает. Но, к сожалению, советские люди не знают, как это надо делать, и те, кто хотят произвести переворот, вообще не знают, что это такое.

Поэтому переворот-то он произвел, а *программы* дальнейших действий у него не было. И при этом, как всякий совершающий переворот, власть он захватил не сам, а выставил другого: замдиректора из одесского филиала своего института. А директор НИИ 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: и как вы определяете -- работает здесь идеология или нет?

И еще один пример из той же игры. Я уже говорил, что игра была сложная, обстановка напряженнейшая и постоянно меняющаяся. Люди работали и по ночам, а потому завтракать приходили в разное время. А официантки накрывали стол точно в установленный час, каждый раз ждали минут двадцать, а потом все просто вываливали в мусорные ведра. Они действовали в своей идеологии: мы официантки, наше 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 развезти нас по домам со всеми нашими вещами (а вещей было много -- магнитофоны и пр.). И в моем присутствии водителю было наказано довести нас до места. А он остановился в километре от метро и говорит:

– Выгружайтесь.

– ?!

– А у меня ездка выписана, и время окончания указано.

Он, оказывается, не людей перевозил, а ездки делал. И вы ведь идеологию рассматриваете тоже как «ездку». Но если 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 позволяет людям получать зарплату, а их начальникам считать, что они работают.

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

Я рассматриваю цикл жизни идеологии, определяю формы, в которых она разворачивается, и делаю 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: одну позицию, другую, третью... И каждый из нас теперь имеет не одно знание, а два, три... Каждый из нас стал богаче. А в своей деятельности уже можно смотреть, что срабатывает, а что – нет. Не сработает одно – можно взять другое, третье. Что-то да сработает.

В этом особенность мыследеятельностного подхода: вещи берутся не по их форме, а по их функции, их назначению. Очень красиво сказал немецкий психолог Курт Левин: «Пирожное хочет, чтобы его съели, а папираса – 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-демонстратив-

ная 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. А под этой общей крышей «делания вида» каждый преследует свои особые цели. И имеет свою особую идеологию.

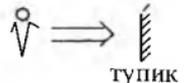
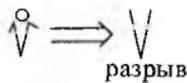
Известно: можно загнать лошадь в воду, но нельзя заставить ее эту воду пить, если она не хочет.

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. Это будет 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 в тупик или в «разрыв».

Что такое для меня разрыв? Это такое стечение обстоятельств, при котором я уже не могу, работая старыми методами, достичь поставленной перед собой цели или получить тот продукт, ради которого работаю. Иначе говоря, разрыв или тупик возникают при несоответствии имеющихся средств, методов и способов работы изменившимся условиям и обстоятельствам.

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 – подайте назад и обойдите.
- Спасайте нас!

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 смертельная радиация.
- Это ваш долг!
- Знаем, но не пойдём.

Станцию спасли научные сотрудники, которые кинулись спасать свои записи. Они не думали, что с ними будет и сколько будет пораженных радиацией, 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.

Другой вариант, тоже довольно часто встречающийся, – когда некоторые, наиболее упорные, идут напролом и продолжают свои действия, не приводящие к результатам.

Психолог А.В.Запорожец описывает такой случай. Дело происходило в 1929 году, в период, когда он вел работу 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 действии). Работая с детьми, он придумал и соорудил сложную систему полиспастов; на одну из нитей, пропущенных через нее, подвешивалась конфета, а рядом висело еще много ложных концов. Испытуемый ребенок должен был достать себе конфету, дергая за нужную нить. Для этого он должен был внимательно проследить глазами ход той нити, на которой висит конфета, и потянуть за нужный конец.

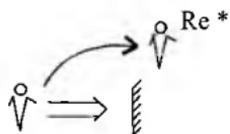
Дети видели конфету и бросались дергать все нити подряд. Но ломать устройство не разрешалось, поэтому – несмотря на рев и крик – их выдворяли за дверь. Но, обратите внимание, время голодное – и поэтому глупых нет. С третьего раза дети-дошкольники научились совершать это действие: приходят, останавливаются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

И все дети ушли с конфетами, кроме мальчика Васи, который, кстати говоря, был лидером среди этих детей. Мальчик Вася бросался и начинал дергать все нити подряд. Ему говорят:

- Вася, постой и подумай!
- Думать некогда – доставать надо!

Так что встречаются еще мальчики Васи... 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, встать над ситуацией.

Например, я сейчас излагаю определенное содержание по плану моей лекции. Но при этом изложением занята только часть моего сознания, скажем, одна треть. А другой частью я как бы наблюдаю себя, читающего лекцию, и все время задаю себе вопросы: «Правильно 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: в 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 всегда работал, на этом и держалось его лидерство). Но мальчик Вася был тупой – без рефлексии.

Вот женщины, например, тупыми быть не могут, поскольку на них висит семья, дети, мужик и – советское производство. Тут без тонкости ничего не сообразишь.

Итак, следует выходить в рефлексивную позицию и в этой позиции проделать еще две работы.



Первая – *ретроспективная*, направленная назад. Нужно проанализировать ситуацию, которая сложилась. Это значит – определить тип работы, которую производил человек или коллектив, зафиксировать тупик или разрыв и не бояться сказать правду. Это очень важный фактор – не бояться правды.

В Набережных Челнах (там мы проводили несколько игр) мне неоднократно говорили:

– Производим мы автомобили КамАЗ, но ведь они не нужны стране. Те грузы, которые в стране есть, можно перевезти и на тех машинах, которые мы уже создали. Поэтому наши машины, как правило, возят воздух.

Я каждый раз притворяюсь «валенком» и спрашиваю:

– А чего ж тогда производите?

Они немножко стесняются, но потом говорят:

– Но начальству же не скажешь, что мы зря машины производим. Не потому, что боимся, а потому, что начальство – дура. Оно же что скажет? Что, мол, надо ваш КамАЗ демонтировать.

– Но почему вы думаете, что начальство ваше такая уж дура?

– А вы видели другое начальство?

Так вот, надо иметь мужество и честно сказать, что думаешь. Мне вчера один товарищ честно и мужественно сказал: «Игра, на которую вы ссылаетесь, – дерьмо. У нас была такая игра, и мы знаем, что это такое». А теперь меня интересует, было ли это сказано там, на игре, и удалось ли это обсудить также резко и определенно. Кстати, тогда можно было бы выяснить, кто так думает и считает, а кто думает наоборот.

Но ретроспективная работа, направленная назад, это только один аспект дела. Анализ ситуации нужен для того, чтобы ответить на вопрос: что делать дальше? Чтобы задать *цели* предстоящей работы и проконтролировать эти цели с точки зрения имеющихся *ценностей*.

Например, с КамАЗом все очень просто на самом деле. Гигантские, по современному развернутые заводы КамАЗа – ценность сама по себе, независимо от того, нужны нам большегрузные машины или нет. Ибо такая концентрация научных и технических работников есть то, что будет двигать этот регион. Монопрофилирования только не нужно. А поэтому не имеет значения, нужны нам сегодня КамАЗы или не нужны (так же как не имеет значения, нужны нам сегодня или не нужны вычислительные машины).

Если весь мир имеет такие машины, то и мы должны их иметь и уметь их строить. И важнее – уметь их строить. Может быть, одного этого умения достаточно, а потом надо остановиться и не переводить сырье, материалы и ресурсы.

Я формулирую очень важный методологический тезис: *развитие общества, способность и умение действовать куда ценнее, чем реализация этой способно-*

сти и умения. Надо стремиться к тому, чтобы все уметь и ко всему иметь способности, но это не значит, что надо таким образом действовать и работать.

– А как же ваш пример с пожарниками: они умели и были способны, но не действовали?

И не умели, и не способны были, а жили по принципу: либо шах умрет, либо осел сдохнет, а пожара не будет.

– Вы имеете в виду внутреннюю способность?

Да, я все время говорю о внутренней способности. Поэтому для меня идеология есть то, что переходит в убеждения. Способность – это то, что я готов в случае необходимости сделать. Нужно иметь нравственно-этическую составляющую и знать, что кроме тебя никто этого не сделает. Нельзя рассчитывать на товарища или соседа: что он пойдет. Кто-то должен пойти первым, и всегда это бывают лучшие люди. Поэтому именно они в любой ситуации всегда гибнут первыми.

Вторая работа – *проспективная*; речь идет о целях и ценностях.

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.

Но цели, ценности, проекты, программы и планы осмысленны только тогда, когда есть люди, способные все это реализовать. Это, по-моему, то, что на лозунге формальной идеологии написано, но чего парторгани-

зации сегодня еще не понимают. Не понимают, что нужны *подготовленные люди*.

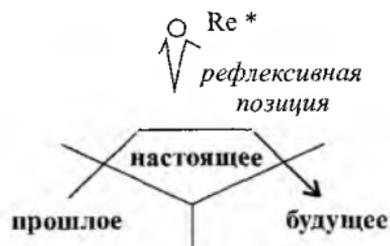
На рисунке у меня – структурное представление. Это, говорю я, и есть ситуация будущего, в которой предстоит действовать с учетом опыта и неудач в прошлом. И я буду разворачивать это представление в особое схематическое представление организации, руководства и управления.

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

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

Я сейчас характеризую работу оргуправленца в общем виде и утверждаю, что, где бы он ни был – на промышленном предприятии, в рыболовецком колхозе или

еще где, – каждый раз работа должна разворачиваться в этих трех топах: нечто делается до тупика – попал в тупик – выходишь в рефлексию. В рефлексии проводишь две группы работ, два пакета: анализируешь ситуацию в прошлом и проектируешь ситуацию



будущего, программируешь и планируешь работы, готовишь для этого кадры.

Но если я эту схему правильно понял, то я ведь теперь тупики буду создавать *искусственно*. И если я где-то сломался, чего-то не смог сделать, натолкнулся на непреодолимое для себя препятствие, то 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» и никакой «стенки» впереди нет, тогда я думаю: «А чего это я бегу? Ради чего?» И я себе создаю тупиковую ситуацию. Когда тысяченок начала думать, с какой ноги надо ходить, она уже больше не двигалась.

Фактически, я здесь говорю вот о чем: нужны остановки. Работаешь-работаешь, бежишь, торопишься – остановись, оглядись, подумай. И выходи в рефлексию. Значит, можно выражения «разрыв», «тупик» заменить другими: «остановка», «рефлексия».

Если мы поняли, зачем нужна остановка, и если мы поняли, что тот, кто остановился и думает, – не бездельничает, значит, мы можем сделать вывод: оргуправленец не может жалеть времени на размышления, т.е. на остановки. На размышления над тем, как он работает, почему он работает так, а не иначе, как еще по-другому 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 работа-

ют всегда бесцельно. А делают они так потому, что 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 и в школе ему объясняют, что плохо, что хорошо и как ему надо жить. <...>

В конце 50-х годов я работал в издательстве, в редакции педагогического словаря, вел раздел психологии. Когда макет словаря был готов, его отдали на заключение главному редактору – президенту Академии педагогических наук. Затем всем снова раздали их разделы с замечаниями главного редактора. Там был интересный текст, имеющий непосредственное отношение к оргуправленческой работе. В словаре были такие статьи – «Брока центр» и «Вернике центр». Есть такая точка зрения, что у нас психические функции в мозгу локализованы: одни отвечают за речь, другие – за мышление и т.д. Считается, что если центр, отвечающий, скажем, за речь, почему-либо «вырубился», то другой, отвечающий за мышление, продолжает при этом функционировать. И вот наш президент пишет замечание: «В системе не может быть двух центров. Когда появляются два центра, в системе наступают анархия и беспорядок. В системе должен быть один центр. Поэтому одно из этих двух слов давать не надо».

Я тоже понимаю, что центр должен быть один. Поэтому, став игротехником, твердо заявляю: руководитель игры должен быть один, его мнение должно быть определенным и должно беспрекословно исполняться, вот тогда только и 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 и клубных структур. Всему должно быть свое место: демократия должна быть в клубных структурах, а в производстве должно быть единоначалие.

Чем сейчас особенно гордится Сергей Валентинович Попов, проводивший известные игры – с выборами директора или комсомольского штаба – на РАФе, в Артеке, в Тынде? Он говорит: «Мы в своих играх посмотрели на наше демократическое будущее и поняли, какой это ужас! Но мы проиграли все это и сейчас знаем, как со всем этим быть».

Присоединяясь к нему, я говорю: демократия – это очень здорово; в плане социального развития и личного 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 ее отсутствии. Самосознание должно быть куда более дисциплинированным.

Но обсуждаю-то я вопрос о целях и говорю, что у советских людей нет целей. Но ведь если человек не имеет цели, то он не может работать, поскольку самое главное для деятельности – это цель.

Так 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 проверять, 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 цели, а на нормы и их реализацию, надо понимать, что самое главное в работе – соблюдение норм.

Скажем, администрация института, где я работаю, озабочена одним – чтобы все вовремя пришли на работу и не ушли раньше времени. А что люди делают в рабочее время – это уже начальство не интересуется. Это, правда, в НИИ. Но и на производстве подавляющее большинство ничего не делает. Вид только делает. А если вы спросите, какого рода цели они ставят и преследуют, вас просто не поймут.

Хотя сейчас условия хозрасчета резко меняют всю ситуацию. 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 и, ни у кого не отпрашиваясь, идет домой. Он может работать три часа или пять часов, но получает полную зарплату. Главное, чтобы установленный ему план выполнялся.

Я утверждаю, что главным в деятельности является норма и что реализация нормы – стержневой процесс, так как мы всегда *воспроизводим* стереотипы своей работы.

Когда я говорю «мы», я имею в виду не только советских людей, так поступают и немцы, и все остальные.

Кстати, о немцах. Еще до революции мой двоюродный дядя работал в Германии. Старался изо всех сил, раньше приходил, позже уходил. И вдруг ему стали платить меньше. Хозяин решил: видимо, человек не справляется со своими обязанностями.

Это пример совершенно другой логики и другого подхода. Немцы, например, не дошли до того, до чего сегодня додумались японцы. Сегодня в Японии основная задача занятий с первого класса – постановка целей. 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 перевод планов в цели.

Существовала такая практика: они получали общий план-задание на станцию, который и доводился до всех работников. А теперь, после игры, каждый рабочий (не говоря уже о каждом инженере) знает, *как* этот план-

задание перевести на свое рабочее место – для себя, «здесь и теперь». Ведь если каждый сотрудник на предприятии не знает, что и когда должен делать именно он, он ведь и сделать ничего не сможет. Пора выходить из того периода, когда мы играли в шотландский футбол, т.е. всей кучей гоняли мяч.

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

Итак, цели и ценности нужны каждому человеку, и это есть важнейший момент идеологии.

Не может быть оргуправленца, который не определяет и не умеет определять цели и ценности, строить соответствующие «деревья целей» и распределять их по наличным контингентам работников.

Есть особая дисциплина – «анализ операций», появившаяся в связи с подобной ситуацией, с целеобразованием. Но я бы сказал, что целеобразование и анализ ценностей – только куски в том, что сегодня называется анализом операций.

Дисциплина «исследование операций и массовых процессов» возникла во время войны. В 50-е годы работы были рассекречены и опубликованы для широкого чтения и обсуждения. Вот, для примера, одна из стандартных задач этой дисциплины, построенная на материалах мировой войны. На английских судах, обеспечивающих трансатлантические перевозки, стояло по два зенитных орудия – сзади и спереди. А зенитных орудий не хватало для защиты и обороны Лондона. И вот один генерал потребовал сведения о том, сколько са-

молетов сбили судовые зенитки. Оказалось – три бомбардировщика. Генерал приказал: зенитки с судов снять из-за неэффективности их использования. Англичане люди осторожные. Тотально действовать не стали, а сняли зенитки только с одного каравана. Караван не пришел в порт назначения. Сняли зенитки с другого каравана – и он тоже не вернулся. Тогда эти сведения вместе с теми, которыми оперировал генерал, отправили в аналитическую группу. Аналитическая группа отвечает: в числе целевых назначений надо фиксировать не только то, что сделано или получено, но точно так же – предотвращение того, что могло бы произойти, но не произошло.

Зенитки ставятся на судно не для того, чтобы сбивать самолеты, а для того, чтобы защищать это судно от уничтожения.

Таким образом, оргуправленец обязан работу по целеопределению проделать дважды: один раз – определить продукты, которые он хочет получить, свершения или достижения, к которым он стремится, а второй раз – выяснить, что ему может помешать и как эти помехи предотвратить.

Я рискнул бы закончить этот кусочек утверждением, что наши партийные и советские органы ничего этого не знают. Второй части у них просто нет. Они все свое внимание сосредоточили на первой и об обеспечении всех других условий работ, не связанных с производством продукции, не думают.

Не думали, сказал бы я. Слава Богу, это все кончилось.

Игры в Тынде показали, что при освоении Сибири и района БАМа никто об этом не думал. Люди считают себя обманутыми, поскольку им не обеспечили никаких условий. И это вызывает у них негодование и

ненависть. Поэтому и не может идти освоение этих очень богатых территорий.

Как у нас, так и за рубежом понятия «программа», «проект», «план» очень плохо различаются, практически совсем не различаются. У нас до самого последнего времени все сводилось к разработке планов. И есть мощнейший Госплан с соответствующими ответвлениями: облплан и т.д., – а председатель облплана является заместителем председателя облисполкома.

Я думаю, вы читали в журнале «Коммунист» обсуждение вопроса о том, как осуществляется планирование. Я не буду пересказывать эту статью, а лучше расскажу старый анекдот брежневских времен. На Красной площади идет военный парад, а замыкает его группа штатских людей с «дипломатами» в руках. Леонид Ильич спрашивает:

– А это кто такие?

– А это самая разрушительная сила в мире – работники Госплана.

Мне в Ростове довелось слушать доклад председателя облплана о том, как они планируют. Ужас! Методы планирования вообще не разработаны, и что это такое – понять с точки зрения разумного подхода просто невозможно. Методик навалом, и плановики всё по ним и считают. Но развитие-то идет по плановым показателям, и все, что требуется – просто тянуть эти показатели вверх. Это единственное, что умеют плановые работники.

Была у меня такая ситуация в связи с прогнозами. На игру пригласили очень крупного специалиста по планированию непромышленной сферы. Я его попросил разработать проект на 70 лет вперед (речь шла о развитии физкультуры и спорта). Его чуть удар не

хватил, он ручками замахал и говорит: «У вас ненаучный подход. Наука говорит, что прогнозировать можно максимум на 15–20 лет». И он по-своему прав. Но если я, например, работаю в области образования, то минимальный отрезок проектирования – это 70–90 лет, т.е. отрезок в человеческую жизнь, а на меньший отрезок проектировать вообще не имеет смысла.

Если я готовлю специалистов для работы в ИПК или в вузе, то я должен готовить этих специалистов так, чтобы и через 70 лет такая подготовка давала возможность быть на уровне. Это не значит, что я уже сегодня могу дать им все необходимые знания. Но я должен соответствующим образом подстраивать систему повышения квалификации и переподготовки и одновременно закладывать такие знания, которые работали бы минимум 70 лет.

А мы сегодня закладываем в головы выпускников наших вузов знания, которые противоречат тому, что им будет нужно в их дальнейшей деятельности. Фактически, наша система вузовского образования и повышения квалификации – это дезинформация, организованная и целенаправленная. То, что мы закладываем – в силу детализированности и предметной конкретизации (а другого ведь ни в вузах, ни в ИПК не дают), – вот это и есть дезинформация (грубо говоря, лапша на уши). И мало того, что мы не обеспечиваем квалифицированной работы специалистов, мы еще лишаем их возможности работать и саморазвиваться.

– Так если повышать квалификацию раз в 70 лет (а сейчас это делается раз в пять лет), то чем же будет заниматься ИПК?

Обратите внимание, повышать квалификацию надо постоянно и непрерывно, а не только раз в пять лет. Кроме того, систему повышения квалификации нужно непосредственно включать в производство. Должна быть выездная система – на материале каждого предприятия. А основание, или фундамент, надо закладывать на 70 лет, а лучше – на 150.

Тот крупный специалист был прав, когда кричал, что прогнозировать больше, чем на 15 лет, нельзя. Я ведь не о прогнозировании говорю. И повторяю: Госплан – самая разрушительная сила, как и вообще все существующие методы планирования. Я же обсуждаю работу оргуправленца. И дальше я формулирую вещи уже не банальные: организация, руководство и управление есть *антитеза* существующей системе планирования. Система организации, руководства и управления есть тот противовес, который создается для того, чтобы противостоять системе планирования и уничтожать те глупости, которые она создает. По методам своей работы она и не может создать ничего, кроме глупостей. Методы работы таковы.

– *А почему она создает глупости?*

А разве может быть планирование само по себе? Планирование есть одна из *функций* управления. И другого по науке быть не может. Меня часто спрашивают:

– А вы с Совмином игру проводили?

– Нет.

– Там надо проводить. Вы им скажите, что планирование – это одна из функций управления и как работа она существовать не может.

Понимание этого распространилось в последние 10 лет, а до того просто боялись об этом говорить.

Планировать надо – только совсем иначе, чем мы это делаем сейчас, и на базе других работ. И я повторяю, что оргуправление есть работа, создаваемая в противовес планированию.

Я так сформулировал бы то, что должен сегодня делать оргуправленец: планировать надо, планы он иметь должен. Но он их не выполнять должен, а *нарушать* и *корректировать* – за счет оргуправленческой работы. Но я бы сказал больше. Я думаю, что оргуправление вообще противостоит идеологии русского и советского народа, чистому планированию, без реального денотата и реального содержания.

Нередко цели отождествляют с планами. Я же их противопоставляю и говорю: цели есть цели, а план относится к *работам*, и план – всегда есть *план работ*.

И эти вещи надо разводить. А оргуправленец должен очень четко понимать, что он должен проделать *одну работу* – по целеопределению, а потом совсем *другую работу* – по планированию работ.



И нельзя говорить, что цели задаются планами, а планы – целями. Ну последнее, может быть, и можно сказать, но опять-таки не непосредственно, а через оргпроектирование или через работу по проектированию и программированию. И дальше я так и буду это обсуждать. А именно, работа, имеющая перспективный (или прожективный) вектор, выводящий нас в будущее, включает проектирование, оргпроектирование, про-

граммирование и, наконец, планирование, снимающее всю эту мыследеятельность.



И это есть основная часть работы оргуправленца.

Тезис очень рискованный. Так как мало только разработать проект, разработать программу и спланировать работы. Нужно еще иметь *реальный механизм* осуществления всего этого. Вот тогда у нас будет полная оргуправленческая работа.

Настоящий оргуправленец может организовывать, руководить и управлять даже и без всяких проектов, программ и планов. Практически, в том, что касается советских людей, это так и есть, поскольку, обратите внимание, мы ведь социокультурные уроды, и это уродство задано длинной серией постановлений, принятых в 30-е годы. У нас вообще нет проектирования, в 1932 году оно было «отменено как класс» соответствующими постановлениями СНК, поскольку считалось, что советским людям проектировать не нужно.

Моя жена до сих пор меня в этом убеждает. Она говорит:

– Сходил бы ты в магазин.
– Отлично, всегда готов. Только напиши, что надо купить.

– Тогда сиди. Мне легче сходить самой. Ведь только придя в магазин, можно решить, что из того, что есть в наличии, надо покупать.

Я вижу по взглядам, что женщины мою жену поддерживают, но ведь они вместе с ней не правы: ведь планировать, проектировать и программировать надо исходя не из того, что есть, а из того, *что нужно*.

Но то же самое мне говорили и учителя в той школе, в которой я работал после университета. Я им говорил:

– Планировать надо.

А они мне в ответ:

– Как же можно планировать, если у нас каждый день все меняется: то комиссия приехала, то дети разбились, то еще что-нибудь....

Так потому и надо планировать, что все меняется, ибо в традиционной системе, где все воспроизводится, планировать не надо.

Основную часть работы оргуправленца составляет работа проектирования, оргпроектирования, программирования и планирования работ. За этим идет работа по реализации.

– *А где прогнозирование?*

А нет прогнозирования.

– *Оно возникает на стадии реализации...*

Да нет же, нет его. Я ведь понимаю, уважаемые коллеги, что вы все прогнозируете и прогнозируете. Давайте и дальше. Но только к оргуправленческой деятельности это непосредственного отношения не имеет.

Я бы и отступил, мне же битва не нужна. Я бы мог сказать, что прогнозирование попадает в анализ ситуации. Я полагаю, что вы все понимаете, что такое анализ ситуации с его расширениями.

– *Прогнозирование в смысле «куда пойдет ситуация»?*

Да. Но я буду это прописывать уже в системе управления, т.е. там среди прочего потребуется и прогнозирование. Но прогнозирование – десятая спица в колеснице оргуправленческих работ. Не для этого оргуправленец нужен, не в этом его миссия.

– *А организация и регулирование?*

Это потом. Они лежат дальше. Вот когда вы имеете проект, программу и планы работ, тогда вы должны организовывать и регулировать. Здесь же осуществляется и руководство – в узком смысле слова.

Есть три типа организационно-управленческой деятельности: организация – раз, руководство – два, управление – три. Руководство и управление – принципиально разные деятельности, предполагающие разные средства, разные методы, разную идеологию и разное мировоззрение.

Что же касается нашей страны, то у нас управления просто нет, поскольку оно всюду подменяется руководством, которое с задачами управления не справляется и не может справиться.

Руководство и управление не различают не только у нас. В 1977 году американцы переводили мою статью из сборника «Разработка и внедрение автоматизированных систем проектирования», где, в частности, обсуждались понятия «управление» и «руководство». И возникли затруднения с переводом, поскольку в английском языке понятие «руководство» и понятие

«управление» не различаются.

Проект есть всегда изображение того продукта (как правило, вещественного, но иногда и организационного), который мы должны в результате получить. И проектирование – это не прогнозирование.

ОДИ-21 (в январе 1983 г.) по теме «Вуз XXI века» проходила в Московском институте нефти и газа имени Губкина. Вузовские преподаватели ко мне с претензиями:

– Откуда же мы знаем, каким вуз будет?

– И я не знаю. Но вы придумайте, каким он должен быть в идеале.

Скажем, проводя игру в рыболовецком колхозе, я бы ставил такой вопрос: рыболовецкое кооперативное хозяйство XXI века – каким ему быть?

Поэтому я говорю, что утопии и работа утопистов всегда играли гигантскую роль; это и есть главная работа по проектированию будущего.

Все это в совокупности – проекты, программы, планы – позволяет нам выходить в будущее. Их проработка – главная функция оргуправленцев. А тот, кто не имеет представления о будущем в своей сфере, не может быть оргуправленцем вообще.

– Так ведь надо спросить начальника: а как правильно?

Я уже сказал, что в начале 30-х годов проектирование было «отменено» по случаю того, что советские люди с ним справиться не могут. Проектные институты есть, но не будьте, пожалуйста, наивными и не думайте, что там проектируют. Они де-

лают другую, очень важную работу – готовят сметную и проектную документацию. Зачем только – никто не знает.

На Белоярской АЭС мне сказали, что всю проектную документацию после получения ее, не глядя, свалили в архив. Я интереса ради познакомился с этой документацией и увидел, что начинается она с сетевого графика работ. А ведь сетевые графики – это то, что обеспечивает перераспределение ресурсов, средств в ситуации разрыва, возникшего на площадке или территории. А министр подписал приказ о разработке единого сетевого графика строительства – для всех атомных станций.

Если бы у нас работал народный контроль, то министра надо было бы снять за один только этот приказ, который демонстрирует полное безмыслие и полное непонимание того, что называется «сетевым графиком». Правда, министр ответил бы, что приказы он подписывает, не читая.

Строители станции были правы: смотреть проектную документацию не имеет смысла. А делать?

Другой эпизод. Строили АЭС. Стройка была еще не закончена, а деньги уже кончились. Стали искать причину перерасхода, полезли в проектную документацию. Оказалось – забыли заложить стоимость реактора. Вся документация просчитана и утверждена без самого главного: атомного реактора. Но этого никто не заметил.

Следующий пример. Завод «Красное Сормово» под Горьким. Американцам понравилось судно на подводных крыльях, и они попробовали заказать себе 200 штук. Сормовчане кинулись было выполнить заказ американцев, а потом говорят: «Нет, особый отдел не разрешает». А на самом деле у них мощность – восемь штук в

год. Но американцы ходят кругами и просят продать проектную документацию. Сормовчане опять отвечают: «Нет, особый отдел не разрешает». А у них вообще такой документации нет, и суда свои они лепят «конструктивно».

А вы что, когда у себя в квартире мебель переставляете, сначала проект рисуете? Я один раз попробовал, так жена мне головомойку устроила, говорит: «Что мне твой проект? Мне ж надо посмотреть, как это будет выглядеть. Давай, двигай!» Так и двигали туда-сюда. Часть при этом побили.

У нас в оборонной промышленности повелось делать техническую документацию так: завод и при нем КБ сначала делают макет, и главный конструктор ходит и смотрит, что поправить. Испытывают, проверяют, потом зовут чертежников, все это разбирают и велют делать техническую документацию.

И я полагаю, что у нас в стране вообще все так делается.

— Как практически построить дерево целей для промышленного предприятия? Как и на каком этапе разводить понятия — цель, задача, план производства, производственные показатели?

Если перепутать цели с задачами, задачи с производственным планом и производственными показателями, если их не отделять одно от другого на разных этапах, вы построите неправильную систему целей. Я вроде бы вас уже предупреждал, что целей мы с вами ставить не можем и дерево целей строить тоже не можем.

— Пока или вообще?

А я ведь не знаю, как у вас: пока или вообще? Бывает «пока», которое снимается, а бывает «пока», которое «вообще».

Чтобы строить цели, надо иметь идеальную действительность и быть идеалистом, в самом кондовом смысле этого слова. И я даже не боюсь сказать так: идеалистом, а не материалистом. Вот такая ситуация, и это надо понимать.

Диалектический материализм, и об этом Ленин писал неоднократно, снимает в себе как материализм, так и идеализм. Опять же, это нужно очень четко себе представлять, и внутри диалектического материализма нужно – чтобы строить цели – быть не материалистом, а идеалистом.

А мы с вами этого делать не можем, поскольку мы – материалисты в дурном смысле этого слова, эмпирики.

К.Маркс и в разработках теории революции, и в разработках основных идей социалистической формации был идеалистом в лучшем смысле этого слова, у него были *идеалы*, и он знал, что хорошо, а что плохо. И в 1917 году, и до 17-го года, и в гражданскую войну действовали, умирали и побеждали идеалисты, люди, которые верили в победу абстрактных идей социальной справедливости, равенства и т.д.

А сейчас вокруг нас много таких людей? Я думаю, что их давно подсекли под корешок, поскольку всем с детского сада объясняют, что кисель и колбаса – это здорово, а любовь, справедливость, доброта, уважение – это что-то «не наше».

Чтобы ставить цель, нужно иметь мировоззрение. Какое мировоззрение? Опять-таки тут много сомнений. Когда в аудитории искренне и откровенно разговари-

ваешь, в ответ слышишь: «Хватит нам экспериментировать!» Но и чиновники говорят точно так же. Между прочим, они потому и страшны, эти чиновники, что они считают, что революция для того и делалась, чтобы их поставить у руля, им дать авоську и кормушку.

А нужно иметь мировоззрение, причем историческое: мы же – в мировом эксперименте! И главное, сейчас уже не важно, хотим мы в нем жить и участвовать или нет, – но мы живем в мировом эксперименте и пытаемся строить новую формацию на принципах социальной справедливости, а за это всегда придется платить.

Поэтому нам и говорят: «Хватит-хватит, поглядите, что вокруг происходит, посмотрите, как разорены русские деревни – жизни вокруг нет. Хватит нам экспериментировать! Дайте нам тихо пожить». Вот ведь какая идеология и какое мировоззрение на самом деле господствуют.

Но надо иметь историческое мировоззрение и еще то, что Маркс называл «метафизикой» и за что он боролся. И правильно боролся, потому что знал, что он делал: он другую метафизику строил. Сейчас это общее место даже для товарищей из Института философии, правда, они называют метафизику иначе – онтологией, онтологической картиной мира.

А вы где это, простите, проходили, в каком вузе? Кого учили принципам построения онтологических картин или абстрактному видению законов жизни мира? В вузе есть только курс диамата и истмата, к тому же сам по себе мировоззренчески никуда негодный. Но ведь и его никто всерьез не проходит, поскольку будущий инженер говорит: «Да все это словеса, болтовня».

Ну бывает иногда, попадетсЯ такой преподаватель философии, который захватит людей, и они могут поверить, что философия – настоящая дисциплина, что это – дело и самое практичное. Для того чтобы определять цели, надо быть онтологом, философом и идеалистом.

Тут я отступлю в сторону, поскольку нужно еще затронуть и другой вопрос: что такое практика и когда практика возможна?

Вы, наверное, думаете, что это, когда рыба ловится, КамАЗы строятся и машины делаются, да? Нет, это, товарищи, не практика, это – безответственная поэзия. То, сколько мы железа производим, к практике никакого отношения не имеет. Практика есть нечто совершенно иное.

Практика – это когда мы смотрим, как живет и развивается наше общественное целое, организованное так, что все есть, когда все потребности сегодняшнего дня мы обеспечиваем, ничего лишнего не производим и ресурсы в землю не закапываем и когда имеем такую теоретическую картину, которая представляет это целое в его сегодняшних потребностях, во взаимосвязях его. Только тогда может быть практика.

А когда мы говорим, что реки надо поворачивать, лес рубить, когда ставим электростанцию, а потом электроэнергию (как это происходит на восточных реках) бездарно пускаем на ветер или закапываем в землю, или когда производим громадное количество гербицидов, а потом выясняется, что все выращенное есть нельзя, то это не есть практика.

Этот вопрос давным-давно обсуждал Платон, он говорил, что есть теория, практика и поэзия.

Поэзия – это когда я самовыражаюсь. Вот ведь, скажем, как говорят: «Что такое наука? Наука есть воз-

возможность удовлетворять собственное любопытство за счет государства». И это – поэзия, а поэзия – вне нравственности. Это – самовыражение. Ну хорошо, если – подлинного творца, а если – бюрократа или чиновника с кособокой головой, которая ничего не соображает?

Собрав все вместе, я отвечаю на вопрос: чтобы практически строить цели, надо иметь вот такую – на большой палец! – онтологию и быть идеалистом.

Поэтому у меня к вам встречный вопрос: вы знаете, каким должно быть ваше предприятие в XXI веке? Вам знакомы слова Льва Толстого о будущем? «Будущего нет; оно такое, каким мы его создадим сегодня».

В январе у нас проходила игра в Ростове – там есть большое предприятие, строящее вертолеты. На этом предприятии очень интересный генеральный директор, настоящий идеалист. Он говорит, что им очень важно знать, каким должно быть их предприятие в XXI веке, и поэтому он заказал нам такую игру, в которой можно разработать это представление. А если мы такого представления не имеем, то мы и целей ставить не можем.

И я так думаю, что и для Калининградской области это основная проблема. А вы представляете себе, какой должна быть Калининградская область в XXI веке? В XXII?

У меня не выходят из головы слова Пушкина по поводу основания Санкт-Петербурга: «Отсель грозить мы будем шведу». Я все думаю: это хорошо или плохо? И я понимаю, что назначение Калининградской области в том вроде бы и состоит, что отсель мы можем грозить – хоть туда, хоть сюда, хоть куда. Страна должна быть мощной и обороноспособной.

Но не нужно думать, что это практическое решение. В условиях, когда есть опасность, – это практическое решение. А во всех остальных случаях это – поэзия, как говаривал Платон. Поэтому и мощная армия, и заводы КамАЗ, и ядерная физика – все это важно и интересно, поскольку мы не имеем права ни в одном пункте отставать от других. Мы должны иметь все, что имеют другие и еще кое-что такое, чего другие не имеют.

Но тут встает вопрос: можем ли мы, развивая физику, автоматизацию, ракетостроение и т.п., обрекать народ на голод, на отсутствие колбасы? Можем или не можем?

– Можем. Но не нужно.

С моей точки зрения, тоже не нужно. Но тогда практичным будет – все просчитать, учесть самые разные аспекты – чтобы мы имели ту же самую колбасу. И наши люди будут зарабатывать не меньше, чем немцы или американцы. И уровень жизни будет высокий, и электроэнергии будет ровно столько, сколько нужно, плюс некоторая зона ближайшего развития. Когда понадобится, еще построим. И реки не надо будет поворачивать вспять.

Практика будет тогда, когда люди будут действовать практически. Значит, практика – это не производство средств производства, а обеспечение всей системы жизнедеятельности народа, народа в целом и каждого человека в отдельности.

А у нас практики нет, особенно последние 10 лет. Философы говорят, что практика – основа всего, Маркс же говорил о важности практики. Так не об этой практике он писал и говорил! Он же понятием «практика»

пользовался в философском смысле, вот этим платоновским понятием, практически единственным, которое есть в мировой культуре. И нам нужна именно такая практика.

Теперь смотрите. Практика, по учению Платона, возможна только тогда, когда есть теория социального целого. Чтобы ставить цели и чтобы они были практическими, нужно иметь теоретическое представление о своем предприятии как социально-производственной системе.

А где вы его встречали? И кто это здесь разрабатывает представление о советском предприятии как о социально-производственной системе?

Вот Михаил Сергеевич Горбачев поехал в Приморский край, Приамурье, посмотрел, как там живут, и говорит: «Какая же у вас практика? Ее здесь нет и быть не может!»

А политическая ситуация в мире и простая, и сложная одновременно. Очень долго все в своем развитии ориентировались на Европу. А сейчас центр переместился на Восток. Под нашим боком, можно сказать, все разворачивается. После Отечественной войны ситуация невероятно изменилась. До войны положение наше было еще ничего. Мы – гигантская страна, а на западе – маленькие немцы. Они, конечно, расширились, но все равно были с нами несопоставимы.

А теперь ведь ситуация другая. На востоке растет и бурно развивается Китай, рядом – Индия. И если до войны немцы считали, что Россия, как паровой каток: медленно мобилизуется, но уж если мобилизовалась, то все вокруг раздавит, – то сегодня в таком положении находимся уже мы. Ситуация изменилась. А что это

значит? Это значит, что сегодня у нас одной из центральных проблем становится проблема Востока.

Обратили ли вы внимание, как много шума было по поводу того, что мы создали Совет азиатско-тихоокеанского региона? Мы теперь выходим в этот регион и должны занимать там мощную позицию. И это сегодня – проблема.

Есть у нас такой институт – МГИМО. Директором его некоторое время тому назад стал Е.М.Примаков. Приходит он в этот институт и у замдиректора спрашивает:

– Каковы стратегические планы вашего развития?

– Вы о чем, простите?

– Ну какие у вас планы, программы, цели?

– Да у нас институт нормально живет, на работу все вовремя ходят. Были у нас отдельные проходимцы, опаздывали бывало, но мы их всех повыгоняли.

Теперь там создан Совет. Собрали туда молодых научных сотрудников, побывавших в Японии и в других странах. Они собрались, и самые активные между собой удивляются: чего это от них хочет руководство?

И действительно возникает проблема: что такое – программа участия в азиатско-тихоокеанском регионе?

Вот, скажем, игра в Тынде проводилась уже в этом аспекте и в этом контексте. Вроде бы ясно: там надо строить новый промышленный, агропромышленный, культурный (главное – культурный!) комплекс. И это в условиях, когда под боком Китай с его свободными и невероятно мощными зонами развития, Япония – с ее организованностью, культурой, дисциплинированностью, а у них, между прочим, дети растут...

Проблем очень много. Поэтому важно думать *практически*. Но мы-то разучились... Мы всё думаем

на уровне Вороньей слободки: пороть Васисуалия Лоханкина за то, что свет в туалете не гасит, или не пороть; что делать с соседкой, которая громко разговаривает – керосин в суп влить или еще чего... Вот на этом уровне у нас проблемы.

Чтобы строить цели, надо иметь другую культуру, традиционную, национальную, и иметь онтологические картины.

У нас есть такая небольшая группа ученых, которые взяли на себя окаянство думать за будущее и за всю страну. Они чего-то там думают... В основном они экономисты и понимают только про свои штучки. А всю совокупность вопросов организации, руководства, управления, политики, стратегии они не берут. Это у нас прерогатива партии: обкомов, горкомов – они за это отвечают. Но при этом представления имеют двадцатилетней давности, а то и куда больше, т.е. принадлежащие периоду, который мы сегодня так резко называем периодом «застоя».

Но надо понимать, что когда мы так говорим, то мы же сами себя грязью обливаем. Потому что это была наша жизнь и никто не может сказать: «А я не виноват».

И я бы объяснял это отсутствием культуры и отсутствием такой деятельности, как проектирование и программирование. Вот в чем, на мой взгляд, причина: мы этого сегодня делать не умеем.

Лекция 3

идеология и онтология

специфика оргуправленческой деятельности

соотношение процессов проектирования, программирования и планирования

оргуправление и методология

принцип ортогональности мышления и деятельности

образование материальное и формальное

Я уже говорил (и думаю, меня многие здесь поддержат): мы должны, мы обязаны научиться эту работу делать и относиться к ней всерьез. А научиться – это значит сначала себя *дисквалифицировать*, т.е. признать, что мы этого, этого и вот этого делать не умеем. И потом начинать учиться.

Вот так бы я ответил на ваш вопрос о постановке цели и построении дерева целей. Такова моя версия ответа.

Но про себя-то я точно знаю: я с этой задачей – с той, которую вы выдвигаете, – сейчас бы не справился. И ответил бы, что я не могу. Сейчас не могу. Но думаю, что после игры в Ростове смогу. Мы там, в игре, научимся это делать.

Именно поэтому я сейчас взялся за серию игр по программированию регионального развития: в Набережных Челнах – программа регионального развития Прикамья; в Закарпатье, в Ужгороде – развитие элект-

ронно-промышленного комплекса; надо обсуждать программу регионального развития Ростова; со мной ведут переговоры насчет игры по программе регионального развития Калининградской области.

И, вроде бы, это актуально. Очень важно иметь перспективу: иметь ее для всей области – раз, и для каждого предприятия – два.

Я сейчас получил заказ из Болгарии провести игру «Система социально-экономической перестройки страны». А товарищи мои уже уехали и проводят там игру по развитию микроэлектроники в Болгарии. Я спрашиваю: а кто у нас занимается программой развития микроэлектроники? Ответа до сих пор не знаю.

– Съездят в Болгарию и «сдерут».

Болгары пригласили Сазонова и Попова и ждут, что те привезут программу отсюда, поскольку все знают точно: сдирать надо у русских, а не у американцев. Во-первых, они ничего не знают, а во-вторых, если и знают – не скажут.

– Программы развития сдирают у русских, а программы ЭВМ – у американцев.

У меня был недавно разговор с американцами на симпозиуме палеонтологов. Они говорят:

– У вас то не сделано, это не сделано...

А я говорю:

– Давайте, я лучше расскажу вам, что у вас не сделано. Вы мне объясните: а почему вы не развиваете теорию того-то и того-то?

– А это лучше получается у вас, вот и работайте себе на здоровье. А мы будем внимательно за вашими работами следить, а потом практически реализовывать. Это значительно выгодней: никаких затрат на фундаментальные разработки. И к тому же с вами спокойней: ничего из того, что вы придумаете, вы все равно не сделаете. А мы реализуем и вам же продавать будем.

– Но у нас по пальцам можно пересчитать лауреатов Нобелевской премии. А там?

А сколько там лауреатов Ленинской премии? Надо разумно понимать общую политику и оценивать ситуацию. Мы с вами живем в такое оранжерейное время, что перестали даже думать о классовой борьбе и о различиях в социально-экономических формациях.

Когда присуждают звание лауреата Нобелевской премии, то его присуждают своему, потому что действуют система и принципы жизни одесских фарцовщиков. Свой или чужой? – это первый вопрос, который задают люди в социальном мире. «Своим» – дают, а «не своим» – не дают. Это ж так просто.

– Вы много говорите об идеологии управленцев как идеологии слоя. Я не понял, в чем она заключается и чем отличается от идеологии других слоев, не управленцев.

Я подчеркивал, что важна идеология слоя, которая потом должна превратиться в убеждение каждого, в его личную идеологию. Это один момент. Теперь вто-

рое – техника профессиональной работы, система профессиональной подготовки. Я подчеркивал, что при этом нужны определенные нравственные, этические и ценностные принципы и установки. Оргуправленцем может быть только тот, кто обладает определенными личными качествами.

Таким образом, я задаю то, что в методологической литературе называется местом, или *топом*. По содержанию же я буду обсуждать идеологию дальше, поскольку я вынужден буду учитывать множество слов, которые мы здесь назвали.

Я принимаю ваше замечание. Вы правы, но всему свое время, будем двигаться постепенно.

Но мне важно, чтобы были возражения и замечания. Работать надо активно. Полного единства взглядов мы никогда не достигнем, но ведь это и не нужно. Интересно общаться тогда, когда у меня есть свои мысли, а у вас – другие, ваши. И мы их вместе складываем, сравниваем, спорим, соглашаемся, расходимся.

– Но ведь если мы собираемся в слои оргуправленцев, не противопоставляем ли мы этим себя всем остальным?

Да, конечно. А что вы видите в этом плохого или страшного?

– На мой взгляд, это не очень хорошо.

А почему это вам не нравится? Почему вы хотите быть как все?

– Я воспитан в такой идеологии.

И вы считаете, что всякие различия такого рода, понимаемые как особые признаки, приводят к уничтожению других?

– Нет, только к противопоставлению. Ведь во всем есть и хорошее, и плохое.

А почему вы выбираете только плохое? Меня удивляет ваша односторонняя убежденность. Вот в Англии исключительно жесткая дифференциация привела к развитию такой демократии, которой еще ни одна страна не достигла.

– Но ведь там – империя.

Ну и что? А империя – это хорошо или плохо? Римская империя, Великобритания, Российская империя, Советская – плохо это или хорошо? Странная, между прочим, империя – Советская. Империя, в которой тяготы несет метрополия, и это приводит к разрушению метрополии в интересах окраин. Но империя остается. И мы – имперская нация.

– И ничего от этих окраин не получаем.

Ну, тут надо анализировать. Я за резкую критику, но за справедливую.

У меня был очень интересный разговор с эстонскими социологами. Они мне сами говорили, что в стране есть республики с очень четкими антирусскими и

антисоветскими тенденциями. Вот сейчас они проявляются и в Латвии, и в Эстонии. В частности, в Эстонии недовольство связано с тем, что доля эстонцев в населении становится все меньше, поскольку идет непрерывная миграция, мы туда направляем своих специалистов. К тому же мы им принесли очереди, да еще по-хамски себя ведем. Ведь как мы привыкли? Пришел один русский, встал в очередь. Мимо идет его друг. Становится впереди него. А тут подходит подруга жены и тоже становится впереди. Далее, мы туда поставляем гигантское количество алкашей. Ведь если человек занимает место и положение у себя, он в другую республику не поедет. Они приезжают по путевкам, и им отдают первоочередные квартиры, т.е. налицо нарушение демократии. Вот это есть безобразие!

Но обратите внимание: это с имперской политикой никак не связано. Это, скорее, способ жизни нашего народа. Традиционный и исторический. И эстонцы возмущаются потому, что у них так не принято, у них другие традиции.

У меня есть друзья-латыши, очень интеллигентные пожилые люди, до революции окончили русскую гимназию, высоко ценят и любят Пушкина, Толстого, Достоевского. А их внучка, молодая девушка (кстати, очень плохо говорит по-русски, поскольку не считает нужным знать этот язык), когда я ее спросил о Пушкине, ехидно улыбнулась:

– Царь Салтан? А что еще написал ваш Пушкин?

У меня глаза на лоб полезли. Смотрю их школьную программу и убеждаюсь, что вся наша культурная политика является бессмысленной глупостью. Вместо того, чтобы рассматривать республику как место, куда

надо нести русскую культуру (а в этом регионе русская культура самая мощная), мы занимаемся не обеспечением развития культуры, а грабежом, поскольку понимаем имперскую политику как политику грабежа.

И эстонские социологи говорят, что неправильная у нас политика. Им нужно, чтобы мы несли им культуру, мощную и демократичную. Только тогда отношение к нам, русским, будет в национальных республиках другое. Политика империи должна быть разумной и обеспечивать успех всех своих народов. Может быть, кому-то, по старым представлениям, это все противно, но жить-то надо и надо относиться ко всему разумно, а не хаять все оптом и не складывать все в одну кучу, выплескивая ребеночка вместе с грязной водой.

— В какой мере и в какой степени мы в нашей социалистической структуре имеем пережитки феодальной организации?

Мне один коллега из Ростова рассказывал, что когда Дзержинский был там проездом и его спросили, как он относится к Ростову, Дзержинский ответил: «Ростов — как редиска: снаружи красный, а внутри весь белый».

Я это к чему? На одной из игр в Ростове в какой-то группе отстаивалась буржуазная система отношений: доказывалось, что буржуазная система отношений есть самая прогрессивная и передовая. У меня отношение к этому двоякое: с одной стороны, есть очень жесткая антибуржуазная марксистская установка — так меня воспитали, так мне объясняли, да вроде бы и здравый смысл это же подсказывает. Но с другой стороны, когда меня спрашивают, что страшнее — советский

бюрократ или буржуазный, я говорю: конечно, советский, поскольку он несет в себе феодальную, добуржуазную структуру.

Я вам расскажу простенькую историю. Институт политического управления Болгарии послал в Ригу группу, которая знакоилась с оргдеятельностными играми. После этого они прислали письмо в мой институт с просьбой провести такие игры у них, в Болгарии. Секретарь Союза научных и инженерных обществ (СННО) говорит: «Отлично! Будешь для инженерного общества зарабатывать валюту».

Начал я туда оформлять документы уже в соответствии с новыми условиями, облегчающими выезд за границу. Тем не менее, характеристику пришлось оформлять. Но мало того, в Институте потребовали, чтобы в характеристике был пункт, что партком знаком с обстоятельствами моего развода и новой женитьбы. Я, конечно, возмутился и говорю:

– А пошли бы вы... Я в такого рода отношения с парткомом вступать не собираюсь. Кроме того, крепостное право у нас уже отменено, причем отменено дважды. Первый раз в 1861 году, а второй – постановлением №34 от 05.03.88 об отмене характеристик для поездок за границу.

А они мне говорят:

– Георгий Петрович, но мы же не будем запрашивать Совмин. Вот когда нам пришлют инструкцию, что запрещено требовать характеристики, тогда...

Я не дослушал, потому что разозлился еще больше, и говорю:

– Да я лучше сейчас пойду в районное отделение милиции, сдам туда личное приглашение и по-

еду лично, и деньги буду зарабатывать не институту, а себе.

А мне отвечают:

– Пожа-алуйста!

Вот это – показатель старого способа мышления. Мне важно здесь подчеркнуть моменты феодальной организации, когда меня оценивают как крепостного: одобрить обстоятельства моей женитьбы или нет, разрешить поехать за границу или нет.

А ведь я, потеряв два-три дня и принеся какой-нибудь сувенир секретарю парткома, мог бы получить эту характеристику. Но я этого не сделал из принципа. Мне это противно на уровне принципа.

Вопрос вы мне задали очень сложный, и я еще не раз буду к нему возвращаться.

Но есть одна бесспорная вещь: буржуазное общество за счет экономической системы, экономического механизма обеспечило свободу человеческой личности – когда никого мне не надо спрашивать и никто не должен мне в рот смотреть. Но у нас пока этого нет, а есть система феодальных отношений, действует крепостное право.

– Георгий Петрович, прокомментируйте, пожалуйста, эти цифры: в РСФСР на 1000 работающих – 1 кооператор, в Литве в целом – 3,7, а в Шауляе – 28. Горисполком хватается за голову: кто у них будет работать в государственном секторе?

Шауляй очень сложный город. Я там был, но если я начну про него рассказывать, вы, наверное, обидитесь.

Обратите внимание, я ведь не знаю, что горисполком Шауляя должен делать. Но расскажу историю.

Перед тем, как приехать сюда, мы с секретарем СНИО как раз оформляли кооперативную работу, и он пригласил главбуха. Я руковожу комитетом оргдеятельностных игр и СМД-методологии. И этому комитету, единственному в СНИО, предоставлено право вести хозрасчетную работу. Мы провели хозрасчетную игру с мелиораторами в Подмоскowie, заработали деньги – все по закону: 40% в фонд СНИО и 60% нам за работу. Но главный бухгалтер меня спрашивает: «А как вы рассчитываете, сколько платить игротехникам?»

Тут секретарь СНИО вклинивается и говорит, что плата – договорная. Я ведь понимаю, о чем речь. Закон – это закон, т.е. можно так делать в смысле закона. А здесь – как в зоопарке. На табличке около клетки слона написано: того он съедает столько-то, а этого – столько-то. Народ удивляется: «Неужто и вправду столько съест?» А уборщица отвечает: «Съесть-то – он съест. Но кто ж ему даст?»

Поэтому я успокоил главного бухгалтера, что мы проводим расчет по советским инструкциям: 6 часов преподавательской работы (8 – как исключение, но не как система). Главный бухгалтер успокоилась: «Хозрасчет хозрасчетом, а инструкцию нарушать нельзя».

– Я возвращаюсь к первому вопросу, который был сегодня задан. Мы не философы, мы не знаем онтологии, мы не теоретики, не знаем, что такое практика. Все это потому, что у нас нет культуры. Мы это осознаем и, имея вот такое состояние, пытаемся его изменить. Но другая культура формируется столетия-

ми. А сколько нам нужно времени на это дело? Я знаю, что вы не любите слово «прогноз». Но сколько времени нам нужно учиться?

Вопрос я понял. Для того чтобы немножко изменить и сдвинуть вектор развития, нужно по меньшей мере лет пятьдесят. И в пределах этих пятидесяти лет нам не на что надеяться, с моей точки зрения.

Теперь я говорю: странная вещь – перестройка ведь уже произошла. И смысл ее я вижу в том, что мы уже вернулись в исторический процесс. Это для меня очень важные и значимые слова – «исторический процесс». Мы должны учиться – учиться всему тому, что уже сделано в мире. Но сколько ни учишься, своим оно в результате учения не становится. Поэтому мы должны это развивать – всюду, повсеместно, на конкретных примерах.

Но вы же философом быть не собираетесь? Профессиональным? Тогда зачем вам эта спекуляция?

Мне ведь все это нужно просто для того, чтобы расширить рамки понимания, и я сознательно и целенаправленно такую работу провожу. То, что мы не можем поставить цель и построить дерево целей, – это понятно. А вот почему и что нам надо развивать – это другой вопрос. Я постепенно стараюсь двигаться к этому.

А дальше я вам напомню вчерашний вопрос относительно формы. На сегодня я знаю только одну форму, которая может реально развивать – это форма организационной игры. Другого в этих реальных условиях я не знаю. Поэтому я говорю: надо строить систему образования и повышения квалификации и играть – для меня это так звучит.

Во всем мире уже есть идеология непрерывного образования. У нас эта идеология породила ИПК. Но непрерывное образование в *этих* условиях и в *этих* границах малопродуктивно.

Если я обсуждаю общие вопросы и у коллектива возникает некоторое более широкое, более масштабное понимание – это еще не есть обучение и учение, это ничего не обеспечивает, кроме более широкого понимания. Я говорю это очень твердо, и иллюзий у меня нет.

Но перестройка уже произошла, и мы с вами можем разговаривать искренне и откровенно, и никто нас никуда не вызовет и пальцем не погрозит. А про себя я думаю: а нам ведь в стране больше ничего и не нужно. Если у нас интеллигенция сможет разговаривать искренне и откровенно, называть вещи своими собственными именами, открыто писать об этом и формировать общественное мнение, то все остальное мы постепенно сделаем.

Уважаемые коллеги, мы ведь с вами живем, и, обратите внимание, очень неплохо живем. В Горьком у меня был случай, совсем как в анекдоте. Я приехал туда на совещание. Потом прошелся по магазинам, там – ничего. А вечером мы собрались в доме организатора, и все, чего нет в магазинах, вынимается из холодильника. Спрашиваю у хозяина: «Ты блат имеешь?» – «Да нет, у нас в Горьком все так живут».

Смотрите, что происходит: государственный экономический механизм не работает. А теневой рынок работает. Чего вы смеетесь?

– Считают, что вы ошиблись: это было не в Горьком, а в Калининграде.

Вообще-то так жить можно – в этой системе даже есть ряд преимуществ. А если мы от вранья освобождаемся, от запрета на откровенное обсуждение ситуации, анализ ее и дисквалификацию, то все может наладиться. И вроде время у нас в запасе еще есть. По прогнозам мы лет пятнадцать в таком виде просуществовать еще смогли бы. Но пока есть возможность все изменить, и дай Бог здоровья Михаилу Сергеевичу.

Давайте разделим два вопроса.

Первое. Нам нужно понять ту степень деградации, до которой мы дошли (мы же этого еще не осознали), понять, что надо делать в ситуации переходного периода, в котором мы сейчас живем, чтобы углублять перестройку. А вот надо ли ее форсировать – я не знаю.

Мы вышли на нормальное историческое развитие и живем сейчас в истории. Теперь надо отказаться от планирования и перейти к программированию на уровне шага развития. И всюду искать формы, которые бы нас продвигали. Пусть не быстро, медленно, но неуклонно продвигали бы вперед. И зависит это от каждого из нас.

– Но в решениях съезда такого нет – планирования и программирования.

Так ведь и понимания такого нет. Поэтому и лекции мои осмысленны в той мере, в какой они способствуют расширению понимания. Мне кажется, что в этом плане я делаю небесполезную работу. Надо выстраивать линию к новой учебе, новому мышлению, к идеологическому осознанию.

И тут бы я, конечно, выразил несогласие с вами в позициях, уважаемые коллеги. Ведь тюремщики-то

внутри нас. А что это такое? Вот вроде бы надо понимать, что империя – это не так плохо и, главное, что это неизбежность и необходимость.

Второе. Установка на «среднюю жизнь», на усреднение, на равномерное распределение нищеты – это нехороший миф. Надо отказываться от идеологии актуального равенства и различать равенство и равенство возможностей.

В 1968 году у нас была делегация французских студентов. Очень интересные ребята, приехали сразу после борьбы на баррикадах в Амьене, страшно довольные собой. И вот они меня спрашивают:

– А как у вас, в Советском Союзе, обеспечивается равенство культуры?

Я сначала не понял, начал выяснять, о чем они спрашивают. Одна из девушек – дочка профессора Страсбургского университета и внучка профессора Страсбургского университета, и я ее спрашиваю:

– Ну и как у вас, во Франции, обеспечивается равенство культуры?

– В том-то и дело, что не обеспечивается. Потому и приехали к вам. Мы во Франции пришли к выводу, что культуру надо всю под корешок уничтожить. Потому что, пока не уничтожишь культуру, к равенству не придешь.

Мысль даже правдоподобная, потому что в современном обществе главное различие – это различие в культурной подготовке людей.

Я эту девушку спрашиваю:

– И что же будет? Например, кто же будет проводить занятия?

– А очень просто: по телевизору, а потом на разных уровнях это обсуждать.

Это, конечно, крайняя позиция.

– А обладаем ли мы уровнем культуры, который позволит нам выйти из этого состояния? Или мы уже вообще «из леса»?

Я часто на играх рассказываю, как японский тренер набирает группу желающих овладеть приемами каратэ. Когда группа набирается, он вывозит их за город, подводит к оврагу, широкому и глубокому, на дне которого всякий железный хлам валяется, и говорит: «Обучаться будем на том берегу оврага. Кто хочет заниматься каратэ, должен разбежаться и перепрыгнуть овраг». Кто-то сразу отходит в сторону, а кто-то разбегается и прыгает. А тренер – он же хитрый, – он тому, кто прыгает, дает пинка под зад, тем самым придавая ему дополнительное ускорение. И прыгающий перелетает через овраг.

Вот наша ситуация: надо разбежаться и прыгать. Только при этом надо иметь того, кто пинки под зад вдогонку дает.

– А если такого не будет?

Тогда вы останетесь на прежнем месте. И насколько я понимаю, советский народ во всех городах и республиках предпочитает не активничать: поживем – увидим. Но тот, кто стоит и не действует, тот ведь ничего и не увидит.

Действовать надо, рисковать надо. Импульсы человеческие нужны. Жизнь есть драка, и бояться нельзя. Люди должны быть рисковыми, если они – люди. <...>

Я пытаюсь задать особенности оргуправленческой деятельности через общее описание ее основного, центрального ядра. И в этой связи я говорил ранее (хотя, может быть, именно таких слов не было), что оргуправленец – это что-то вроде вперёдсмотрящего на корабле.

Настоящий оргуправленец – это тот, у кого работы идут сами собой. В этом смысле он может ничего не делать. Он же должен – и эту мысль я все время провожу – размышлять, определять стратегические и перспективные линии. Вот что такое оргуправленец. Поэтому не «работать, работать и работать» он должен, а размышлять. И знать, что делать.

Итак, есть какая-то линия для работы и процессов в жизни его коллектива.



Здесь очень сложная система, которую мне придется дальше обсуждать. Я продумал это вчера вечером и понял, что одно предварительное условие, очень важное и значимое, я вчера пропустил. По-видимому, тему «Соотношение естественного и искусственно-технического в социальной и исторической жизни» (или «Соотношение деятельности и реальных исторических процессов») надо было обсуждать вначале.

С этим вчера было связано много вопросов. Например, одна слушательница мне говорит: «А я все-таки не понимаю, чем у вас проектирование отличается от прогнозирования». Понятный вопрос, но ответить на него, не разделив естественных и искусственно-технических процессов, невозможно.

Люди работают, как-то действуют, идут процессы – производственный процесс (если речь идет о промышленном производстве), процессы культуры, мышления или еще чего-то другого, жизни, в конце концов. И вот возникает тупик или разрыв, или, как говорили мы вчера, остановка.

Надо понять, что всякая жизнь разворачивается в таких циклах. Это очень важно и в строительстве, и в любом производственном процессе. Экономисты говорят об инвестиционных циклах, которые представляют собой только частный вид этих процессов, причем второстепенный или третьестепенный

Точно так же нам надо рассматривать структурные циклы всякой работы, и оргуправленческой работы в частности.

Потом надо выходить в рефлексивную позицию (Re*) и здесь, в рефлексивной позиции, разворачивать два вектора работ: ретроспективный и проспективный.



Ретроспективный вектор – размышления по поводу прошлой работы, ответы на вопросы: что мы делали, что мы получили, почему мы работали так, а не иначе. Идет сначала ситуационный анализ (ситанализ), а потом анализ ситуации.

Перспективный вектор – выход в будущее. Тут надо определить *цели* (не обсуждаю пока, как это сделать), проверить их с точки зрения *ценностей*, исповедуемых данным человеком или принятых данным человеком, а потом строить в конечном счете *план*. Но перед тем – еще *проект* и *программу* работ. Потом идет реализация, и там могут быть свои реализационные планы и подготовка кадров для этой реализации.

Вот это мы с вами зафиксировали, и я начинаю обсуждать соотношение между тремя процессами и видами деятельности – проектированием, программированием и планированием.

Начал я с планирования и нынешнее планирование обругал самыми последними словами.

Я подчеркиваю, что эти три понятия – проектирование, программирование и планирование, – эти три типа мышления и три типа деятельности, соответствующие каждой из этих позиций, не различаются, причем не только нами, но и американцами, немцами и т.д.

В США я знаю примерно трех-четырёх методологов, которые только еще ставят эти задачи и то не у себя в Соединенных Штатах. Один из них – на мой взгляд, самый интересный – имеет опыт работы в Юго-Восточной Азии (Вьетнам, Индонезия), там у него возникли все эти проблемы, поскольку ему действительно надо и проектировать, и программировать, и планировать. А в США не нужно ничего этого делать, там идет заведенная рутина, и она все реализует: все поставляют вовремя, хлеб производят, машины выпускают. Единственное, чем они сегодня озабочены, – они на основе марксистской концепции кризисов делают

свою жизнь бескризисной. Говорят, что марксизм в этом им здорово помогает.

А нам эти различия необходимо делать, поскольку этой рутины нет и вообще кругом сплошные огрехи.

План я уже обругал и возвращаться больше к этому не буду, если не будет вопросов. Теперь – что такое проект и что такое программа.

Я уже говорил, что у нас отменены проекты, даже в строительстве. И вы, вроде бы, поняли, что этого в реальной организации производства нет, работаем мы на макетах и макетировании. А то, что мы называем проектом, есть лишь техническая схема или чертежи имеющегося макета.

Наша авиационная промышленность именно так и организована. Есть, скажем, КБ какого-нибудь известного конструктора (Туполева, Ильюшина, Микояна) – при нем экспериментальный завод. Они там прикидывают на уровне идей, каким должен быть самолет, делают его на своем экспериментальном заводе, потом размножают техническую документацию и начинают производить. И оказывается, что все работает, и очень здорово. Кстати, тут ведь надо понять, что это все разные пути и методы, и плохих среди них нет. Плохими или хорошими они являются при той или иной реализации.

– *Это и есть способ проектирования?*

Нет, это не есть способ проектирования. Это есть способ макетирования, *конструирования* и *макетирования*. Мне ведь важно, чтобы все точно называлось. Потому что, если мы теперь назовем это «способом проектирования», то у нас никогда проектов не будет.

– Но у конструкторов-то, вы сказали, есть идеи?

Есть.

– А образ самолета у них есть?

И образ у них есть, и опыт. Они же старой закалки спецы. Ну и что? А у Вас есть образ ИПК?

– Зато у нас есть план.

Нам придется иметь проект ИПК, именно *проект*, а не *макет*.

В Харькове, в ХИИКСе, стали создавать макет такого нового института, так вы же здесь их и обругали полтора года назад, на ОДИ-52 по экспериментированию в образовании, камня на камне не оставили. Поскольку, оказывается, плохо все это. И этот пример я постоянно привожу.

Это разные виды деятельности. Когда моя жена идет в магазин, она все правильно купит, я уверен в этом. Только меня не надо посылать туда. Я принесу не то, что нужно ей, а то, что нужно мне. Вот ведь в чем ситуация социальной кооперативной деятельности. Поэтому надо знать типы этой деятельности и чем они отличаются друг от друга.

План – это всегда есть план работ. Мы прописываем, что мы будем делать. Но при этом, обратите внимание, план работ можно составить только в том случае, если у вас есть образцы и прототипы.

Несколько лет назад мне пришлось быть под Ригой. Там Институт прикладной биохимии, заводские

лаборатории и промышленное производство объединили в НПО. И когда образовали НПО, то главным нормировщиком назначили бывшего нормировщика промышленного предприятия. Он ходит по НПО и говорит: «Уважаемые коллеги ученые! Сколько вам нужно времени, чтобы сделать открытие? А то получается, что вы тут в своей работе не связаны никакими сроками. На заводе у нас все иначе. У нас у каждого рабочего – норма, и нам точно известно, когда и что он должен делать. И мы можем всегда проверить – хорошо он работает или не работает вообще. Поэтому, будьте любезны, садитесь и напишите, сколько вам понадобится времени, чтобы придумать новые лекарства или какие-то препараты для своих научных исследований». Ученые взбунтовались, пошли к директору, кричат: «Уберите его или выводите нас из состава НПО!»

Эти способы работы – одних и других – оказались несовместимыми, ибо указывать сроки и нормы на производство научных открытий невозможно.

Но надо понимать, что обе стороны правы. Главному нормировщику надо, чтобы все определяли продолжительность любого рода работ, чтобы можно было проверить исполнение. А в науке этого делать нельзя. Поэтому от плана приходится переходить к чему-то другому.

Программы и появились как особое ответвление от планов и планирования. Появились они в одно и то же время и у нас, и в США, когда плановый подход и применение сетевых графиков, оправдавших себя при организации производственных работ (я подчеркиваю – производственных, производственно-технических) начали переносить на научные исследования.

Американцы здесь показали несколько очень красивых примеров. Мне пришлось прорабатывать их книгу по плану высадки людей на Луну – классический пример. Они лет за 9 до высадки разработали и обнародовали весь план работ, причем с указанием часов и минут: когда стартуют, сколько летят, когда и куда сажают. И выполнили это минута в минуту (сволочи!), и ничто им не помешало. Но обратите внимание, только потому, что идеология планирования у них была отработана на нашем опыте. Научных исследований в эту разработку, в этот план они вообще не включали. Они оставили только технические разработки, те, которые у них в стране на заводах уже выполнялись, и они о них точно знают: когда, что, сколько.

Когда они потом начали переносить это на науку – в научно-исследовательские подразделения фирм, заводов и в университеты, то ученые сказали: «Нет, так дело не пойдет. Мы в таких условиях работать не можем».

Когда ищется нечто новое, ведутся поисковые работы, план превращается в фактор дезорганизации и разрушения работ. Если у вас нет чего-то в этом роде, и вы не определили, куда идти, к достижению чего и как, в этом месте появляется *программа*.

Программа тоже относится к работам, но строится принципиально иначе, нежели план. Программа не содержит никаких раскладок по времени и ресурсам, она задает только *направления*, в которых надо двигаться. Но весь набор направлений должен быть задан очень четко. И если таких направлений нет и программа не создана, то работать нельзя, работа оказывается нецелевой, хаотичной. И это основное отличие программы от плана.

Примерно три года тому назад у нас до этого дошел Комитет по науке и технике. Было принято грозное постановление, что отныне работа в институтах Академии наук должна проходить не по плану, а по программам. И все очень быстро вышли из этого положения: взяли свой привычный план, слово «план» зачеркнули, а написали «программа», потому что работа в институтах идет безотносительно к любым планам и программам. Есть руководитель направления, он знает, что делать, а бумажку он напишет, чтобы к нему не приставали. Вот так мы и работаем.

В чем особенность нашей нынешней ситуации? В том, что мы уже наловчились воспроизводить то, что у нас есть, и производство, хотя и плохо, но как-то налажено. А творческие процессы мы обеспечить не можем. И происходит это отчасти потому, что планирование может осуществляться только в том случае, если мы ориентированы на процессы производства.

А производство всегда осуществляется *по прототипам*. Это есть тиражирование какого-то продукта, который уже есть. Поэтому до сих пор мы решаем, в основном, задачи тиражирования. И мы более или менее научились это делать – в авиационной промышленности, в танковой, в артиллерии, ну и немножко в производстве товаров народного потребления. Плохо, но делаем. Вот эту задачку мы решили.

Проект же есть совершенно особая ситуация. Что такое проект и чем он отличается от изготовления технической документации?

Известный менеджер Оливетти создал очень мощное предприятие по производству вычислительной техники, его машины пользуются спросом во всем мире.

Он человек с размахом и понимает, что в концерне должно быть разнообразие «однокоренной» продукции. Он решил производить и пишущие машинки. Но чтобы производить пишущие машинки надо предварительно проанализировать рынок, спрос, возможности потребителей... Советники говорят ему, что мировой рынок пишущими машинками завоевать не просто.

Он спрашивает:

- Кто мне может помочь?
- Дизайнер Ниццоли.
- Немедленно пригласить его!

Приезжает Ниццоли и запрашивает за рекомендацию полмиллиона с выплатой их после завоевания мирового рынка. И вот решение Ниццоли. Оказалось, что создавать новые конструкции пишущих машинок не надо. Надо взять те, которые уже есть, но изменить верхний контур корпуса машинки. Появилась «линия Ниццоли».

Чтобы захватить рынок и решить ситуацию, часто нужны странные предложения. В данном случае Ниццоли действовал не как конструктор машинок, а просто изменил внешний вид, внешнюю форму.

И я теперь развиваю этот принцип на другом примере, который точно так же является классическим примером проектного решения.

В администрацию одной очень крупной фирмы стали поступать жалобы от служащих по поводу плохой работы лифтов: внизу, в холле, возникали очереди. Представляете, что это такое – переделать подъемники в американском небоскребе? Так один из менеджеров фирмы предложил сначала обратиться к дизайнерам.

Пригласили дизайнеров, они провели анализ ситуации и говорят: «Никаких серьезных переделок не требуется, работа потребует пустяковая. Но рекомендация будет стоить дорого».

Было предложено из лифтов зеркала убрать и повесить их внизу, в холле перед лифтами: сокращается время пребывания в лифте (сотрудники перед зеркалами задерживают лифт на каждом этаже по 10-20 секунд и более), продлевается время перед лифтом, люди становятся в очередь у зеркал, и не спешат к лифту. Вот и все проектное решение.

– А почему высокая цена?

А идея, извините меня, идея! Избавили от перестройки небоскреба. От создания каких-то новых подъемников. За идею деньги берут. А работа – маленькая. И чем меньше работа, тем больше денег берут. У них же затратный принцип не работает.

А теперь я приведу более сложный пример. Но предварительно дам определение, что такое проект.

Проект – это трансформация ситуации, ориентированная таким образом, чтобы при минимальных изменениях было обеспечено достижение всех целевых пунктов. Надо сохранять внешнюю структуру, миссию, назначение, цели. А изменения и перестройки вообще всегда должны быть минимальными. Перестройки надо производить в мыслях и психологических состояниях.

Одна американская фирма купила участок земли, на котором была обнаружена нефть. Но потом оказалось, что нефть эта с большими примесями, и нужно проводить дополнительную очистку, очень дорогую. И

поэтому все предприятие оказалось нерентабельным, а фирма на грани катастрофы.

Пригласили проектировщика. И он сделал предложение – естественно же, за большие деньги, – которое директоров фирмы вначале потрясло: надо купить в Лондоне старый мост через Темзу (в газетах писали, что его сносят) и привезти его на эту территорию. Вырыть два озера, а между ними – канал. Через канал перекинуть этот лондонский мост. Открыть парк аттракционов и увеселений, попасть в который можно только через мост, и за хождение по мосту брать деньги. А эти деньги использовать для компенсации расходов по очистке нефти. И предприятие становится рентабельным.

Вот это и есть *проектное* решение. Не разработка технической документации, а решение ситуации.

– А зачем им тогда нефть? Они же могут зарабатывать на аттракционах.

Я ждал этого замечания. Соединенным Штатам нужна нефть, своя нефть. Поэтому, если Вы ограничитесь аттракционами, то Вы заработаете только деньги. А хозяйство страны строится на нефти, а не на заработках. И поэтому по ходу два дела делается.

Американцы, занятые добыванием денег, придерживаются правильных экономических позиций: понимают, что экономика одна, сама по себе, ничего не дает, от нее сыт не будешь. А мы с вами сейчас придерживаемся неправильных взглядов, ибо думаем, что кооперативы создаются для того, чтобы кооператоры себе деньги зарабатывали, а не для того, чтобы обеспечить нас продукцией.

Поэтому проектировщик решал вопрос: как обеспечить добычу нефти из этих нерентабельных запасов.

Нужно подходить ко всему по-хозяйски и думать прежде всего о *развитии*, при этом одно компенсировать другим, т.е. не только прибыль себе зарабатывать, а получать уравновешенное хозяйство, с взаимокompенсацией, да еще в связях, где одно обеспечивает развитие другого, нужного.

А теперь – советский пример. Итак, появилась «линия Ниццоли». Эта линия была в снимках распространена по всему миру. И я наблюдал такую картину. Идет по лабораториям проектного института директор и ругается на дизайнеров матерно:

– Вахлаки..., проектировать не умеете!

– Ну не умеем. Научите.

– Все ж очень просто! Вы знаете, что такое «линия Ниццоли»? А теперь давайте эту линию на наши магнитофоны, телевизоры, машинки и на наши несгораемые шкафы.

Итак, тиражирование «линии Ниццоли», а затем указание – считать эту работу художественным проектированием.

Ниццоли решал ситуацию – захват рынка. И обеспечить этот захват должно было проектное решение. А зачем эту «линию» тиражировать в условиях, когда ни пишущих машинок, ни магнитофонов нет? Каждый и так купит, если появятся, безо всякой «линии Ниццоли». Но создается видимость проектной работы, а на самом деле создаются чертежи по макету.

Поэтому у нас нет и архитектурного, градостроительного проектирования.

Его и в Калининграде нет.

– А где взять настоящих дизайнеров? Как определить, что результат их работы – проектное решение?

Вы делаете уже следующий шаг, который я и должен обсуждать.

Итак, возникает идея проектно-целевого подхода. Когда мы первый раз вводили ОДИ, я создал сразу три группы. Одна из них должна была проектировать игру и реализовывать проектный подход. Руководителем проектной группы был Б.В.Сазонов. Он начал меня расспрашивать: «Ты скажи, что такое игра, и тогда я ее тебе спроектирую».

Понятный подход? Проектировать можно только тогда, когда знаешь, что должно получиться.

Такой подход в той игре они должны были реализовать в разработке ассортимента товаров народного потребления. Первым встал вопрос: а что такое ассортимент? Директор института дает команду: «Срисовать у американцев или у немцев!» Но ни у американцев, ни у немцев такого ассортимента нет.

Что же делать в такой ситуации? Проектный подход очень хорош и очень мощный, работать по реализации проекта легче, чем другими методами и подходами. Но при этом обязательно надо знать, что хочешь получить.

А если мы работаем в идеологии «иди туда – не знаю куда, принеси то – не знаю что, но чтобы при этом всем хорошо было», то реализовать проектный подход нельзя.

Поэтому, программирование – альтернатива в условиях, в которых реализовать проектно-целевой подход невозможно.

А почему я говорю «проектно-целевой подход»? А потому, что проект, по сути дела, и задает цель. Или иначе: *цель определяют через проект будущего*. Но в процессе развития проектно-целевой подход является одним из вариантов – это в том случае, если мы знаем, что хотим построить.

А в перестройке, между прочим, никто не знает, что должно быть. Мы находимся в поисковом режиме. Демократизация и гласность – вот наши цели. А перестраивать надо хозяйство и всю социокультурную систему.

– Но разве демократизация и гласность – это цели, а не средства?

А я ведь с вами соглашусь, что демократизация и гласность – это средства. Но процесс станет еще более сложным, а поэтому я предпочитаю говорить, что демократия и гласность – цель перестройки. И, кстати, в этом расхождение наших позиций. Я ведь кругом слышу: когда начнется перестройка? А я говорю: «Уважаемые коллеги, перестройка уже осуществилась».

– Потому что появились средства перестройки – демократизация и гласность?

Средства никогда не появятся, обратите внимание, ибо это *цель*, демократизация и гласность. И этим объясняется различие наших позиций. Я доволен и говорю: главное произошло, а остальное мы уже сами сделаем. А вы говорите, что перестройка только началась или проходит туго и тяжело, ничего не удается сделать. И при этом спрашиваете: где проектировщик-

дизайнер? А мне, между прочим, ничего кроме того, что есть, уже больше не надо. Все остальное я буду делать сам.

– А для чего?

Что значит «для чего»? Чтобы жить. А Вы для чего живете? Ну-ка, ну-ка? Нельзя ставить про жизнь вопрос «для чего?». Нам надо жить нормально, в демократических условиях и при наличии гласности.

– Жить нормально при условии, т.е. при средствах – демократизации и гласности?

Демократизация и гласность являются условиями для жизни, а для перестройки – это цели.

Как спрашивает человек? Человек спрашивает: «Гласность и перестройка – когда начнутся?» А что он хочет получить в результате перестройки? Колбасу. И я не против колбасы. Но я говорю, что колбаса не есть цель нашей перестройки. Колбаса – цель работы. Хотите иметь колбасу – работайте. И, кстати, задаю очень конкретный вопрос: а как у вас с агропромом в Калининградской области?

– Никак.

А почему? Ведь если вы не займетесь агропромом и не организуете настоящий агропром, то вы не получите колбасы – вы ее не заслуживаете. Вы же как это организовали? Поменяли людей. А что толку? Вы ведь одних советских людей поменяли на других. Что из-

менится? Ничего не изменится. Мы все привыкли жить в условиях, когда мы не работаем.

Поэтому, зачем перестройке дизайнер? Перестройка развивается в программной, а не проектной идеологии. Есть зона ближайшего развития. Мы в направлении демократизации и гласности работаем от достигнутого. И будет только то, что мы сделаем, соорганизуем – каждый на своем рабочем месте.

(Обращаясь к одной из слушательниц) Скажите, пожалуйста, а вы в своем ИПК имеете сегодня возможность строить свои собственные занятия?

– Я – да.

Вы – да. А скажите, вы совершенно особый человек в своем ИПК?

– Еще несколько «особых» есть.

А почему вы можете строить свои занятия по-своему, а другие – нет?

– Только потому, что мне так нравится и хочется.

Вот в этом же все дело, уважаемые коллеги! Поэтому перестаньте кивать на дядю, говорить, что вам кто-то мешает или не дает. Каждый делает то, что он хочет.

– Причем мешают и не дают – обязательно.

Но вы же вопреки всему этому – делаете? Что касается меня, то я одну вещь в условиях перестройки

понял: раньше мне мешали изо всех сил, и моя жизнь была насыщенной, и я знал, что делать... А вот теперь мне перестали мешать.

– *И вы не знаете, чем заниматься?*

Конечно. Кругом все дозволено, делай, что хочешь. Но выясняется, что я не знаю – что.

– *Георгий Петрович, а ситуация в том, что все разрешается и даже говорят: «Давай, давай, давай!», – и дают приказ, чтобы так же «давали» и все другие. И это самая большая помеха.*

Это не помеха, такова ситуация. Наоборот, не мешают, а мы сами ничего не можем, целей нет.

– *Так требуют-то уже, чтобы «давали» все и чтобы все – одинаково.*

Ну, конечно, и тогда вы снова станете, как все остальные – ни в чем не лучше, поскольку кому-то нужна система общего равенства. А какое равенство между человеком, который работает, и тем, который валяется в канаве? О каком равенстве здесь можно говорить? И почему мы в основном деньги в здравоохранении тратим на тех, кто себя сам убивает? Помогать надо живым и здоровым.

Итак, мне важно было различить – плановый, проектный и программный подходы.

Резюмирую: *программный подход – процессуальный. Он может строиться не на целевом движении, хотя*

могут быть и целевые программы, процесс по достижении определенных целей, но не обязательно. Программный подход может быть программой развития от достигнутого состояния. Тогда целей нет.

В чем, с моей точки зрения, великая сила Михаила Сергеевича Горбачева? Он выделил главный вопрос, который надо решать: перестройка мышления. Если мы поняли этот общий принцип, довольно старый и довольно известный – сначала надо менять собственное мышление, мыслить по-новому, – тогда мы сможем двигаться дальше.

И оргуправленец обязан это помнить. Оргуправленец и есть тот человек, который – в терминах старой немецкой формы организации – идет во главе «свиньи». Он принимает на себя первый удар, понимает, что и как. Он должен иметь ясную голову и держать определенную цель. При изменении условий – менять цели, перестраиваться. Он должен работать прежде всего программно. Это самое главное внутри оргуправленческой деятельности.

Главный момент идеологии оргуправленца: он должен знать, что планы, чистые планы, – это дерьмо. Таким образом можно создавать только разруху. Чем лучше план, тем сильнее разруха.

Нужен другой, вариативный подход. Нужно выработать программу, потом программу дополнять целевым проектом (что хотим получить). Потом, если мы имеем программу и целевой проект, можно все это сводить в план. План есть конкретный способ распределения ресурсов по времени и ситуации. Если мы уже программу и проект имеем, мы можем строить реальный план, а если нет, то план у нас не получится.

Более того, план есть «тупой» способ организации и реализации. И в этом смысле план плюс корректировка – это уже куда лучше. Но корректировка должна разворачиваться в рамках программы и соответствовать достижению проектных целей.

Начинаю новый кусочек и хочу обсудить три основные составляющие деятельности оргуправленца: организацию, руководство, управление. Я разделяю эти типы мышления и деятельности. И мне это представляется принципиальным и очень важным.

Но прежде, чем это обсуждать, я должен сделать такую методологическую врезку и объяснить сам метод, или способ, моей работы. Этот маленький кусочек называется «Метод проекций и метод конфигурирования».

И эта методологическая часть, опять-таки в силу фрагментарности, разорванности курса, начинается с некоторого общего утверждения.

Методологическая работа по сути своей есть аналог оргуправленческой работы. Можно было бы в каком-то смысле сказать, что методология и есть часть или вариант, организации, руководства и управления. Но при этом они – организация, руководство и управление, с одной стороны, и методологическая работа, с другой – существенно различаются между собой и даже друг другу противостоят.

Организация, руководство и управление – деятельность в сути своей *формальная*, а методология и методологическая работа прежде всего – деятельность по *содержанию*.

Так они разделились, начиная с XVII века. Там, где надо было решать вопросы формально (расставлять

людей по местам и пинать их ногой), там действовали оргуправленцы. А там, где надо было обсуждать работу по содержанию и строить ее организующие и соорганизующие структуры, там начали строить методологию.

Но были, конечно же, счастливые исключения, когда оргуправленец был одновременно и методологом, а методолог был управленцем и соединял в себе то и другое – работу по содержанию и формальные аспекты.

Само это разделение во многом соответствует структуре мышления. Тут очень важный тезис, хотя и факультативный, важный прежде всего в мировоззренческом смысле.

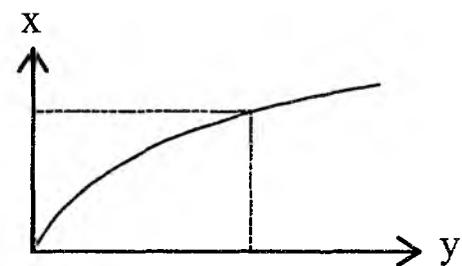
В общем-то работа оргуправленца за последние две тысячи лет заключалась в том, что они отнимали, узурпировали (еще можно сказать – экспроприировали) мышление у тех, кем они руководят и управляют, и присваивали это мышление себе. Очень красиво тут было замечено: «Ну да, оргуправленец размышляет, поэтому он не работает». Хотя, с моей точки зрения, работы более тяжелой и сложной, чем размышление, вообще нет.

Итак, оргуправленцы узурпировали мышление всех других, присваивали себе мышление человеческого общества. А дальше уже двигались по двум направлениям. Одни начинали это мышление развивать и рабатывать – их называли философами и методологами (хотя по сути своей они и были оргуправленцами), а другие мышление урезали и усекали до конца – это «настоящие» оргуправленцы.

Они начинали заменять мышление и работу по содержанию разными простенькими приемчиками. Но я

уже сказал, что это заложено в структуре мышления и формах его организации. Более того, это заложено в структуре предшествующих форм мышления. После того, как возникали функции оргуправленца и методолога и происходила экспроприация мышления у всех других, создавалась еще и форма организации, которая потом стала казаться естественной. Поэтому в современных методологических структурах (примерно последние десять лет) принято изображать мышление, раскладывая его в несколько ортогональных плоскостей.

Это само по себе есть прием, выработанный в конце XIX – начале XX века в первую очередь в математике, хотя истоки его формировались задолго до того, и уже у Декарта мы имеем наметки этого способа работы. Мы привыкли раскладывать траекторию движения по оси абсцисс и оси ординат.



Но тут есть один очень важный момент: оси должны быть ортогональными, т.е. проекции абсциссы и ординаты друг на друга должны равняться нулю. Декарт был первым, кто использовал это, хотя сама идея была и до него, и проблему эту обсуждали в философии долго и много. Но значение этот принцип, или метод, имеет куда большее.

В современной методологии принято вместо осей задавать плоскости: одна из них называется *онтологической* плоскостью, а другая – *оргдеятельностной*.

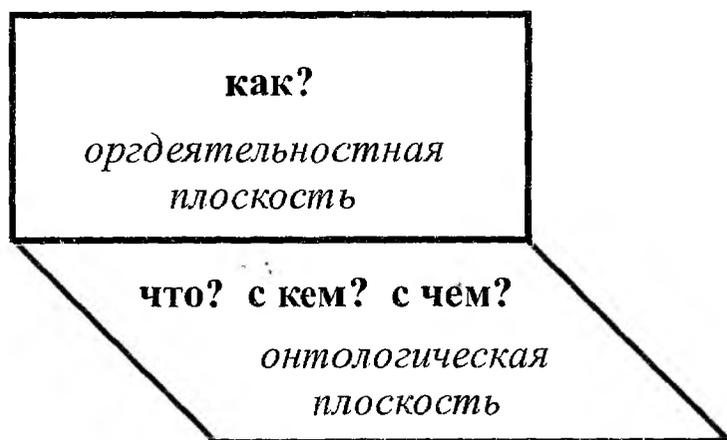
Принцип ортогональности здесь не обязателен, и его нужно вводить и соблюдать как дополнительное условие: чтобы не было проекции изображения с одной плоскости на изображение другой плоскости.

Используется этот метод таким образом. Утверждается, что в мышлении и деятельности каждого человека, на каком бы профессиональном месте он ни работал и какой бы тип работы ни выполнял, необходимо различать плоскость объектов действия и плоскость норм действия в оргдеятельностных схемах.

Маркс утверждал, что человеческая деятельность является предметной, т.е. ориентированной на определенные объекты, на определенное содержание, на знаки, замещающие объекты, и представляет собой определенные нормированные преобразования этих объектов. И это одна составляющая человеческого мышления и деятельности.

А для того чтобы действовать человек всегда должен представлять себе, *как* он должен действовать, и это – другая составляющая.

Объектно-предметное содержание изображается на



моем рисунке в горизонтальной плоскости, а характеристики самого действия (они по отношению к объектно-предметным представлениям – не содержательные, а формальные)

изображаются, соответственно, в вертикальной.

Мы в обиходе точно так же всегда различаем *что* и *как* (а в оргуправленческой деятельности – это принцип, который вводится одним из первых). Например:

- *Что* ты делаешь?
- Я этого вахлака воспитываю.
- А *как* ты это делаешь?

И тут начинается обсуждение методов.

Таким образом, на одной плоскости изображаются предметы и объекты действия, а на другой – способы действия, методы.

Предметы и объекты управленческой деятельности невероятно важны и значимы. И вся история оргуправленческой деятельности (а я бы еще добавил: и вся история классовой борьбы в человеческом обществе) есть смена объектов и предметов, на которые направлена деятельность оргуправления.

Скажите, а когда вы у себя на работе управляете, то вы управляете кем и чем?

– *Процессами.*

Красивый ответ! А какими процессами? Ну, например, в рыболовецком колхозе – какими процессами управляет председатель колхоза?

– *Расстановкой кадров.*

Мне очень симпатичен ваш ответ, но он не советский. Любой советский руководитель отвечает: «Я управляю и руковожу людьми».

А теперь я вывернул бы все наизнанку и сказал: потому мы так не любим управленцев, просто терпеть не можем, что они думают, что они нами управляют и руководят, хотя и называются «слугами народа».

Двумя плоскостями – онтологической и оргдеятельностной – я организовал пространство (а оно может быть и из трех, четырех и т.д. плоскостей, в зависимости от количества показателей и характеристик), и в

этом пространстве разворачиваются деятельность и мышление людей, их взаимодействия, их социальные взаимоотношения. А на сами плоскости я проектирую изображение этой деятельности и мышления.

Для того, чтобы развиваться в рамках какой-то деятельности (а в рамках мыследеятельности в особенности), необходимо эту деятельность раскладывать, выделяя ее объектно-предметное содержание и формы ее организации.

Содержание должно быть само по себе, а форма организации – сама по себе, и тогда ими можно автономно оперировать, ставить вопрос об использовании разных форм организации для работы с одним предметным содержанием и спрашивать, как каждая работа должна осуществляться.

Ответ на вопрос «как?» не входит в ответ на вопрос «что?», и, наоборот, ответ на вопрос «что?» не освещает и не затрагивает «как?». Но это – условность, потому что в реальной нашей жизни и деятельности нет деления на «что» и «как».

Если я в процессе воспитания своего сына треснул его по шее, то это и «что», и «как» одновременно. Что сделал? Треснул по шее. А как воспитывал? Да тоже самое: треснул по шее.

Это определенный метод: форма организации нашего знания и разложения наших реальных действий.

– Может, это и хорошо, что мы не понимаем этого, поэтому-то и действовать можем?

Конечно. Дурак – он же всегда только то и может, что действовать.

– А если начинаем понимать, то как та сороконожка, не знаем, с какой ноги пойти?

Нет-нет. До сороконожки еще дорасти надо, она-то ведь задумалась, соображать стала. Я ведь с вами не согласен, и вы понимаете это. Но я вас тоже понимаю. Ведь в России принято, что дурак – это блаженный, ясновидец, все понимает и вообще настоящий человек, потому что гадостей делать не будет. И мы привыкли, что в России положительный герой – это Иванушка-дурачок, а умным-то и быть не надо. Живем по принципу «навалимся – сделаем».

И к войне точно так же отнеслись: победим – 20 миллионов положим, но все равно победим. А насчет того, что, может, лучше без такого количества жертв, это пусть умный рассуждает.

– «Нам-де с вами думать неча, если думают вожди».

Если думают ... А если нет? Или если думают, но над другими вопросами ...

Отец моей второй жены – генерал, танкист – рассказывал, что когда готовили наступление на Варшаву, он добивался обеспечения боеприпасами, а Ставка не дает и не дает. Он требует, поехал в Москву ругаться. А там ему отвечают: «Ничего, твой маршал и так вперед всех вырвался. Мы ему сейчас ничего не дадим, пускай там порыпается». Поэтому, когда вожди начинают думать, как подставить ножку товарищу, чтобы он больно не задавался, то это стоит миллионов жертв. И это печально, поскольку гибли наши братья и отцы.

Мне глупые не нравятся. Я считаю, что умный может сделать все, что делает глупый, и еще много больше.

– То есть глупый делает глупости, а умный – может больше?

А между прочим, умный и глупости делает по-умному.

С народом сейчас произошла страшная вещь. Мой дядька говорил, что в их деревне самым уважаемым человеком была учительница. Это было до революции. А сейчас у нас учитель – самый неуважаемый человек, и образования нам не надо. Вот такое изменение в культурных традициях России, Советской страны, чревато тяжелыми последствиями: раз уважение перед образованием исчезло, ничего хорошего быть не может.

Я уже не говорю о том, что во всем мире образование является обязательным. В России до 1917 года образование было привилегией правящего класса. Но это только в России, да и то, на самом деле этого не было. У нас в 1804 году была принята самая демократическая в мире система народного образования: бессловного, бесклассового и бесплатного. И если бы она удержалась, мы были бы по образованию первой страной в мире.

Но потом была борьба с «кухаркиными детьми». Причем, вел борьбу правящий класс. Но я различаю правящий класс и правительство.

Немцы в 70–80-х годах прошлого столетия ввели обязательное всеобщее образование, потому что человек без образования – это не солдат. Если он не умеет с техникой обращаться, двигаться по местности, то никакой он не солдат, а кандидат в военнопленные. По-

этому, если раньше, в прошлые века, образование – среднее и высшее – было прерогативой правящего класса, то с 80-х годов прошлого столетия оно становится обязанностью всех граждан. Иначе солдат не подготовишь.

И вот когда это внедряется, возникает вопрос: значит, классовый принцип вообще не влияет на образование? Влияет. Но каким образом? Для детей правящих классов создают специальные школы, где им дают *формальное образование*.

И немцы очень жестко разделили две системы подготовки: обычные школы, где работяги получали *материальное образование* – чтобы они *умели работать*, и привилегированные школы, где дети правящих классов получали формальное образование – чтобы они знали, *как надо работать*, в принципе, и как надо учить работяг, чтобы они умели работать. И до сегодняшнего дня все это существует.

Есть Парижский университет и рядом – Сен-Сирская школа. В Парижский университет идут все – там, в основном, материальное образование, как у нас. А в Сен-Сирскую школу идут только дети привилегированных классов, и там – формальное образование.

Подлинным образованием является только формальное образование.

– *Можно уточнить понятие «формальное образование»?*

У Джека Лондона в романе «Мартин Иден» есть место, из которого я впервые понял, что такое формальное образование.

Роман, как вы знаете, во многом автобиографичен. Матрос спасает пассажира, которого во время движения судна сбросило в воду. Пассажир из очень богатых и привилегированных. Он приглашает матроса к себе на обед, и там матрос сталкивается с людьми, обсуждающими вопросы жизни разных стран мира. И один человек все время оказывается прав. Он говорит точнее всех, он знает больше всех, он не говорит лишнего. Никому не удастся уличить его в обмане или неточности. И когда после обеда они отошли в сторону, матрос спрашивает этого человека:

– Вы много путешествовали?

– Нет, я никогда не выходил из своего кабинета.

– А откуда же вы так хорошо все знаете?

– Я получил образование в иезуитском колледже, а там нам давали формальное образование.

Формальное образование дает возможность знать, что в мире может происходить и чего происходить не может в принципе; знать, не изучая всего в деталях. И если я буду знать, что «такое» может быть, я не буду удивляться, а буду брать эти знания. Но главное, я буду уметь учиться и понимать, поскольку у меня, в моем сознании, уже организовано пространство для всего, и я знаю, что и куда там складывать: у меня в голове эдакая «этажерка».

А особенность человека, получающего материальное образование, в том, что такой предуготованности у него нет, и он не может даже учиться и понимать, потому что класть все это ему некуда, «этажерка» не заготовлена.

Значит, формальное образование – это есть подготовка «этажерок» под все возможные типы объектов и

способы деятельности, выяснение возможных взаимоотношений между ними, работа на принципах.

– Дилетантство – не оттуда же?

Нет. Дилетантство – это когда у меня вообще образования нет, хотя глаза и уши открыты.

А материальное образование состоит в том, что голову наполняют Бог знает чем: всем на свете, отдельными конкретными знаниями. Поэтому голова становится полноценной вонючей помойкой. Знание в ней не организовано.

– А метод дедукции?

Метод дедукции есть типичный метод формального образования. Все понимают, в чем смысл вопроса о методе дедукции? Оппозиция дедукции и индукции имеет глубокий социальный смысл, или иначе – классовый характер.

Индукция – это метод для работяг, чтобы он работал так: освоил сначала одну профессию, поработал, мозоли набил, начал кое-что знать-понимать, потом – второй способ работы, потом – третий, восьмой, десятый. А потом переходит к обобщениям. Зная много-много конкретных типов деятельности, делает из них общий вывод.

Метод дедукции построен на других основаниях – на гипотезах, из которых мы дальше выводим те или иные знания и следствия.

Это разделение методов имеет классовый характер и формировалось как различие аристократов и лю-

дей простых. При этом считалось, что аристократов надо учить формально, чтобы они могли руководить и управлять, а людей простых – материально, чтобы они умели только работать руками.

Когда произошла Октябрьская революция, на знаменах ее были очень красивые принципы – надо было поднимать образование и давать широченному кругу людей знания.

Но потом, когда встал вопрос, *как учить и что делать*, то выяснилось, что учителей нет, а те представители интеллигенции, которые остались, саботировали работу. Наиболее грамотные профсоюзы просто бастовали против революции. Но часть интеллигенции приняла советскую власть. Ну, действительно, тут ведь вопрос: кто с кем и кто за кого? И до 1927 года еще были в стране элементы демократии на базе революции. И каждый еще мог сам решать и сам себя спрашивать: а как я отношусь к тому, что произошло в стране?

Очень известный тогда ученый-педагог, самый знаменитый и большой, Павел Петрович Блонский выдвинул идею единой народной школы. В этой идее он преследует цели социальной справедливости и предлагает систему материального образования. Иного тогда сделать было невозможно, нужно было поднять гигантские массы крестьянского населения. И надо было первые 10-15 лет давать материальное образование, а потом выводить группы преданных народу людей на формальное образование. Такова была идея, сама по себе разумная. Но при этом те, кто это задумал, сгнили в лагерях, в тюрьмах, и переход ко второму этапу ушел вместе с ними. Поэтому нам досталась система еди-

ной трудовой школы и материального образования – как единственная.

И сейчас мы имеем самое отвратительное образование, какое только есть в мире. В Африке есть иезуитские школы с их лучшим образованием, в Южной Америке и т.д. – только у нас этого нет. И нас всех до сих пор готовят для выполнения черных работ.

Больше того – *идеология такова*. Где-то в 60-е годы я слышал, как в московском горкоме партии тов. Гришин сказал: «Даю двух дипломированных инженеров за одного чернорабочего». Поскольку позиция была – как можно больше чернорабочих, неквалифицированного труда, то были созданы условия для того, чтобы оградить советский народ от образования, и в результате стало накапливаться то отставание, плоды которого мы сейчас пожинаем.

– *А учителя-новаторы? Шаталов, например?*

Вроде бы, Шаталов дает формальное образование, ибо он учит *как* решать задачи. Но при этом он сам, также как и я, продукт этой системы и этого образования. Поэтому у меня к учителям-новаторам очень двойственное отношение. Когда их притесняют (а их все время притесняют, не поймешь, за что), то я, конечно, на их стороне. Но когда им дают свободу, я начинаю смотреть, что они творят, и оказывается, что они еще хуже тех, кто отвечает за образование сегодня: они догматичны, не дают широких рамок понимания и готовят на определенные виды деятельности. Я думаю, что это улучшение материального образования за счет введения элементов формального, но на общей матери-

альной основе. Эти учителя-новаторы мыслью не поднимаются до идеи, которая была у Блонского вначале. А поэтому вся их работа по использованию методов формального образования окрашена в цвет материального образования.

– *А духовная семинария?*

Да, это формальное образование. У нас же есть еще академии, например, дипломатическая. Там дают формальное образование. Но молодые люди, которые попадают туда после окончания того или иного вуза, имеют убеждение, что материальное – это хорошо, а формальное – плохо и это штучки буржуазии. К формальному образованию нужна другая подготовка, потому что оно сложнее материального.

Один из важнейших моментов формального образования – изучение древних, мертвых языков – греческого и латыни, а потом и новых языков – немецкого и французского по крайней мере. Знание нескольких языков освобождает мыслительное содержание, мыслительные формы от языка и речи. Поэтому раньше и изучали языки – чтобы выйти на мышление. Управлять страной должны люди, обладающие мышлением. Мы – первая страна, в которой чем человек неграмотнее и необразованнее, тем у него больше возможностей руководить.

Однажды я был на выступлении бывшего министра народного просвещения Данилова. До него выступал директор школы Давыдов и рассказывал, как они в своей экспериментальной школе детей мыслить учат. На что Данилов заявил: «А нам умные в стране не нужны,

нам нужны преданные». Я обратился к своей соседке по залу, учительнице, и переспросил:

— Я не ослышался, он действительно сказал, что нам умные не нужны?

— Да, конечно, все правильно!

— *Но себя ведь никто дураком не считает.*

Естественно, это вы хорошо сообразили. У нас в стране глупых нет, у нас в стране — необразованные. Но для этого надо различать «ум» и «образование». Многознание ума не прибавляет. Надо иметь и ум, и образование.

А в нашей стране дураков нет потому, что в этих условиях дурак просто не выживет. Людей с природным умом, особенно из деревни, необычайно много. Мне приходится иметь дело с американцами, французами, немцами, и мне кажется, что наш народ много умнее, по своей внутренней, природной одаренности. Но — необразованный.

И опять-таки, это что-то новое для России, потому что в России-то всегда правящие классы, дворянство, разночинная интеллигенция были людьми образованными, говорили и читали на многих языках. Поэтому у нас, в частности, до сих пор лучшее востоковедение.

— *А какое образование было в лицее?*

Вы имеете в виду Царскосельский? Он давал формальное образование. Но у нас ведь сейчас другой принцип работает, и в результате у нас нет настоящего гуманитарного образования. И проблема — разделить

техническую подготовку и гуманитарное образование. Сейчас перестройка не имеет кадров, в частности, и потому, что у нас нет гуманитарного образования.

Вот сравнение советской системы образования с американской. Десять лет назад в США получало высшее университетское образование от 67% до 80% всей молодежи (это по разным штатам), а в Советском Союзе – 12,6%, и была установка уменьшить до 9,3%. Значит, проводилась политика сокращения высшего образования. А в США перспектива – довести университетское образование для молодежи до 100%. И это позорная для нас статистика.

В Царскосельском лицее готовилась высшая элита царской бюрократии и чиновничья. Но оттуда выходили и писатели, и поэты, и люди культуры.

– И декабристы.

Да, потому сейчас и не дается формального образования, что оно порождает и декабристов. Оно ведь дает возможность ориентироваться в политике.

– А в 1958 году была реформа образования?

Я через это прошел, судьба у меня такая. Приезжает Никита Сергеевич Хрущев из США, собирает совещание и говорит:

– Надо улучшать образование.

В ответ выступает замминистра народного просвещения и говорит:

– Нет, ничего не надо делать, у нас самое лучшее в мире образование. Его бы только уменьшить надо.

Никита Сергеевич одного послушал, другого, третьего, а говорят они все одно и то же: ничего не надо менять. Тогда Никита Сергеевич по столу кулаком хватанул и говорит:

– Заткнитесь все! Чтоб через две недели были предложения по реформе образования!

Позднее, в 1961 году я опубликовал в «Известиях» статью «Технология мышления», показал, что надо учить мыслить. Статью эту прочитал замминистра образования и пригласил меня к себе. Пришел я к нему – симпатичный такой мужик, неглупый и искренний. Н.С.Хрущев взял его из Новосибирска (как и всякий руководитель, он вытаскивал в Москву людей с периферии). Он мне говорит:

– Я сижу в кабинете, где 30 лет назад сидел Луначарский. И мы сейчас решаем вопросы, которые он 30 лет тому решал и не решил. А нам надо это, наконец, решить. Мне очень понравилась Ваша статья. Не могли бы вы подготовить программу преобразований?

Я попросил две недели, и через две недели у нас состоялся новый разговор. Программа была по этапам: 15, 30 и 60 лет. Он руки опустил и говорит:

– Вы издеваетесь надо мной, Георгий Петрович? Меня же через три года здесь не будет. Вы что, предлагаете мне работать на своего преемника?

– На народное образование страны. Масштаб нужен.

– Я за масштаб. Но чтобы сделать все, пока я заместитель министра. А на других я работать не хочу.

Вот – позиция.

– Так он принял Вашу программу?

Нет. А сейчас мы с ним в одном институте работаем, и оба в одной должности – старшие научные сотрудники. Я ему говорю:

– Если бы тогда начали, сейчас бы оно двигалось уже.

А он возражает:

– Нет, у меня уже два инфаркта было, мне надо было тихо себя вести и не вылазить.

Человек должен соответствовать уровню тех функций, на которые он выведен.

Раньше он заведовал РОНО и волновался, чтоб его РОНО был на первом месте. Потом – ОблОНО, затем в Москве стал руководить системой образования. А представления у него по-прежнему кухаркины. Ему важно, чтоб во время его работы замминистра хуже не стало, а лучше – ему не нужно.

Так вот, Никита Сергеевич говорит: «Подать мне!», а они начинают «совершенствовать» структуру: «Надо в научно-методический отдел одну ставку подкинуть. Сейчас тут три бездельника сидят, а у меня на примете еще сын хорошего, важного человека. Ставка мне нужна!»

И это – круг интересов, в котором они работают. И они по-своему правы – по своему масштабу и по своему уровню. Живут, как им лучше; думают, как сделать, чтобы шофер его по воскресеньям на пикник возил. Такие условия, где «бытие определяет сознание». Все сверху до низу поддерживают друг друга и оправдывают.

– Значит, нужна демократизация?

Мне очень симпатична идея демократизации. Клубные люди должны контролировать работу по управле-

нию, они должны быть организованными. Клубные организации всегда есть форма демократии. А при централизованной системе государства это вовсе ни к чему. Представьте себе, вы тут объединились и начали командовать. Зачем это нужно? Ведь из этого много разных последствий может проистечь. Вы же начнете говорить, что вот это – правильно, а вот то – неправильно. То, что решает министр, может оказаться неправильным.

Но на Ваш вопрос я отвечаю: конечно, никакой демократии нет, и в силу такого устройства и быть не может. Поскольку собирают людей, которые, во-первых, идей не имеют, во-вторых, перестройки не хотят; причем не просто не хотят, а являются врагами перестройки, потому что власть теряют. Они же и соответствующие предложения делают по перестройке: надо кое-что усовершенствовать, например, президенту и вице-президенту зарплату поднять (сейчас они получают по 2000 рублей, а надо бы 3000 рублей платить). К этому все и сводится. А дело их не интересует.

– Какой Вы видите выход?

Выход найден: демократизация, гласность, развитие общественных организаций. Это и есть выход, реальный. Сейчас ведь вроде бы все можно, а народ, однако, не делает: сидит, ждет. Приказ будет – будем делать.

Лекция 4

*метод проекции и метод конфигурирования
принципы и методы синтеза знаний
оргуправление и ОДИ
управление процессами и руководство людьми*

Я обсуждал общую структуру организации работ, которая, с моей точки зрения, характеризует работу оргуправленца.

Одно представление мы с вами построили, и сейчас я перехожу к другому представлению, которое к первому не имеет никакого отношения, кроме того, что это два разных представления одной и той же системы мышления и деятельности. Но я должен пояснить метод своей работы, почему я так делаю и как вам дальше с этими разными представлениями работать.

Отсюда возникает тема: «Метод проекции и метод конфигурирования».

Вопрос о том, что такое *абстракция*, невероятно сложный. Тем более ответ на вопрос: как получаются или строятся абстракции.

Я хочу обсудить именно это с определенной стороны. В практике моей работы этот вопрос вставал в другом контексте, как бы перевернутом.

Скажем, поставлена такая задача: исследование, описание мышления и деятельности. Задача эта невероятно сложная и требует объединения сил. Я начинаю искать людей, которые могут этим заниматься.

Есть логики. Есть психологи. Есть социологи. Каждый описывает мышление со своей профессиональной точки зрения. Все твердят о мышлении, но имеют о нем разные представления. Спрашивается, что мне делать с разными представлениями?

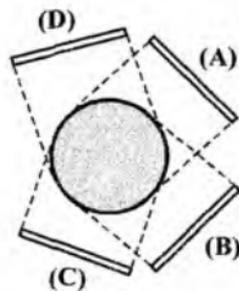
Задача на способы сборки, или синтез, разнопредметных представлений – это стандартная задача комплексирования и системного представления объекта.

Но ведь для того чтобы ответить на вопрос, как надо разные представления собирать, я предварительно должен ответить на другие вопросы: как эти разные представления получаются и что они собой представляют как *разные*? Почему у психологии одни представления о мышлении, у логики совсем другие, у социологии третьи?

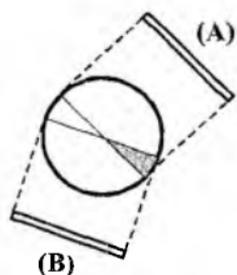
Если изобразить объект в виде круга, то научные представления и любые ненаучные – практические, методические – можно рассматривать как проекции этого объекта, получаемые под разными углами зрения, при разных поворотах этого объекта.

То, что я называю «углом зрения», «поворотом», определяется теми *средствами*, которые разрабатывает научная дисциплина. В логике с ее особыми средствами, задается как бы один поворот; психология, пользуясь другими методами и средствами, задает другой поворот; социология – третий. Получаемые при этом абстракции могут представляться как проекции объекта.

Бессмысленно осуществлять синтез разных знаний, собирая их союзом «и» или запятой.



Я не могу к логическим знаниям (А) просто присоединить психологические (В): (А)(В). Никакого единого представления об объекте мы в таком случае не получаем.



Проекция (А) охватывает одну часть объекта, а проекция (В) – другую, а какая-то часть попадает и в (А), и в (В), но они по-разному представлены.

Например, в логическом и психологическом представлениях мышления, т.е. в абстракциях, получаемых в каждой из этих научных дисциплин, будут фигурировать одни и те же моменты объективного содержания, но они будут иметь самый разный вид соответственно средствам и методам, используемым в этих дисциплинах: «как» определяет «что».

Поэтому, если я соберу знания по методу простой сборки, или механического присоединения друг к другу, я буду морочить сам себе голову и себя обманывать. Такая сборка разных знаний есть источник разных ошибок и недоразумений. Это относится к самым разным научным дисциплинам, и не важно, что в данном случае я работаю на примере логики и психологии.

Этим самым я отчасти подтверждаю и объясняю тот тезис, что в голове у нас в процессе обучения формируется помойка, поскольку мы проходим одну дисциплину, другую, третью... Хорошо, если они все о разном. А если об одних и тех же объектах? Нам ведь не дают методов их *сборки*, а следовательно уже заложили в нас ошибки и полную невозможность понимать, как и что.

Что же надо делать, если вдруг мое прогрессивное начальство обязало меня вести комплексные исследо-

вания и разработки? Сегодня такая задача часто ставится. Например, «комплексное описание человека» – описание с точки зрения разных дисциплин. Вроде бы, меня обязывают брать это все вместе, во взаимных связях. Или я сам осознаю необходимость этого.

Например, я выясняю, что знаки, с одной стороны, это носители языка, с другой – это продукт нашей психологической деятельности, с третьей – социальное явление. Когда я начинаю описывать знаки как языковое явление, то выясняется, что один «кусочек» – от природы языка, другой – от природы нашей психики, а третий – от природы нашей социальной организации. И все как в калейдоскопе: маленькие кусочки взаимно друг друга дополняют и взаимно друг друга определяют. А вот *как* дополняют и определяют, мы не знаем.

Из схемы следует: я должен взять эти разнопредметные знания – (А), (В), (С) – и решать задачку на *конфигурирование*.

Конфигурирование – построение схемы объекта по заданным проекциям.

Вроде бы, ситуация точно такая же, как в работе каждого инженера. Ему дают проекции детали – вид сверху, с боку, спереди – и их не имеет смысла складывать, надо строить аксонометрическую проекцию. В этом случае принцип сборки проекций задан. Если же он не задан, то такой метод построения схемы объекта называется методом конфигурирования.

Я описывал оргуправленческую деятельность в одной проекции, когда говорил о роли, функциях и методах оргуправленцев в системе всех работ. При этом я сформулировал тезис: оргуправленец – это как бы «впередсмотрящий». Он имеет за своей спиной принятые в

данном сообществе методы и способы работы. В тот момент, когда сообщество заходит в тупик, он должен выйти в рефлексивную позицию, рассмотреть, как здесь работают, и описать саму работу – это и есть анализ ситуации.

Потом он должен начать смотреть вперед, подобно вперёдсмотрящему на корабле, но с той разницей, что тот должен увидеть землю или рифы, т.е. *то, что есть*, а методолог, или оргуправленец, должен увидеть *то, чего еще нет*. Он должен это увидеть в воображении, или сконструировать как идеальный объект. Но конструировать он должен методом конфигурирования.

– Суть которого вы так и не раскрываете.

А сути – обратите внимание – нет.

– Когда мне известны правила, я из трех проекций получаю «истинную» ...

В чертежном деле. Когда эти правила известны...

– ... получаю «истинную» в виде аксонометрии. А тут – что?

А тут – правила неизвестны.

– И это – метод конфигурирования?

Да. Правила в принципе неизвестны, и мне очень важно подчеркнуть этот момент. Вот тогда-то начинается конфигурирование как метод.

Единственный содержательный принцип, который я могу формулировать, состоит в следующем: чтобы конфигурировать, надо проделать особую работу, в сущности своей оргуправленческую: собрать разнопредметные представления об объекте. Сначала ответить на вопрос: как эти проекции в каждой научной дисциплине были получены? Образно говоря: при каком повороте объекта, за счет каких средств и методов? Потом надо придумать, гипотетически положить в организацию объекта такую идею, которая конфигурировала бы эти проекции, т.е. не собирала бы их плоско, а организовывала вокруг этого объекта.

А теперь, чтобы совсем запутать вас, я говорю, а я ведь обсуждаю метод *моделирования*. И самое главное в моделировании то, что модели объектов нам нужны как конфигураторы. И получаются они всегда как конфигураторы.

Но ведь это мне сейчас нужно для очень простых вещей. Я описывал оргуправленческую работу в одном повороте, в одной проекции: функции и место оргуправленца в системе работ, которые производит коллектив. Коллектив работает традиционно, на основе норм, образцов, прототипов, но при изменении условий, обстоятельств он обязательно зайдет, должен зайти в тупик. Тогда оргуправленец выходит в рефлексию, анализирует ситуацию и способы работы и строит проекты и программы последующих работ.

При этом в анализе или исследовании, обслуживающем оргуправленца, я сначала построил одну проекцию (А), а теперь я ее оставляю и буду строить другую проекцию (В). Что значит – другую? Это значит, что я налагаю запрет на все ваши вопросы такого типа: «А

вчера вы говорили другое, сегодняшнее тому противоречит».

Если то, что я сказал, правдоподобно, то нам надо класть каждую проекцию в особый карман. Противоречий между проекциями не бывает, поскольку их не может быть. Каждая проекция – сама по себе. Я под одним углом вижу одно, под другим – другое. Ну и прекрасно, так и должно быть. И если там вдруг появилось противоречие, то это – самое слабое место, оно мне подсказывает, какого рода должна быть модель конфигуратора.

– Не очень понятно, в каком смысле «слабое место».

С точки зрения электромагнитной теории вещества мир есть поля, и там действует принцип близкодействия. А с точки зрения лоренцевской физики мир состоит из частиц – электронов, квантов света и т.д. И никаких принципов близкодействия и дальнего действия, и никаких полей. Одно противоречит другому. А мне дана подсказка: значит, главная задача в современной физике – конфигурировать, совместить непрерывные, континуальные, и дискретные представления. Все сводится к одной проблеме, я должен ответить на вопрос: что же это за объект такой, который при одном способе работы выглядит как нечто непрерывное, а при другом – как дискретное.

И как только я себе в общей методологии отвечу на вопрос, почему у меня непрерывное выглядит дискретным, а дискретное – непрерывным, так я тотчас и решу одним махом все физические проблемы XX века.

Я, кстати, так поработаю и с вашим ответом на вопрос: чем мы управляем – процессами или людьми? Это одно из характерных противоречий оргуправленческой работы. Теория говорит, что мы должны управлять процессами, а мы считаем, что – людьми.

Руководит, например, человек заводом или колхозом и говорит: «У меня есть производство. Я должен идти к группе технологов и решать с ними вопросы технологии. С ними я решаю все вопросы и пойду к рабочим, буду выяснять, чем они довольны, а чем – нет, и буду работать психологически с коллективом».

Работа с коллективом – одно, работа с технологами – другое. Одно с другим не пересекается, они принадлежат разным проекциям.

В истории мировой и американской социологии был гигантский переворот, когда вдруг выяснилось, что различать технологии и людей нельзя (знаменитый хотторнский эксперимент). То, что, как мы думали, относится к технологии, на самом деле относится к людям.

Коротко напомню вам, в чем состоял хотторнский эксперимент. Крупная фирма в Хотторне попала в условия жесткого хозрасчета. Прошел генеральный директор по цехам, посмотрел, на чем экономить можно, и сказал:

– Света у вас много. Половину лампочек выключить надо – электроэнергию экономить будем.

Сказано – сделано. Но в результате его оргуправленческой деятельности производительность труда резко упала. Тут кто-то говорит:

– Надо снова включать лампочки.

Включили. А производительность труда все равно не поднимается.

Генеральный говорит:

– Вы же сами хотели, чтобы лампочки включили. Я вам включил.

А одна работница отвечает ему:

Ну и что? Включить-то включил, а свое плохое отношение к нам все равно продемонстрировал.

Вот тогда дирекция решила пригласить социологов и выяснить, почему же упала производительность труда. Были проведены сложные поэтапные эксперименты, и это был поворотный пункт в развитии социологии. В результате Тейлор и тейлоризм были забыты, и началась социология человеческих отношений. НОТ перешла на анализ человеческих отношений. И оргуправленческая деятельность тоже.

В том эксперименте было много интересных моментов. Выяснилось, что выключить часть лампочек все же надо было, потому что свет был слишком резкий. Но самое главное состояло в том, что было продемонстрировано, что отношение к людям и оргуправление на человеческих отношениях часто куда эффективнее, чем внедрение одних, других, третьих технологий, методов и средств. Так, одной группе объявили, что на них администрация особенно надеется и с ними проведут эксперимент. И больше там ничего не делали, просто сидели рядом и поглядывали на них. А производительность в этой группе поднялась и стала выше, чем во всех других – они вкалывали от души, потому что были в центре внимания.

– Чем отличается проекция модели от ограничения? В аксонометрии мне понятно, чем задается сборка, – критериями оптимизации.

Да. И вот именно это мне и не нравится – критерии оптимизации. А вот скажите мне, пожалуйста, как мне оптимизировать и по каким критериям в таком случае. Скажем, у меня есть мышление и есть эмоции. Я сижу, работаю, работаю, и мне уже надоело. Интересно, что мне теперь надо делать – пойти отдыхать или, наоборот, подбавить в работе, придать ей определенную остроту и интерес? И по какому критерию вы это будете оптимизировать?

– Это зависит от того, кто назначит этот критерий.

А я говорю: критерии не нужны. Нужно нечто другое. Важно понять мою позицию. К примеру, я начинаю игру, и в игре у меня черт знает что происходит. Все недовольны, говорят: «Людей не уважает, ругается, оскорбляет». А я при этом веду себя очень мягко, даже сам на себя удивляюсь. В другом коллективе я вел себя в пять раз резче, но зато там я объяснял, что я делаю. Бил, но объяснял – за что. И никто не обижался. Так по каким критериям все это собирать? Не знаю.

Мне ведь важно следующее. Я работаю как методолог, мне общие ориентиры иметь надо. И в этом плане мне нужна идея проекции, я должен иметь одно представление, другое, третье. У меня игротехник одной группы докладывает об одном, другой – о другом, третий – о третьем. Суммировать это я не могу. Я еще должен проделать специальную работу по переработке того, что мне рассказали. Ведь нельзя переносить впечатление и отношение одной группы на целое. Я должен понять первого игротехника: он оценивает игру с

точки зрения мыследеятельности по содержанию или с точки зрения своих психологизмов. Скажем, приходит психологически ориентированный человек и говорит, что все очень здорово, все страшно довольны. Я начинаю ругаться, потому что движения по содержанию нет. А он мне заявляет, что он работает иначе: людей не обижает, конфликтов и стрессов не создает.

То есть у него не оргдеятельностная игра, а организационно-проблемная, в которой людям говорят, какие они замечательные, какие они молодцы. Есть два метода – устроить конфликт и коммунальную свалку или – говорить людям об их замечательности и красоте.

А теперь вы меня спрашиваете, как это все оптимизировать, по какому критерию.

Меня в игре интересует, сколько ориентаций у собравшихся людей, какова социокультурная подготовка. Обычно как людей разделяют? Есть технари и есть гуманитарии. А я делю так: есть методологи и есть психологи. Психологи считают, что люди должны быть довольны. Да, люди должны быть довольны. Но люди-то довольны, а вот работы нет. А я ведь должен достигать цель, поставленную заказчиком игры.

– Так вот он ваш критерий – то, ради чего вы взялись за игру.

Нет, это практический результат. А мне ведь надо иметь теоретическую картину. Мне ведь надо каждый день на игре иметь основные проекции (а в ОДИ-60, например, было 400 человек). В каждой проекции я должен получить свое, автономное знание. И одно другим

покрывать, дополнять, компенсировать нельзя, ибо это – разные проекции.

А что происходит в самом рассуждении? Весь этот кусок я излагал для того, чтобы по ходу дела дать представления о методе проекции и методе конфигурирования как особых методах работы с абстракциями и предупредить: в тех лекциях была одна проекция, а сейчас я начинаю другую проекцию.

– На ваш взгляд, как теологи конфигурируют, когда пытаются объяснить, что такое «Бог»? Вот он един, но троичен в лицах...

По части теологии я не специалист. Я ее очень уважаю, но в этой области не специализировался. Я вам другое расскажу. Опишу типичную ситуацию, с которой я столкнулся.

Итак, надо строить теорию мышления, причем комплексную, многопредметную, собирать разные представления. Я начинаю читать книжки и сталкиваюсь прежде всего вот с чем: одни говорят, что язык и есть мышление, и исследование языка есть работа с мышлением; другие говорят, что мышление есть язык и исследование мышления есть работа с языком.

И, кстати, наш кружок – Московский методологический кружок – в 1957 году распался именно из-за этого. Мы говорили: надо изучать мышление как деятельность. Но тогда встает вопрос: а что такое деятельность? Категорию деятельности надо еще строить.

Товарищи мои, в частности Александр Зиновьев, ушли в область описания языка, как ушла вся формаль-

ная, или математическая, логика того времени. Для них деятельность – это язык и преобразование языковых форм.

А мне нужна категория деятельности и единая теория. Но тогда надо обсуждать, что же есть мышление и язык в их взаимных отношениях.

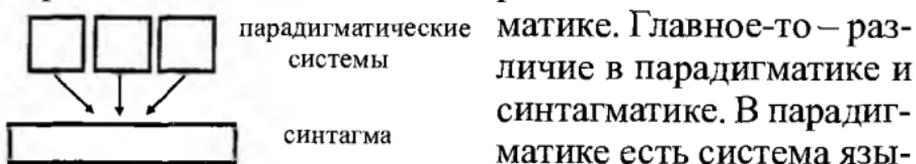
Вот вам типичная задача на конфигурирование. Одни мышление сводят к языку и рассматривают только язык. Другие, наоборот, говорят: есть мышление, есть язык, и это разные проекции целого.

Я работал методом проекций, значит, понимал, что соединять то и другое нельзя – надо строить модель-конфигуратор. И это было сделано в начале 60-х годов.

Для текстов коммуникаций справедлив тезис «мышление есть речь, а речь есть мышление», и одно без другого не бывает. Я занимаю очень жесткую позицию и говорю: если в сознании нет работы с речевыми знаками или схемами и если нет речи, обращенной коммуникативно к другому, то никакой мысли нет. И поэтому я говорю: речь тождественна мышлению, а мысль тождественна речи.

Но дальше у меня есть схема деятельности. А что такое деятельность? Деятельность – это синтагматические тексты, или действия, которые получаются за счет парадигматических систем.

Деятельность всегда предполагает некоторый набор парадигматических систем и реализацию их в синтаг-



матике. Главное-то – различие в парадигматике и синтагматике. В парадигматике есть система языка – это одно, и есть система мышления – это другое. А

на уровне синтагматики – текст, речь и мысль представляют собой неразложимое единство речи и мысли.

– *Поясните понятия «парадигма» и «синтагма».*

Я и пояснил их. «Парадигма» в переводе с греческого – образец, «синтагма» – неразложимое единство. Каждый человек, когда он мыслит и действует, работает в репродуктивной манере, воспроизводит образцы, которые уже были. Но при этом строится нечто новое: синтагматические образования. Они должны быть вписаны в ситуацию и соответствовать ситуации.

Если я, скажем, пришел сюда на лекции и начинаю, как грампластинка, воспроизводить то, что известно, то вряд ли вы меня будете слушать. Мне же надо с вами коммуницировать: я спрашиваю, как вы это себе представляете, какие у вас вопросы, выслушиваю замечания и стараюсь на них отвечать. А теперь скажите мне: как вы думаете – когда я отвечаю на ваши вопросы, это у меня раньше было заготовлено в обобщенном, универсальном виде или я отвечаю на ваш вопрос конкретно и соответственно вашему вопросу?

– *Скорее, второе.*

А вот и не поймешь, поскольку имеет место и то, и другое. Поэтому я построил конфигуратор и теперь говорю: и те, которые говорили, что речь и мысль одно и то же и не могут быть разделены, были правы, но они имели в виду синтагматические тексты; и те, которые говорили, что язык – это одно, а мышление – другое и

что их никак нельзя отождествлять, тоже были правы, но они имели в виду парадигматические системы.

А я теперь могу совместить оба суждения и определить их как равноистинные. Ага, говорю я, теперь я понял: и те, и другие имели дело с системой «речь – мысль – язык – мышление». Это и есть конфигуратор – четырехэлементная система.

Мне надо иметь общие принципы организации своих знаний – не правила построения аксонометрических проекций, а некоторую ориентацию, направленность работы (можно отождествлять – нельзя отождествлять) и принципы, по которым я буду одно отождествлять, а другое различать.

Если я самоорганизируюсь за счет формального образования, то буду всех понимать: кто что говорит. И когда между людьми начинается конфликт: одни говорят, что «это» – одно, а другие заявляют, что «это» – совсем другое, я могу их рассудить и сказать: «Уважаемые коллеги, успокойтесь, вы все правы, только говорите вы о разном».

И если я могу «это» построить, то я могу справиться с ситуацией как оргуправленец. А если я не соорганизовался, то я ничего не смогу сделать, и между моими двумя группами, двумя партиями начнется «битва за водокачку», в результате чего они могут взаимно друг друга уничтожить.

– Но если все правы, то как принять общее решение?

На мой взгляд, оргуправленец и должен в своей работе исходить из того, что все правы. Если оргуправле-

нец считает, что правы только его любимчики, а других он игнорирует, то это не оргуправленец, и называется это совсем по-другому.

А вот теперь самый интересный вопрос: а как же принять решение? Я отвечаю: конфигуратор строить надо. И понять, что объект устроен так-то: например, в нем есть три разных блока: два парадигматических, которые транслируются порознь и обеспечиваются разными специалистами, а один – синтагматический.

А мы сейчас с вами в ситуации, когда одни слепцы держатся за бивни слона, а другие – за его хвост. Если же представить себе объект – слона в целом, – то «сражаться за водокачку» не будем, а будем понимать, что есть и то, и другое.

Мне потому и нужно конфигурирование как метод, чтоб я мог принимать правильные решения. Только решение я принимаю в мышлении, за счет мыслительных конструкций.

Вам не нравится то, что я говорю? Вам кажется, что я не отвечаю на ваш вопрос?

– Трудно признать и непривычно – что все правы.

Я принимаю оргуправленческое решение на уровне своих взаимоотношений с этими людьми: говорю им, что все они правы, потому что объект устроен вот так – вот схема. И теперь каждый знает, что он делает, а следовательно, драться не из-за чего – противоречий в интересах и работе нет.

Очень скептически вы улыбаетесь. Что вам не нравится?

– Но ведь принять управленческое решение – это один вариант зарубить, а другой оставить.

Вы ведь оргуправленческое решение понимаете, как в пьесах о революции. Интересная женщина-комиссар в кожанке с маузером послушает-послушает, а потом говорит: «Тебя – расстрелять, тебя – тоже, а ты – иди командуй». Вот это вы принимаете за управленческое решение.

– А если застрелили нужный вариант?

Да. Поэтому я работаю многовариативно. Мне все варианты нужны. А я должен знать, где, когда, каким можно воспользоваться. В этом заключается мое решение.

– А каким критерием вы при этом воспользуетесь? Как систематизировать, по какому принципу распределять – где, когда, каким?

Но вы ведь никак не хотите признать, что у вас оргуправленческое решение – это «скольких отстрелять». А у меня оргуправленческое решение – чтоб все были здоровенькие и довольные.

– Наша задача получать как можно больше вариантов?

Нет. Я отвечаю иначе. Настоящее оргуправление возможно только тогда, когда оно обеспечено подлинным знанием. Знать дело надо.

Вот, скажем, пример с целями. Декларируется, что у всех нас цель одна: мы строим коммунизм, и к такому-то году. И оргуправленческие решения идут на этом уровне. А мне-то важно другое: я должен понять, какие у людей *реальные* цели.

Мне нужно построить такую схему объекта, конфигуратор, где бы точно определялось, кто чем занимается, каково значение каждого фактора и каждой группы, что она дает на общее дело. Поэтому как только я такую схему, конфигуратор, построил и обнародовал, я решил проблему: у меня люди решали вопрос, как взаимно друг друга уничтожить, — а теперь они на эту тему не думают, спокойно работают. Да еще и на общую пользу. Вот в этом и состоит оргуправленческое решение.

— *А кто определяет «общую пользу»?*

Общую пользу определяет методолог, который строит конфигуратор.

— *Т.е. вы назначили: «Будь все хорошо!», но так, как это вы понимаете? И построили именно такой конфигуратор?*

Если я правильно понял ваш вопрос, то я же буду щеки надувать от гордости за себя.

— *Так это соломоново решение?*

Нет, там прав только Соломон.

Я бы привел другой пример. Мы работали на Бело-

ярской АЭС. Там заклинило реактор. Приехала госкомиссия, этот реактор списала и собирается уезжать. А там у них экономии ради два реактора в одной яме сидели. Так вот, с одним решили, но загрязнение идет, и по поводу другого реактора директор АЭС спрашивает председателя комиссии:

– А с этим что делать?

И председатель комиссии (начальник управления) отвечает:

– Ты не первый год у нас. Справишься – пойдешь с повышением, не справишься – ищи работу в другой системе.

Это решение – не соломоново решение. Это решение – административно-управленческое, т.е. когда управление процессами подменяется руководством людьми. Да еще когда впереди показали морковку, а сзади пригрозили палкой, и говорят: «А теперь действуй!»

Это специфический советский метод управления. На самом деле – не управление, а черт знает что.

– Ваше мнение об Орджоникидзе. Его ведь любили?

Орджоникидзе очень любили. Он садился за стол, вынимал из кобуры маузер и клал на стол. Приходил подчиненный, садился напротив. Орджоникидзе говорил: «Посмотри внимательно. Все понял? А теперь давай обсуждать, как дело делать будешь». Очень его все любили.

Но люди были другие. Они и без любви работали, и дело свое знали, поскольку были образованными. Это было поколение, которое училось в МВТУ и делало революцию. Они имели самое лучшее в мире образование.

У меня дома есть интересный такой документ. Несколько человек послали к Форду – учиться. Они приехали, поработали там короткое время. Потом Форд приглашает их к себе и говорит: «Поезжайте назад. Вам у меня учиться нечему. Это я у вас учиться должен». И выдал им соответствующее письмо.

Люди были другого типа, другого класса. И главное – они были молодые. Гайдар в 18 лет полком командовал. А сейчас соберите восемнадцатилетних, поставьте их на самые высокие должности ...

– Они инфантильны.

– Вчера была передача по телевизору. В Иванове таксисты избрали себе директора, ему 23 года. Высшее руководство его не признает, потому что ему всего 23.

Что сделаешь? Происходит одряхление общества, геронтократия. Все старые-старые, ничего уже не могут, а «могущего» допустить не хотят.

– Все зависит от личных качеств оргуправленца?

Вы ведь все точно усекли. Я утверждаю, что работа оргуправленца есть мышление и ничего другого.

И слова, что оргуправленцы узурпировали у всех других право мыслить, не случайны. Оргуправленческая работа осуществляется в мышлении. Если в мышлении работа проделана, то «стрелять» никого не надо. Если правильно проделана.

И в этом смысле вы точно говорите, успех оргуправленческой работы всегда зависит от того, имеет

оргуправленец мышление или не имеет. Но это не личное качество, это есть образованность.

– Я под «личными качествами» имею в виду способности.

Да, способности. Но как они организованы? – вот вопрос. И это я утверждаю на каждой лекции: надо иметь *схемы* работы, надо иметь характер, быть личностью.

Чтобы ты мог работать с людьми, нужно, чтобы люди тебе доверяли.

У нас ведь как бывает? Приходит новый начальник... Или, если взять школьный пример, приходит новый учитель. Мы сидим, прикидываем, что это за человек. А потом референтная группа класса дает оценку – училка ничего, но сволочь порядочная. Отношений не будет. А если мы оцениваем – знает-то не очень, но человек хороший – мы уже примирились и готовы вместе работать.

То же самое с руководителем. Прежде всего – какой он человек: «свой», «чужой». Параметр очень важный. Мы всегда предпочитаем работать с хорошим человеком, выставляем личностные оценки: не жадина, не скупердяй, с людьми будет жить и работать. Дураков у нас нет, мы знаем, что в начальниках надо выделять. А уж потом – чтобы у него были оргуправленческие наметки и навыки.

– Тогда вроде бы получается, что одному человеку и нельзя заниматься управлением?

Да, это старый партийный принцип – коллегиальность управления.

– Но ведь можно обладать всем, что вы перечислили, а мышление при этом – извините...

Идеология коллективной мыследеятельности рождается именно отсюда. Сегодня мы имеем дело с такими проблемами, решение которых выше способностей каждого отдельного человека. Поэтому надо учитывать весь коллектив.

– А что важнее – личность или метод работы?

У меня?

– Да, у вас.

Я человек очень неспособный. Я в школе все время не понимал, в университете на физфаке все время не понимал. Хотя в характеристиках все время писали: мальчик способный. Ну – ошиблись. И я разработал себе метод – «костыли», – чтобы делать вид, что я, как все, все понял и разобрался. Причем за счет одного труда этого не сделаешь, невозможно все проработать. Значит, нужен был метод работы. И я его сделал. Иначе хоть из школы вылетай, просто обидно.

Так это мои способности или что?

– Это – личность, которая способна для себя разработать метод.

Вы же не ответили на мой вопрос: личность или средства? А средства лежат вне нас. Я создавал в себе машины и работал на знаковых машинах, в то время

как все остальные хотели обойтись одним умом, одним сознанием.

А кто выигрывает? Тот, кто с машинами работает. Моя судьба в этом смысле и типична, и нетипична одновременно.

Теперь, изучая историю, я понял, что Аристотель такой великий потому, что по сравнению с Платоном он был совершенно неспособным.

– *Ленивым?*

Нет, неспособным. И он должен был что-то изобретать для восполнения себя. А куда это относить – к личности, к машине – это уже ваше дело, и вы можете иметь свое собственное мнение на этот счет: прав я или ошибаюсь.

– *А вы где-то получали формальное образование или все только самостоятельно?*

Я получал. Мне в этом смысле свезло. Мой отец приходя с работы, иногда говорил:

– Ну – давай позанимаемся. Как у тебя дела с физикой, какие задачи?

– Пап, ты лучше расскажи мне что-нибудь интересное...

И в этом смысле я получил формальное образование, семейное. Но период этот был очень недолгим.

Итак, вернулись к содержанию.

Работа оргуправленца включает три типа мышления и деятельности, каждый из которых предполагает свои средства, методы и процессы. Эти три типа дея-

тельности принципиально различны и относятся к разным типам профессиональной деятельности.

Оргуправленец должен *организовывать* (что – это пока вопрос), он должен *руководить* людьми и он должен *управлять* (опять-таки, чем управлять – особый разговор).

Эти три деятельности – организация, руководство и управление – у нас практически не различаются. Но, правда, они точно также не различаются и в других странах.

– *А в чем различие между управлением и руководством?*

Руководство – есть самый простой тип оргуправленческой деятельности. Я так понимаю, у нас в Конституции потому и записано, что «партия осуществляет общее руководство», что остановились на самом простом.

Руководство очень похоже на то, что происходит в армии. Суть руководства состоит в том, чтобы *передать* от начальника к подчиненному *цели*, формулируя их как *задачи* (хотя это не всегда так: иногда даются только цели, а задачи не передаются), и дальше – *контролировать* выполнение поставленных целей или задач. При этом предполагается, что у исполнителя, или подчиненного, не может быть собственных целей.

Самый наглядный пример. Если вышестоящий командир вызывает нижестоящего и говорит: «Приказываю взять вон ту вершинку» – и дает план дальнейших действий, он ведь не ждет, что подчиненный ему ответит: «Товарищ командир, а у меня совсем иной план и брать будем иначе».

– Или вообще брать не будем.

Да. Например: «А я собрался в деревню: солдаты у меня говорят, что давно женщин не видели». Такого быть не может. Значит, я делаю очень важный вывод для дальнейшего: в системе, где возможно руководство, не предполагается возможности самодвижения подчиненных. И, вообще, самодвижения там нет и быть не может. Там только исполнители, которые обязаны принять целеопределения начальников, говорить: «Есть!» – и выполнять.

А что такое управление?

Представьте себе, что я решил научить своего сына управлять машиной. Посадил его за руль и говорю: «Давай, управляй». А машина не управляется – она стоит на месте. Чтобы управлять, надо, чтобы машина катилась.

Это – важнейший признак: объект, которым предстоит управлять, должен иметь самодвижение. Причем, это самодвижение может быть задано руководителем, он может «толкнуть», а может – и это идеальный случай – существовать само и разворачиваться в силу целей, которые люди ставят перед собой и затем преследуют.

Ситуация управления не предполагает единства целей и передачи их, хотя как частный случай такое может быть. Но важно, чтобы цели уже были и чтобы работа по их достижению уже была. Поэтому чем больше в управляемом коллективе разных целей, чем больше карьеристов и людей, стремящихся к чему-то, тем лучше – значит, можно управлять.

Работа управляющего состоит в том, чтобы, не ломая целевых установок подчиненных, организовать их движение.

Но организовать нужно так, чтобы достижение каждым из них своей цели привело всех к одной цели, поставленной управляющим, не подавлять, не подчинять себе чужие цели, а использовать их для достижения своей. И сделать это надо за счет определенной организации их движения к своим целям.

И последнее. Чтобы управлять, не обязательно быть начальником, достаточно быть просто умным и знающим. И в этом смысле очень часто коллективом управляет не директор, а кто-то другой.

Например, в нашем институте, если мне надо, чтобы ректор принял какое-то решение, я всегда иду к одному заведующему кафедрой. Он, во-первых, мудрый, во-вторых, «болеет» за институт и, в-третьих, имеет большое влияние на ректора. Я ему объясняю, что мне нужно и что я хочу сделать. И если я его убеждаю, что это дело правое и хорошее, то он либо сам начинает действовать, либо советует, с кем еще нужно переговорить. А дальше нужные для этого дела люди подходят ко мне сами.

Значит, не надо быть начальником, а надо быть рефлексивным и знающим, понимать, «держат» ситуацию.

В этом смысле красивый пример я однажды слышал на лекции Амосова: что такое системный подход в оргуправлении.

Он в течение 10 лет добивался лаборатории в Киевском институте кибернетики – куда только ни ходил. И однажды при случае пожаловался Аганбегяну. Тот спрашивает:

- А от кого это зависит?
- От такого-то в Комитете по науке и технике.
- А в каком состоянии его жена?

– ?!

– Наведите справки, может, у нее что болит, нужен хороший врач или не хватает каких-то лекарств.

Оказалось, действительно болит, и она тратит много усилий, чтобы получать лекарства из Франции.

Аганбегян спрашивает Амосова:

– Организовать лекарства можете?

– Да.

– Ну так идите к ней и обеспечьте ее лекарствами.

Лабораторию Амосов получил через неделю. Вот это и есть управление. Причем, Амосов, идя к жене начальника, осуществлял управление Комитетом по науке и технике, а Аганбегян, давая совет Амосову, управлял всей этой ситуацией, и Амосовым в том числе.

– Но это же унижение для Амосова.

– Если я прихожу к человеку и даю ему лекарство, это не унижение. Я ведь вас понимаю, но у меня к этому свое отношение. У нас, в русском народе, существует такое мнение, что если ты соседу добро сделал, то ты унился. Вот если ты его избу сжег, то ты свое человеческое достоинство утвердил! Если мне нужна лаборатория и я хочу развивать исследования, то никакого унижения здесь быть не может. Вот если бы я в свою авоську что-то набрать хотел, то, возможно, я бы чувствовал себя униженным. А для общего дела унижения быть не может.

– Значит, жена того начальника понять это может, а сам он – нет?

Да какая мне разница?! Когда я прихожу в министерство и объясняю, что в стране надо эксперименты проводить, разнообразие увеличивать, а начальник сидит, щеки раздувает и ничего не понимает – вот тогда я унижаюсь, причем по глупости своей. Мне хочется сказать: слушай, ты, падла, иди-ка ты отсюда..., – а я вместо этого вежливо с ним разговариваю. Вот это, действительно, унижение.

Но обратите внимание, моя жена меня не одобрит, если я его «падлой» назову, и всыплет мне хорошенько. И я думаю, она будет права.

Лекция 5

управление развитием и руководство функционированием

«система» и «структура»

исторический генезис понятия «система»

два понятия системы

«организованность» и «материал»

моносистема и полисистема

Я говорил, что вся работа оргуправленца включает в себя три относительно автономных и независимых, хотя и связанных друг с другом в процессе выполнения, блока работ: во-первых – организацию, во-вторых – руководство, в-третьих – управление.

Я говорил также, что как в нашей отечественной литературе, так и в литературе зарубежной – американской, английской и немецкой – в принципе и практически всегда эти три вида работ не различаются. Хотя в США резко различают руководство функционированием и управление развитием. А поскольку эти два блока – функционирование фирмы и развитие системы – разделены, то соответственно есть и разные службы. Причем за развитие отвечает всегда заместитель директора, и службы развития имеют целый ряд преимуществ перед службами функционирования.

У меня есть такое подозрение, я это высказываю как очень смелую гипотезу, что управлять вообще можно только развитием, а управление функционировани-

ем есть бессмыслица. Функционирование предполагает связи и отношения руководства.

У нас в стране, с одной стороны, эти понятия и эти типы работ не различаются, а с другой – идеологически проводится тезис, что различать и не надо. Это вроде того тезиса, что умные нам не нужны.

Это общее место, об этом и в газетах пишут: развития у нас с вами нет, мы – страна без развития. Хотя слушать это противно и обидно, но это – правда.

И я уже говорил, что всю эту работу по перестройке, которая сегодня ведется, я понимаю как бесконечную, в том смысле, что нам надо выходить на нормальное историческое развитие и развиваться. И сегодня мы выходим на развитие, поскольку падаем. Ведь тот, кто падает, начинает бежать. Но вообще, в принципе, развиваться – это есть нормальное состояние всякой страны и всякого народа. Те, кто не развивается, отстают. А отсталых, как известно, бьют.

И опять я делаю такую отбивку и возвращаюсь к обсуждению типов работ – организация, руководство, управление. При этом мне сейчас придется использовать ряд метафор, чтобы передать основную идею, – так, как я это делал вчера по поводу руководства и управления.

Я понимаю работу по организации как особый вариант конструктивной инженерной работы. Организация есть конструирование. А вот чего? Сказать это нелегко, поскольку там есть несколько разных, и сложных, слоев.

Конструирование всегда несет в себе момент сборки. Организация есть конструирование учреждения. Когда я говорю «конструирование», я его противопос-

тавляю проектированию и «игре в кубики», которая у нас происходит обычно, когда мы говорим об организации.

Мы начинаем рисовать блоки, потом решаем вопрос: может, одного из замов поставить чуть выше другого или одного поставить сюда, а другого туда, т.е. как их располагать на бумаге.

Это не проектирование: поскольку у нас ситуации не решаются, следовательно, места для проектирования нет. Как я уже говорил, в 1932 году проектирование в области строительства было отменено как такое, и мы в основном проводим работу по макетированию. В этом смысле конструирование, конечно, близко к работе по макетированию.

Теперь я делаю следующий шаг. Чем же отличается организация учреждения от инженерной конструктивной работы, осуществляемой в тех случаях, когда мы имеем дело с техническими устройствами или машинами?

Опять-таки, здесь нужно учитывать, что в силу узкотехнических и прагматических ориентаций, которые у нас господствовали в прошлые десятилетия, гуманитарные исследования были вырублены «как класс», и все исследования деятельности тоже. Хотя формально было такое подразделение, которое должно было этим заниматься, так называемая служба НОТ. Но вы понимаете, в каком состоянии у нас находится НОТ: туда отправляют тех, кто ничего не может делать, не справился в других подразделениях или кого надо додерживать до пенсии во имя социальной справедливости. Влиянием и авторитетом служба НОТ не пользуется.

Здесь мне важно отметить очень принципиальный момент, который будет играть свою роль. Учреждение

складывается из людей. Поэтому нашими партийными органами, министерствами и т.д. организация всегда осуществлялась на уровне вызова людей, и при каждом таком вызове человеку «вешали морковку» и угрожали «кнутом». А дальше все перекладывалось, как в условиях раннего феодализма, на тех людей, которые должны были работать. Вызывали человека, который зарекомендовал себя, и спрашивали, что ему нужно, чтобы организовать работу, предположим, авиационного завода или проектного КБ. А он собирал своих товарищей, на которых можно положиться, и они начинали действовать.

На примере конструирования – с одной стороны, и организации – с другой, выявляется целый ряд собственно системных проблем, которые я уже начал обсуждать отчасти, когда различил *место* и *наполнение*, но обсуждение это должно быть продолжено, поскольку система – образование очень сложное.

Выявляется расхождение между функциональными структурами систем и морфологическими структурами. Когда мы нечто конструируем, или организуем, мы часто не знаем, будет ли сложенная нами система выдавать те процессы, которые нам нужны. И вообще не знаем, какого рода процессы будут возникать на тех или иных морфологических структурах. Это есть сегодня вообще тот верхний уровень, или потолок, на котором остановилась наука.

Тут я должен отойти в сторону и обсудить еще одну методологическую врезку – представление о системе.

Мы сегодня вообще не знаем – ни в области социальной организации, или социально-производственной организации, ни в области конструирования, – какой

набор элементов и в каких связях должен задаваться, чтобы получить определенные процессы.

У нас есть два понятия системы: *система I* и *система II*.

Впервые развернутое обсуждение термина и понятия «система» мы встречаем в книге французского философа и логика Кондильяка «Трактат о системах». Этьен Бонно де Кондильяк был удивительный философ, и до сих пор составляет загадку, как он мог так мыслить в середине XVIII века. Он минимум лет на 100 – 150 предвосхитил свое время. И мы сейчас реализуем многие его идеи. Он заложил основания семиотики, или теории знаковых систем, теории знаний и невероятно большое влияние оказал на развитие всех наук во Франции и во всем мире.

Современная химия, которую мы связываем с именами Антуана Лорана Лавуазье, Клода Луи Бертолле и других, есть, по сути, творение Кондильяка, что они, Лавуазье и Бертолле, и зафиксировали в своей книге, первом учебнике современной химии. Начинается она так: «Как показал Этьен Кондильяк, язык должен быть построен определенным образом». Дальше они излагают принципы семиотики Кондильяка и говорят: вот, решили последовать этим принципам, и у нас получилась новая наука – химия.

Есть еще целый ряд научных областей, которые своим возникновением и дальнейшим развитием напрямую обязаны Кондильяку.

Сейчас вышло собрание избранных сочинений Кондильяка в очень приличных переводах.

Вообще в этом смысле у нас 10 – 15 последних лет очень продуктивны, и мы получили массу переводов

классических работ, определивших появление современной науки и современного мышления.

Так вот, в своей книге Кондильяк обсуждал системы знаний. Когда он начинал эту работу, было широко распространено убеждение, что системами бывают только знания и что знания вообще системны. В этом смысле отдельные знания, вырванные из общей системы, вообще не знания, поскольку каждый элемент системы знаний кумулирует все другие ее элементы.

Система знаний – странная система. Это есть невероятно сложные смысловые структуры, и на каждом их морфологическом элементе особым образом собираются все смыслы. Эти процессы обеспечивают наше ассоциативное сознание. Начинается о чем-то разговор, названы несколько ключевых слов или терминов, и наше сознание моментально развертывает сложнейшие сети ассоциаций и пробегает в убыстренном темпе всю эту невероятно сложную систему.

Итак, Кондильяк обсуждал системы знаний. А Лавуазье и Бертолле вычитали из его работ то, что я, например, не вычитал и вычитать не мог, но знаю, благодаря знакомству с этим учебником химии. А именно: получается, что система знаков и знаний увязывается напрямую с объектами. Поэтому развитие понятия «система» в его первом виде с середины XVIII века до конца XIX связано с развитием химии – той области, к которой это понятие, прежде всего, приложили.

И поскольку Лавуазье и компания заложили принцип соответствия, или параллелизма, между преобразованием объектов и системой языка, постольку эти две области – область знаний и область объектов – стали двигаться как бы рядом, параллельно друг другу.

В XX веке уже Людвиг Витгенштейн довел это до упора, до принципа, которым руководствуются все ученые. Принцип явно не выдерживает критики. Но вы же понимаете, что эвристичность и возможность употребления того или иного принципа определяется не тем, насколько он истинный, а насколько он работает в данной ситуации.

Так вот, Людвиг Витгенштейн в своем «Логико-философском трактате» сформулировал это так: «Мир имеет структуру языка».

С последовательными идеалистами всегда приятно иметь дело. Они же додумают, договорят до конца, и можно смотреть, ложится это на реальность или не ложится. И если они ошиблись, то сразу видно – ошиблись, нонсенс. Как это – мир имеет структуру языка? Нам это просто слышать странно. Он не говорит, что язык имеет структуру мира, но говорит «мир имеет структуру языка».

И это, конечно, не так, говорю я. Но поскольку их, ученых, всегда в первую очередь интересовало мышление, то и задавали они этот принцип соответствия в области мышления, причем задавали его как искусственно-технический принцип, следовательно, как норму.

Они ведь говорили: «Либо язык должен соответствовать устройству мира, либо мир должен соответствовать устройству языка». Тогда можно работать; тогда можно за счет манипулирования знаками, оперирования со знаками, создавать новые структуры объектов или познавать мир.

Теперь представьте себе – мы ведь начинаем понимать такую странную вещь, – что, по-видимому, наука, знание и мышление в XXI веке будут строиться на пря-

мо противоположных принципах, а именно на отрицании принципа параллелизма и соответствия. И тогда мы должны будем говорить: «Мир имеет одно устройство, а язык имеет совсем другое устройство». И придется работать и с тем, и с другим порознь, исходя из принципа несоответствия или непараллелизма.

Я много говорю об этом потому, что понятие «система» немыслимо без учета этого момента.

Итак, возникают две принципиально разные логики.

Вся традиционная логика работала на предположении, что мир имеет устройство языка. Теперь мы строим новую логику, которая исходит из того, что мир устроен иначе, чем язык, а язык устроен иначе, чем мир. И следовательно, вся система отношений между языковыми структурами и мировым устройством, должна быть основана на их разведении.

Вы понимаете, какой запрет это налагает на человеческое мышление? Это значит, что, получив нечто в знаковой конструкции, в своих рассуждениях, я потом должен сказать: «А мир устроен совсем иначе, непохоже». И свои конструкции должен «положить в карман». И если мы отказываемся от принципа соответствия, то не работает и принцип отражения.

Раньше я начертил структуру в той же органической химии, а потом говорю, что тот химический объект, который я здесь нарисовал, устроен именно так, как я нарисовал. И все очень просто и хорошо – в силу принципа соответствия, каким его сформулировал Кондильяк.

А если я теперь говорю: ну ладно, это я все нарисовал, а что в объекте – не знаю, то мне приходится вводить дополнительное определение: а как устроен мир –

знает один Господь Бог. Мы же каждый раз можем только высказывать предположения об этом. Потом, как бы наступив на грабли и получив в лоб, видим, что не так. Выдвигаем другое предположение с тем, чтобы опять получить удар в лоб.

Для системы образования это необыкновенно значимо, потому что оказывается, что тогда узнавать и познавать без экспериментирования нельзя. И этим самым я еще раз оправдываю тему нашей январско-февральской игры здесь, в Калининграде, по поводу экспериментирования и эксперимента.

— Но почему вы не говорите о том, что языковые формы и наши описания устройства мира либо адекватны, либо неадекватны. Мы всегда говорим: я вижу это так, но это в такой-то степени адекватно тому-то.

А я вот этого просто не понимаю.

— Вы же сами говорите: получил граблями в лоб. Значит — неадекватно.

В этом смысле понимаю. Но надо еще понять, что мы к этому совсем не привыкли.

— В лоб получать?

Да. И вообще как-то считаться с этими ответами объекта, который каждый раз в лоб отвечает.

— Поэтому вы и говорили, что если мир устроен не так, как я его вижу, тем хуже для мира?

Это не я говорю, это говорит Галилей. И на этом построена вся наука, со времен Галилея. Но мы вроде бы дошли до того, что выжали ее до конца, эту галилеевскую науку, и теперь надо строить науку постгалилеевскую, негалилеевскую, где будут другие принципы и другие логики.

Еще на самой заре химии состава было выяснено, что с характеристиками объекта происходит нечто очень сложное и некоторые из свойств разлагаются на свойства частей по принципам аддитивности, а другие – нет. Если, скажем, берем вес, то сумма частей весов должна быть равна весу целого.

– *Не всегда.*

Не всегда. Но должно быть.

– *В макромире.*

А почему вы думаете, что в макромире это действует? И что – вы, как Господь Бог, уже знаете, как это там все работает, да?

– *В микромире ошибка происходит.*

Как интересно! Спасибо вам за замечание, но вы, вроде бы, пропустили самый важный кусочек – я его, наверное, неправильно акцентировал. Вы же исходите из того, что – есть макромир и есть микромир. И вы, как Господь Бог, присвоив себе Господни функции, видите и знаете, как там все обстоит на самом деле, и даже можете об этом сказать.

Меня студенты нашего лучшего института – Московского физико-технического – доводили до бешенства. Поставишь перед ними сложную проблему, и вот выходит такой самоуверенный аспирант и заявляет:

– А на самом деле, Георгий Петрович, происходит так-то и так-то.

– Миленький, ты откуда знаешь, как на самом деле?

Он долго не понимает, о чем идет речь, а потом говорит:

– Ну как же! Нам на втором курсе читали лекции и все объяснили.

И вот с этого они сдвинуться не могут. Мы выдвигаем гипотезы, которые затем отвергаются. Поэтому мы можем предположить, что в макромире действует принцип аддитивности весов, а в микромире – нет. Можем предположить. Но мы же можем предположить и то, что в макромире это все тоже не действует. Если бы мы разговаривали с Лавуазье, он бы сказал: «Какое мне дело до того, как там? Мне же надо выяснить, как строить *свою деятельность*, из чего исходить, какие принципы закладывать. И я закладываю: пусть будет принцип аддитивности, – и работаю, исходя из него».

Я читал недавно работу по истории, о судьбе А.А.Любищева. Меня давно интересовал вопрос, как он попал в число «непринятых». И мне рассказали, как это произошло. Его пригласили в ЦСУ и попросили подсчитать и проанализировать потери от потрав животными, поскольку все колхозы давали в ЦСУ сведения: высеяли столько-то, собрали столько-то, столько-то животные съели и потравили, осталось столько-то. Он начал анализировать, подсчитал, сколько могут съесть все животные, живущие на территории Советс-

кого Союза, и выяснил: одну десятую того, что пропадает. И он сказал (и вот это-то и стоило ему всей его дальнейшей судьбы): «Перестаньте врать! Просто все разворовывают, а на животных списывают». И вот этого ему никто не мог простить.

Когда-то в молодости, когда я всему еще удивлялся, тому, в частности, почему у нас нет борьбы с воровством, один очень крупный руководитель сказал: «Все понимают, что прожить на ту зарплату, которую люди получают, невозможно. Значит, они должны воровать и воруют. А мы это прекрасно понимаем. И бороться с воровством – значит уничтожать народ. А он нам нужен, чтобы было кому работать».

Но, кстати, я ведь это понимаю. И я сейчас обсуждаю один важный для меня вопрос. А именно: надо понимать, что для организации нашей деятельности нужен *принцип*. И надо рассматривать все знания с точки зрения употребления их в деятельности и в мышлении, а не с точки зрения их истинности.

Правда, мы с вами возвращаемся к старым библейским вопросам, вопросам нравственности.

А зачем нам истина нужна? Вы не можете мне объяснить?

– *Чтобы двигаться вперед.*

А я ведь этого не понимаю. Религиозные деятели ставили вопрос иначе: что важнее – знать истину или быть добрым и заботиться о жизни людей? Мы ведь не ответили на этот вопрос в общем виде. Хотя я понимаю, что каждый человек (и это, кстати, оргуправленцу надо понимать очень четко) для себя решает вот этот

вопрос: что важнее? И кем он должен быть в жизни: понимающим и добрым и на все смотреть сквозь пальцы или доскональным, по-немецки точным, педантичным и заботиться об истине?

Вопрос очень сложный. Совсем недавно я имел возможность наблюдать несколько случаев, которые возродили мои студенческие воспоминания.

Меня тогда направили работать на ЗИЛ, в зилговскую многотиражку. Примерно через месяц подходят ко мне двое рабочих из мастерской по пропитке деревянных рихтовочных молотков и говорят:

– Мы придумали новый состав, который увеличивает срок службы молотка в четыре раза, а нашему рацпредложению не дают хода. Сами мы не хотим ругаться, а вы, как человек со стороны, не могли бы нам помочь?

Я был очень наивный и пошел к секретарю парткома:

– Как же так? – спрашиваю. – Можно производительность труда сразу увеличить!

Он так посмотрел на меня осуждающе:

– Сколько тебе годочков?

– Двадцать.

– И все еще такой глупый? Дело ведь не в рацпредложении, его-то внедрить можно. А вот куда мы денем тех рабочих, которые в цехе на пропитке освободятся? Об этом ты подумал?

Вот это молодое впечатление заставило меня задуматься. И было для меня, как удар ногой того тренера-каратиста. Я все думал-думал, никак понять не мог.

Есть в Симферополе завод телевизоров. И один мой приятель после окончания Академии народного хозяйства был туда назначен директором. Он очень здорово

учился в этой Академии и воспринимал, наверное, все, как я в своей молодости.

Приехал он на этот телевизионный завод, прошел по цехам и говорит: «Теперь все будет иначе – производительность труда повышать будем». Собрал инженеров-технологов, произвели изменения в технологических линиях, и уволили за ненадобностью очень много народа.

Его сразу вызвали в обком партии и сказали: «Клади партбилет на стол. А теперь ответь: чего это ты, молоденький, самоуправствуешь? Не успел приехать, как уже начал распоряжаться? Советское предприятие – в отличие от буржуазного – есть центр всей жизни коллектива, и коллектив тебе не машина по производству прибавочной стоимости и прибавочного продукта. Поэтому перед рабочими извинишься и зарплату им выплатишь. И когда все сделаешь, может, партбилет мы тебе и вернем. А если не сделаешь быстро и оперативно, то он останется здесь. И впредь думай перед тем, как начнешь действовать».

– Это уж слишком!

А что слишком? И как это может быть – слишком?

– И это – сейчас?!

А сейчас – тем более. Уважаемые коллеги! Во всем развитом мире главная проблема – трудоустройство. А вы думаете, в Советском Союзе этой проблемы нет? Мы теперь будем производительность повышать, экологию производить и прибыль считать? Вы так думаете?

– Думать бы так хотелось, да вот не получается.
– А при сокращении аппарата – людей куда?

А их – в другой аппарат, рядом. Вы о чем говорите, коллеги? Здесь действительно есть люди, которые не понимают этой стороны дела?

– Понимать-то понимаем, да вот получается замкнутый круг.

Но ведь это блестяще – вся жизнь идет в замкнутых кругах. Представьте себе на минутку, что вы в разомкнутых кругах: помчались по кольцу, выскочили и полетели ... И куда вы летите? Нет, жизнь должна быть организована так, чтобы направляющие всегда оставались, и все было по кругу.

– Может, тогда не по кругу, а по спирали?

Но ведь спираль-то еще не выстроена. Гегель, как гений, решил, что развитие человечества идет по спирали. И сетовал на то, что ему прусская государственность не дает развернуться. А то бы он и в Индии переделал всю индийскую философию на немецкий манер.

Вчера у меня здесь, в Калининграде, был очень острый разговор. Я своим оппонентам говорю: «Вы понимаете, что за весь фашизм отвечает немецкая классическая философия с ее идеологией? А за все, что происходит в нашей стране, – российская интеллигенция?» Так они обиделись и говорят, что интеллигенция такая уважаемая, такая подвижническая... Все верно. Но еще разумность должна быть и рациональность.

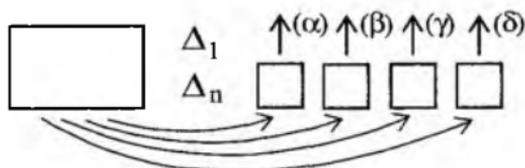
Потом меня допрашивали: а кто я вообще такой? Я – рационалист. Я хочу представлять себе, как оно может быть и как не может.

Конечно, советское учреждение есть форма организации *всей* жизни людей. И для того, чтобы кого-то сократить, надо ведь придумать новые рабочие места и развивать производство. Например, действительно, а не на словах, и в нормальных условиях осваивать Сибирь. Но ведь об этом никто не думает и никто этого не планирует. Госплан занят тем, что лес вырубает, а посадки совершает на бумаге. И лично отвечать никто не хочет. Нужно понимать, в каких условиях там люди живут: во временках и без всякой надежды когда-нибудь что-нибудь получить и жить по-человечески.. Поэтому они себя считают обманутыми.

А этого не должно быть. Когда Михаил Сергеевич Горбачев говорит, что мы наши социальные завоевания не позволим разрушить, он говорит о том, что у нас есть целый ряд принципов, обеспечивающих тот минимум, который дает возможность людям выживать, просто выживать.

Надо разворачивать и планы освоения, но опять-таки, как я это понимаю, отрасль этого делать не собирается и не может. Я понимаю, что вне условий гласности, демократии и общественного контроля ничего не получается.

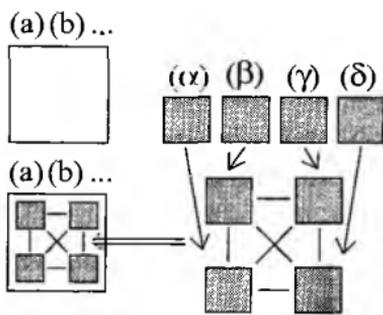
Возвращаемся к тому, что было непонятно. Итак, мы производим анализ, членим целое на части.



Но в мышлении каждое действие должно быть операциональным, и должны создаваться операторные структуры. А что это значит? Это значит: мы расчленили целое на части и теперь должны собрать части в целое, снова положить их как целое. При этом – как в реальной производственной работе, так и в имитации на знаках. Но поскольку вы уже понимаете, что аддитивности нет даже в макромире, возникает вопрос: а как же это можно делать?

Старик Гегель, будучи очень ядовитым, говорил: «Части бывают у трупа, а больше нигде частей не бывает».

Мне нужна структура, замкнутый цикл. Следовательно, дальше берутся эти части, и вводятся связи, иначе говоря, части скрепляются связями в одно целое. При этом части становятся элементами. Вы это можете рассматривать как определение: элемент есть связанная часть, или части структуры есть элементы. И обратно: элементы – это всегда те части, которые я могу выделить, но они должны быть связаны.



Здесь очень сложный вопрос. Несколько лет назад мне пришлось специально работать над понятием «металлы». Когда мы говорим «металлы», то этим словом мы называем два принципиально разных образования. С одной стороны, металл есть простое вещество, а с другой стороны, металлами называют элементы. И это путали. Поэтому-то Менделееву пришлось в энциклопедии Брокгауза и Эфрона написать специальную

статью об элементах, чтобы разъяснить, что простое тело элементом не бывает, а элемент не есть простое тело.

Откуда берутся связи? Что это такое?

Представьте себе зеркало. Неловкое движение, оно падает, и разбивается. А мне нужно иметь зеркало. Я начинаю собирать эти осколки и склеивать их. Теперь я работаю технически – я ввожу связи, коих не было, пока зеркало не разбилось. Конечно, физик скажет, что связи были – микросвязи, энергетические. Но с точки зрения обыденной, практической, связей не было.

Если я нечто разделил, разрезал, то теперь я должен ввести связи. И в этом смысле сказки были куда мудрее нас. По сказкам, если человека убили и разрезали, его надо сначала облить мертвой водой, а потом – живой. Так и тут: мне нужны эти две процедуры. Я разделил, а теперь мне надо собрать разделенное. Но я ведь имею труп (в терминологии Гегеля). И только введя связи, т.е. нечто вроде мертвой воды и живой, я могу теперь получить это как целое. <...>

Я должен вернуться назад, в операторные структуры. А из того, что я получил при разделении, я назад не могу вернуться никогда. Я туда должен вводить что-то такое, что обеспечивает саму сборку и целостность этого образования.

Значит, когда я положу эту самую структуру назад, положу в рамочку целого, то я туда погружу гораздо больше, чем там было до того, как у меня разбилось зеркало.

Но ведь и элемент – как нечто связанное внутри целого – есть чистая мыслительная фикция.

Лев Семенович Выготский в своей книжке «Мышление и речь» обсуждал это так. Он говорил: «Странное дело. Вода состоит из водорода и кислорода. При

этом водород – горит, кислород – поддерживает горение. А почему вода тушит огонь?» Значит, это не тот водород и не тот кислород, которые в воде. Простое тело и элемент – вещи разные. Но к началу XX века этого еще никто не понимал. Д.И.Менделееву пришлось писать очень резкую статью, чтобы утвердить в сообществе химиков понимание этого момента.

(Нечто подобное я уже говорил, это вы приняли, это вам было понятно – человек сам по себе и человек на месте ректора – это совершенно разные образования. Помните, я вам приводил пример: «Как человек я вас хорошо понимаю, а как ректор я вам говорю, что будем выполнять решение райкома партии».)

И мы с вами доходим до очень важного принципа системного анализа: *связанный элемент и то, что получается, когда связи рвутся, это совсем не одно и то же.*

Итак, это конец XVIII века. Во время французской революции Лавуазье отрубили голову, поскольку он был откупщиком, и тем самым приостановили развитие французской химии.

Потом идет очень сложная работа, возникает предположение, что набор частей определяет свойства целого. И так примерно до 1840 года.

Потом Майкл Фарадей со своими методами электролиза выясняет, что набор частей целого не заменяет. Но главная здесь фигура – это Жан Батист Дюма, который в 1840 году доходит до понимания, что элементы свойств целого не определяют, что это определяется чем-то другим.

В середине XIX века становится понятным, что функционирование целого зависит от способа сборки элементов.

Но в плане нашей темы – «организация» – что это значит?

Мало того, что на каждом месте надо иметь людей достойных и соответствующих месту, компетентных и могущих работать, их ведь нужно еще собрать в таких комбинациях, чтобы они могли работать. Отсюда и возникает проблема организации.

Но что это за комбинации такие, в которых Иванов, Петров, Сидоров смогут работать? Можно ведь и такую комбинацию построить, что они все аннигилируют, взаимно друг друга уничтожат.

И вот начинается поиск причины, которая задает целое по его свойствам. И примерно к 80-м годам прошлого века, т.е. 100 лет назад, возникает понимание, что главное – это *связи*, способы синтеза и сборки, и что эти связи образуют структуру. В эти годы проходят очень интересные дискуссии.

Здесь мы знаем две фигуры.

С одной стороны – немец Фридрих Кекуле, про которого байки рассказывают, что он ездил на пикник, возвращался вечером домой в фаэтоне и все думал: так что там имеет место в химическом соединении? И вдруг с горы увидел внизу светящийся огоньками город. И ему показалось, что город весь образует структуру. Это так поразило Кекуле, что он воскликнул: «А-а! Так *структура* там есть!»

А второй – это наш соотечественник Александр Михайлович Бутлеров. Но Бутлерову повезло в том смысле, что вокруг него было очень жесткое окружение. Когда он заявил, что в химическом соединении главное – это связи, то Менделеев и Меньшуткин-старший (великий русский химик) его атаковали и сказали:

– Кончай врать! Какие связи там – в химическом соединении?

А Бутлеров был человек очень искренний и честный, он подумал-подумал и сказал:

– Конечно, нет никаких связей. Там процессы идут. Идут процессы, которые мы изображаем знаками связей.

– А-а, – сказали они, – ну так пиши статью, что никаких связей нет.

Бутлеров сел и написал статью, что никаких связей нет. В о-бъекте. А в изображении – связи есть. Честный был человек, а главное – умный.

Сейчас у нас даже в школьных учебниках изображают, как электрон там крутится и два ядра держит. И на этом самые передовые, самые научные представления построены. И это обозначается черточкой. Обозначается. Но ведь чем хочешь, тем и обозначишь. Бутлеров говорил, что с черточкой очень удобно работать – валентности видны сразу.

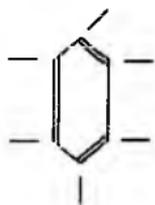
Кстати, в оргуправленческой работе тоже можно этим пользоваться. И на схеме у каждого человека в коллективе, особенно у каждого оргуправленца, тоже черточки ставят в зависимости от того, сколько у него там связей.

Так вот и получилось то самое определение системы, которое приводится во всех философских справочниках. Система – это некоторое *целое*, разделенное на *элементы*, *связанные* между собой и образующие некоторую *целостность*.

Слово «целое» («целостность») произносится два раза, и понятно почему. Есть целое, которое мы делим на элементы, и есть та целостность, которая получается, когда мы их связываем. И следовательно, основные

понятия здесь (формальные, связанные с этим первым понятием системы) – целое, элементы, связи, связанное.

В химии так и изображают, скажем, бензольное кольцо: шестигранник и связи его с радикалами.



– А сейчас в химии бензольное кольцо обозначается кругом и связями.

Вот этого я еще не знаю. Но чего таким образом добиваются, понять хочу.

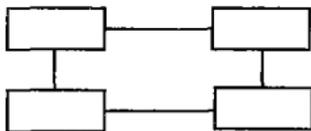
– Изображать проще.

Вы очень важную вещь говорите. Ну, конечно, мы же всегда свою работу упрощаем. Нарисовали общий круг – это быстро. А понятно это или нет – это проблема других.

Итак, образовалось вот это понятие «система», которое сегодня и фигурирует всюду.

Но это все – вранье, поскольку это *не система*. Это – *структура*. И значит, мы сегодня с понятием «система» работаем, сводя систему к структуре.

Мы называем системой вот такое образование, вот так представленное:



Я развернул содержание этого понятия: надо разлагать, потом вводить связи и за счет них собирать целое, потом это структурное целое класть в рамочку.

Таково наше операциональное содержание первой категории системы – системы I.

А теперь я говорю, что и это все – вранье, поскольку здесь категория системы сведена к категории структуры. И, фактически, определяется не категория системы, а категория структуры.

Что здесь не учтено? Здесь отсутствуют *процессы*. Причем отсутствуют не случайно.

Оказывается, что Лавуазье и Бертолле обсуждали это еще в XVIII веке. Там у них в учебнике химии есть такой текст: «Нас спрашивают: почему мы не интересуемся процессами в химическом соединении? Очень просто. Потому что химик за счет своих действий анализа и синтеза делает только то, что природа могла бы делать, но почему-то делать не стала».

Целое – это материал. Реально! Материал делится на материальные элементы, потом вводится фикция связей (фикция – после признания Бутлерова). А процессов здесь просто нет. Почему нет? И Лавуазье отвечает: «А зачем нам процессы? Мы же описываем *действия* химика, действия по анализу и синтезу. А то, что делает химик, природа уже заложила в себя как возможность и могла бы делать, но почему-то делать не стала. Так зачем мне все это описывать дважды – один раз как процессы, а другой раз как действия химика?»

Я ввожу здесь очень важную для меня вещь. Химия – это не естественная наука, т.е. это не наука, описывающая объект, химия – это конструктивно-техническая дисциплина, т.е. дисциплина, описывающая действия химика и организующая эти действия. И можете считать это первым определением различия естественной науки и конструктивно-технической дисциплины.

И дальше я буду специально обсуждать оппозицию «естественного» и «искусственного». Буду обсуждать, поскольку для оргуправленца это есть проблема номер один. Оргуправленец должен действовать, он может свое учреждение или коллектив разрезать на части, может собрать, может трансформировать, изменить. Он, оргуправленец, думает, наверно, что он может и людей на части разрезать, хоть так, хоть эдак. И часто он и пытается это делать. И в этом смысле оргуправление есть конструктивно-техническая деятельность.

Но при этом они же, оргуправленцы, слуги народа. Значит, они не имеют права резать просто так. Они должны резать так, как можно, как люди допускают. А для этого им нужны естественнонаучные знания, которые отвечают на вопрос: какие процессы происходят?

Вот это обстоятельство было заложено в эти структурные схемы, и этим категория «система» отличается от категории «структура» – наличием процессов.

Но прежде чем я буду обсуждать следующий шаг, задайте себе вопрос: а зачем оргуправленцу знать процессы? в каких ситуациях это надо знать? и какие процессы?

Меня не спрашивают: почему я не учитываю, что системы бывают самые разные? И почему я не говорю о различиях между гуманитарными и технократическими системами?

Вроде бы я объяснил, что я обсуждаю категориальное понятие *системы вообще*, а следовательно, конструирую то идеальное, объективное содержание, которое есть или должно быть во всяком категориальном понятии системы.

Итак, я начинаю с *понятия*. Не понятия, скажем, социальной системы или рыболовецкого колхоза, сис-

темы ИПК или системы судоремонтного предприятия – я спрашиваю, какой смысл и какое содержание мы вкладываем в понятие системы вообще.

И я отвечаю на этот вопрос таким образом: есть два понятия системы.

В понятие «система вообще» мы вкладываем идею целого. Это А.А.Зиновьев очень точно показал. Современная логика является ситуационной, или полиситуационной.

Вот первая ситуация: перед нами есть некий объект.

Вторая ситуация: мы этот объект делим на части.

Третья ситуация: мы эти части собираем через связи, или накладываем сеть связей.

Четвертая ситуация – мы должны вставить структуру и взаимосвязанные части в рамочку, изображающую целое, задаваемое некоторыми признаками – А, В, С.

А чтобы совсем было понятно, я говорю вещь малопонятную: систем ведь вообще нет. Есть *системное представление* объекта, и есть *несистемное представление* объекта. Во всяком случае, я ведь обсуждаю один вопрос: как мы представляем объект как систему? И что это значит, когда мы говорим: «это есть система»?

Например, я могу сказать: магнитофон – это система. И вы начнете понимать это объективно. Но все зависит от ситуации. Скажем, у меня ситуация, когда мне надо взять этот магнитофон и трахнуть кого-то по голове – тогда мне не надо представлять магнитофон как систему. Итак, мы можем представлять объект как систему, когда это нам нужно, а можем не представлять его как систему. Вот только это я обсуждаю.

Но я хочу понимать, а что это значит, когда я говорю: «представляю магнитофон как систему»? Это зна-

чит, что я должен выделить в нем рамку целого и задать функции – запись и воспроизведение звука. Затем я должен буду выделить его составные части, или, иначе говоря, разобрать, и потом сложить.

Итак, я задал четыре ситуации. Они задают объективное содержание категории «система».

Я еще параллельно отвечаю на вопрос, как я реконструирую объективное содержание. Мне надо выделить процедуры, или операции, которые мы осуществляем. Здесь я говорю в духе Лавуазье. И в духе Акоффа, который был недавно у нас в Москве. Он мне понравился: такой интересный, резкий мужик. Ему задали вопрос, что такое система. Он говорит: «Система – это то, что я могу переставлять, т.е. все, что на расстоянии моей руки. Например, система губернатора – это его штат, где он может командовать, но только в этих границах. Система президента – это то, что ограничивается решениями конгресса».

И в этом смысле я бы отвечал, что система оргуправленца там, где он может управлять и где имеет соответствующие приводные ремни, рычаги и каналы информации.

Я покончил с первым понятием системы, где происходит редукция к понятию «структура». И на вопрос, чего здесь не было, отвечаю: того, что Лавуазье с компанией сознательно не заложили, – процессов. И вроде бы XX век отвечает на этот вопрос иначе – он говорит: именно процессы и нужны. Понятие системы, редуцированной к структуре, не работает.

А теперь – как процессы туда ввести? Я не знаю, что бы мы делали там, в нашей работе, если бы в истории моей жизни это за меня не решили университетс-

кие преподаватели. Особенно я должен отметить здесь нашего полковника с военной кафедры.

Как физик я получал военную подготовку в качестве связиста. Наша группа была группой теоретиков, и полковник обращался с нами пренебрежительно:

– Вы, яйцеголовые... Смотрите сюда, я вам дело показывать буду.

Он выкладывал схему танковой радиостанции и говорил:

– Следите за пальцем. Сигнал поступает отсюда – следишь, как я пальцем двигаю? – и бежит дальше по проводам.

– Да не бегают сигналы.

– Ты за пальцем моим следи, ты ж этого больше нигде не узнаешь. Смотри, как сигнал бежит: вот сейчас он налево повернул, потом – направо.

Так и проходил весь путь сигнала пальцем.

Экзамен он точно так же принимал, спрашивал:

– Так как сигнал бежит? Только ты мне не рассказывай, что сигналы не бегают.

И пока ему пальцем все не прочертишь, оценку не ставил.

Эта история ложится на другую ситуацию, меня поразившую. Я зашел по старой памяти в физпрактикум, в котором провел много тяжелых часов, поскольку работа в нем казалась мне совершенно бессмысленной. А там проходили занятия студентов третьего курса механико-математического факультета. Они получили свои задачи, разбежались, а минут через пять прибегает один и просит у лаборанта ножницы. Лаборант спрашивает:

– Зачем ножницы?

– Проводочков не хватает.

– Как это не хватает? Какая задача? Четырнадцатая? Математик выкладывает принципиальную схему этого прибора и говорит:

– Вы видите? Вот, вот и вот.

И все знаки связи считает. У него получается, скажем, 18, а проводочков дали 8. И он спрашивает:

– Как же я 18 связей с восьмью проводочками сделаю?

А лаборант берет описание и говорит:

– Восемь проводочков должно быть. Восемь. Понял?

А студент снова связи считает.

Вы понимаете, чем отличаются связи на схеме от реальных проводочков?

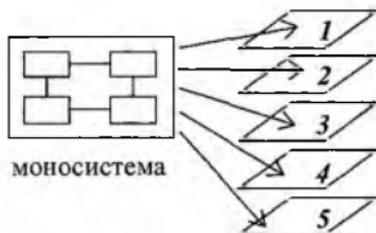
Итак, есть структурная схема. Здесь она прорисована пятью разными способами.

Я могу понимать эту схему как изображение процессов. Реально там нет изображения процессов. И именно вот эту, самую трудную, часть наш полковник нам и втолковывал. Он говорил: «А ты пальчиком двигай, тогда процесс будет. Имитируй это все: вот он сюда входит, здесь усиливается, здесь поворачивает, а отсюда выходит». Процессы мы должны были знать назубок. А потом он показывал настоящую радиостанцию, разрешал кое-что потрогать руками, но не разбирать. Морфологию показывал.

Значит, мы берем схему и интерпретируем ее сначала в плоскость процессов. Во второй раз мы ее интерпретируем в плоскость функциональных структур. Третья плоскость – плоскость структур связей. Четвертая – плоскость организованности материала, или морфология. И, наконец, пятая – это материал.

При понимании мы должны эту схему как бы отнести к пяти разным действительностям. Обратите вни-

мание, я различаю «действительность» и «реальность». «Реальность» – это то, что происходит в пространстве нашей жизнедеятельности и мыследеятельности. А «действительность» у меня в мышлении появляется. Я на схему смотрю и спрашиваю: а что тут изображено, на этой схеме? И отвечаю: процессы, как полковник учил; потом функциональные структуры – в другой плоскости; потом структуры связей – в третьей и т.д.



Итак, пять плоскостей и соответственно пять способов понимания и осмысления.

А что такое организованность материала? В 1964 году в издательстве «Знание» вышла моя брошюрка «Проблемы методологии системного исследования». Я там пытался различать два случая. Представьте себе четыре шара, связанные пружинками между собой и с рамочкой, – в динамическом равновесии. Если я теперь удалю один шар, то положение оставшихся шаров под воздействием пружин изменится. Это один случай. Теперь представьте себе, что у меня совсем другая система. Я имею доску, на которой вырезаны углубления для шаров с точно таким же их расположением. Теперь я вынимаю один шар. Что-нибудь произойдет с другими шарами? Ничего. Значит, во втором случае у меня есть организованность материала. Понятно?

Теперь посмотрите: очень интересную в этом смысле вещь представляет собой текст. Предложение, рас-

смаатриваемое с точки зрения материальной формы делится на слова. Я могу слова вынимать, вставлять и т.д. Но если я беру предложение как нечто осмысленное, то там ничего менять нельзя. Любое вынимание слова обесмысливает все предложение или меняет его смысл.

На этом основана возникшая примерно лет 15 назад особая лингвистика – лингвистика текста. Немцы это сообразили и так стали строить предложения, что вставляют еще одно слово – и весь смысл меняется. Примерно так же, как в романе О’Генри «Короли и капуста». Помните? Там проводится один вариант, потом вдруг моментик изменился, в голове – щелк, и начинаешь все прочитанное и понятое одним образом понимать совсем иначе.

Значит, предложение представляет собой такую смысловую структуру, которую разделить на составные части нельзя.

То же самое я говорю о всякой системе: всякая простая система имеет пять плоскостей действительности и пять интерпретаций.

Вы представляете, сколько плоскостей интерпретации на ваших предприятиях? И какого рода гигантскую работу там надо проделать?

Мне важно подчеркнуть, что каждая из этих действительностей живет по своим объективным законам. Процессы разворачиваются в одних закономерностях, функциональные структуры – в других закономерностях, структуры связей – в третьих, организованности материала – в четвертых, материал, субстрат, – в пятых.

Если все это живет в своих закономерностях, тогда надо для каждой системы действительности строить

свою систему языка и свое описание. Если я хочу описывать процессы – один язык, скажем, язык дифференциальных уравнений; если я описываю функциональные структуры, то я туда с языком дифференциальных уравнений соваться уже не могу.

Итак, оргуправление – это невероятно сложная вещь. Надо построить пять языков и пять описаний. Повторю еще раз: системное представление объекта возникает тогда, когда в любом реальном объекте я выделяю сначала процессы, потом функциональные структуры, потом структуры связи, потом организованности материала, потом сам материал. И описываю все это как *разное*. Теперь я должен соотнести эти пять описаний, и они должны соответствовать друг другу. Вот тогда я и получаю системное описание объекта.

Это сегодня та цель и задача, к которой подошли все науки. Наука XXI века должна давать эти пять описаний и соотносить их друг с другом. Когда у нас это произойдет, мы будем собирать организации и знать, какие процессы они будут выдавать.

Сегодня мы таких знаний не имеем, потому что не занимаемся этой работой. И это обидно. Обратите внимание, то, что я вам это рассказываю, известно всего нескольким людям в мире. Я знаю, что англичане в Манчестере почти до этого дошли. Они уже начинают различать процессы, организованности материала и функциональные структуры. Но – три из пяти блоков. А эти пять блоков известны только в Советском Союзе. И эта работа сейчас предстоит, но никому ж неохота работать. Американцы – те сразу говорят: «Вы сделайте, а мы потом используем».

Но вообще-то этих блоков больше. И кто-то придумает и шестой, и седьмой. Еще два года назад я писал, что их четыре, поскольку я функциональные структуры и структуры связей не различал. (У меня в 1965 году была такая работа «К характеристике наиболее абстрактных направлений методологии структурно-системных исследований».) Я думал, что всегда связи могу перевести в функции, а функции в связи. Но эти два года показали, что я очень самоуверенный молодой человек, и на самом деле я этого не могу. Действительно, их надо различать.

Теперь мы знаем пять. Но кто-то должен придумать шестой, седьмой, восьмой. А главное – потом языки построить и соответствие между ними установить. Скорее даже не соответствие, а способы преобразования.

Опять-таки, кое-что мы в этом направлении сделали. Владимир Александрович Лефевр обсуждал в одной из статей 60-х годов соотношение между поточечными и поструктурными преобразованиями объекта. Оказывается, что здесь, в системных представлениях, есть свои «единички», и вынимать каждый раз надо «единичками». А для ИПК это вообще главная работа.

Итак, что же у меня получилось? Я здесь произвел разделение в две плоскости, а именно: плоскость объектов и их вещественных преобразований и плоскость знаков. И утверждал, что либо мы следуем принципу соответствия, принципу Витгенштейна, либо, наоборот, отказываемся от него. В зависимости от этого у нас будут разные отношения между этими плоскостями.

Обратите внимание, речь пока идет о *моносистеме*. Одна простая, аналитически выделенная, моносистема описывается так сложно.

А реально мы имеем дело с *полисистемами*. При этом между моносистемами в полисистеме существуют свои сложнейшие отношения. Поэтому практически-то все строится как бы по ступенькам.

Вот у меня есть, скажем, судоремонтное предприятие. Сначала я себе должен ответить на вопрос: это что – моносистема или полисистема?

– *Полисистема.*

А сколько у меня моносистем в этой полисистеме?

– *А сколько нужно?*

Мне нужно иметь автономные системы, поэтому столько – сколько нужно. Считать нужно по месту.

– *По ситуации?*

Да. И это первый шаг этапа анализа. Потом, когда я получу все моносистемы, я должен описывать каждую в пяти плоскостях.

– *Количество – минимальное или необходимое – определять в зависимости от своих целей?*

С одной стороны. С другой стороны – в связи с устройством объекта. Я здесь привожу обычно такой пример. В современной социальной психологии есть проблема. У каждого из нас своя психика. И когда спрашивают, чем она определяется и как, то задают такую идею: а надо смотреть, какая физиология.

Когда я работал в институте физкультуры, нас интересовало: физиология определяет возможные достижения спортсмена или, наоборот, функциональные нагрузки определяют его физиологию? Я стою на последней точке зрения.

Мне Дмитрий Александрович Аросьев – он гребец и замечательный оргуправленец – рассказывал такую историю. Его решили назначить тренером студенческой сборной команды по гребле на байдарках и каноэ.

Там у них невероятно сложная система управления. Задается четырехлетний олимпийский цикл, начинают проектировать всю систему подготовки, зная, когда, в какой день через четыре года этот человек должен выступить и свою медаль сорвать.

Позвали его в спорткомитет на заседание федерации и спрашивают:

– Дмитрий Александрович, с чего начнем?

– Сначала узнаю дни рождения всех членов моей команды.

Председатель федерации рассердился и говорит:

– Опять шутишь! Мы ж тебя всерьез спрашиваем.

– А я всерьез отвечаю. Мне сначала надо коллектив сборной сложить. А как только я коллектив сложу, и они будут вместе отмечать дни рождения, поздравлять друг друга, я вам принесу столько медалей, сколько нужно.

Я слушал-слушал его и говорю:

– Ну, хорошо. А если, скажем, соревнование падает на время месячных у женщин, что вы делаете?

– Ну это мы сдвигаем, как хотим: туда-сюда полмесяца вообще не срок.

Я этим очень заинтересовался. Это толчок для размышления. И я сейчас думаю, что деятельность с ее

функциональными нагрузками определяет функционирование всей человеческой физиологии.

В играх это мне очень пригодилось. Когда прибежали первые мои игротехники и говорят, что у них в группе с ума сходят, я уже знал, где искать и что делать. Оказалось, что они загоняют игроков в рефлекссию, начинается рефлексивная возгонка: игроки рефлектируют, потом рефлектируют свою рефлекссию, потом начинают рефлектировать свою вторую рефлекссию – и тут человек «слетает». А ведь все очень просто – работать надо, а не рефлектировать. И когда рефлектируешь, работать надо тоже.

Организовали так, и дело пошло.

Еще пример, на мой взгляд яркий и демонстративный. На здании «Известий», на площади Пушкина в Москве, бегут светящиеся буквы, сообщающие о том, что происходит в Анголе, что в Мозамбике и т.д. Представьте себе, что вы будете рассуждать так, как рассуждает классический психолог или физиолог: «А почему здесь бегут такие буквы? Это лампочки гаснут – зажигаются, да? Да. А по какому закону? Надо полезть туда и покопаться в этом электротехническом устройстве... И тогда я буду знать, что там высвечивается».

Но самое интересное здесь то, что эти бегущие по лампочкам буквы паразитируют на лампочках. Это *другая* система, система информации, которая накладывается на лампочки, или осуществляется за счет лампочек.

В каких отношениях друг к другу стоят эти моносистемы, составляющие полисистему? А они могут, обратите внимание, паразитировать одна на другой, могут находиться в состоянии симбиоза, одна может быть механизмом, обеспечивающим другую и т.д.

А вот в рыболовецком колхозе – что является основным процессом: процесс ловли и переработки рыбы или жизнь людей?

– *Пока переработки.*

Что значит «пока переработки»? А почему это должна быть жизнь людей? Я ведь спрашиваю: а что должно быть?

– *Жизнь людей за счет переработки.*

А! Вы считаете, как Симферопольский обком партии, что колхоз нужен, чтобы была жизнь людей. Это ведь один из вариантов ответа. Он очень симпатичный, и я бы его тоже принял с удовольствием и сказал бы: «Так должно быть!» Но ведь колхоз создается, чтобы рыбу ловить и сдавать государству. И я опять спрашиваю: какой процесс там определяющий? Или другой вопрос: вы структуру ИПК или вуза под обучение строите или под жизнь студентов? Или под жизнь преподавателей?

– *Непонятно, подо что.*

Я так вас понял: вроде бы здесь может быть много ответов. Но я снова спрашиваю: а как *должно* быть?

Вы, наверно, читали работы Никанорова по конструированию и организации. Это один из наших ведущих теоретиков оргуправления. Он занимает очень жесткую позицию, чем мне невероятно симпатичен. Он говорит: всякое учреждение должно быть озабочено

только одним – благосостоянием его сотрудников. Все остальное – мура.

Но у него непрерывные конфликты с советской властью на этот счет. Его постоянно вызывают и говорят: «Что ты делаешь? Низ-зя! Низзя, низя и низя! Работать надо!»

– А взаимоотношения учреждений? Например, ИПК озабочен благосостоянием своих сотрудников, а исполком – своих. И он нам дает команду: столько-то человек послать в колхоз.

Но обратите внимание, ведь вы ему даже возразить не можете, поскольку вы знаете, что он точно такой же, как вы, только на чуть более высоком уровне. И так мы друг другу индულгенцию и выдаем, поскольку все действуем как люди, ползающие по ветвям деревьев, – с пониманием: и я ползу, и начальник мой ползет. И другого способа жизни мы не знаем.

– Вообще-то мы не по ветвям, а по спирали ползем.

Ползаем по ветвям деревьев, с одной на другую перепрыгиваем, а в идеологии считается, что это мы по спирали развиваемся.

Но вопрос-то ведь очень серьезный на самом деле, и я его серьезно и ставлю.

Значит, есть одна система в учреждении – это система людей, есть другая – технологических процессов, и еще целый ряд других. И здесь возникает вопрос: что есть социально-производственная система как полисистема? Сколько там составляющих? И сколько систем должен оргуправленец контролировать, учитывать

и держать в своем внимании? И какие отношения соподчинения он должен между ними устанавливать?

– Каждая система создается под свою цель или под свою проблему?

Под свою миссию, сказал бы я. У каждой системы своя особая миссия, которая устанавливается ее конструктором и организатором. При организации мы должны каждый раз определять миссию, или назначение, системы.

– То есть ее устанавливает организатор? Кто-то пришел и сказал: быть судоремонтному заводу?

Да.

– Потом придет кто-то другой и скажет: судоремонт не нужен, прекратить это дело...

Да. Значит, упор будет делаться на то, что нужно менять. Но в определенном порядке, поскольку всякая перестройка тоже должна идти организованно.

– Но «кто-то другой» придет со своей миссией. А ему она кем назначается? Когда мы до Господа Бога дойдем?

А это меня выводит совсем в другую область, ибо в каждом обществе – свой бог. И я бы добавил: и свой хозрасчет. И рассматривать это надо исторически.

– У нас как-то система отождествляется со структурой.

В принципе, да. Есть такой пережиток.

– Перетрясают структуру, а говорят, что меняют систему управления.

У нас это общепринято. Мы вообще систем во втором смысле не знаем. Делать с ними ничего не можем и устанавливаем их тоже не можем. У нас все растет как грибы или свекла в огороде – само по себе. И в этом есть свои преимущества.

– Свеклу надо посадить и полить.

А дальше она растет сама по себе. Но, обратите внимание, это смотря где. Я вот был под Очаковым, на Кинбурской косе, климат там фантастический: жарко, сухо и не душно. Я хозяйку, у которой мы жили, спрашиваю, как она сажает, поливает. А она отвечает: «Само все растет». Растет-то оно растет, но вид у растений жалкий. Был у нее баран. Я однажды выхожу, а баран с разбитым лбом стоит. Он головой во вкопанную цементную плиту бьется, воду ищет. Оказывается, хозяйка наша, молодая и красивая, и не поливает, и не поит. И потому куры не несутся, ягоды не растут.

Мы у нее спрашиваем:

– А баня у вас есть?

А она удивляется:

– Так лиман же рядом.

– А зимой?

– Так сколько той зимы?

У нас в стране все учреждения так и живут. Рисуем структуру: сюда Петю посадим, сюда – Маню, туда –

Васю, – и работа пойдет. Что они будут делать, как – оргуправленец не определяет.

Теперь я возвращаюсь назад. Если эта идея – организация моносистем и полисистем – правдоподобна, то тогда организация систем состоит в том, чтобы сначала провести мыслительный анализ и в этом мыслительном анализе определить, имеем мы дело с моносистемой или полисистемой. Если с полисистемой, то – с какой? Сколько там моносистем и в каких они отношениях друг с другом?

И давайте как-то переводить нашу работу на практические рельсы. Если я хочу систему исследовать, то у меня будет один порядок движения. А при конструировании у меня будет другой порядок.

Если я конструирую организацию, я, прежде всего, должен определить ее назначение, или ее миссию, а потом прописать под нее процессы. Значит, идти надо от внешних функциональных структур к процессам, потом к внутренним функциональным структурам и смотреть, какие я там должен обеспечивать задачи.

Теперь я понял, между прочим, что еще надо обсуждать. Вроде бы по Марксу, нам нужна производственно-техническая организация системы, и это – одно. И нам нужна экономическая организация системы, а это – совсем другое. Мне важно подчеркнуть, что никакая экономическая организация не отменяет и не заменяет производственно-технической.

Существует такая байка, не соответствующая реальности, что, дескать, Маркс в «Капитале» показывал, или обсуждал, что в буржуазном обществе все определяется экономической системой и других-то практически и нет. Это все вранье, поскольку в буржу-

азном обществе как раз технологические структуры отработаны и обеспечиваются.

А вот что такое экономическая система по отношению к производственно-техническим, в частности к технологическим, системам, это надо обсуждать особо. Но никакого слияния и никакой взаимозамены нет. И я бы сказал, что у нас главная проблема не в экономической организации, которой у нас нет и, по-видимому, не будет никогда, а в производственно-технической. Мы же здесь не справляемся.

– А ведь нам сейчас говорят, что если мы решим экономические вопросы, то остальные решатся сами собой.

Лапшу вам на уши вешают! Ерунда все это и вранье!

– Если советский завод – основная ячейка жизни...

Так считает Симферопольский обком. Но я-то не могу согласиться с этим. Но обком я понимаю. Вы бывали в городе Симферополе?

– Нет.

А вы представляете, что такое маленький провинциальный город, в котором четыре тысячи мужиков с работы уволили? Кто будет содержать их детей?

Поэтому обком правильно говорит: вернуть в один день и выплатить как за время вынужденного прогула. Но обратите внимание, если производственно-технические структуры есть, есть и жизнь. А если их нет, то и жизни нет. Ничего не будет.

Я был в одном колхозе. Там сначала помидоры сажают, а потом вспахивают вместе с помидорами. Ну и что толку? Все при деле, а кушать нечего.

– Вы приводили пример КамАЗа. Они не по линии Симферопольского обкома, а сами приняли решение, что им важно не грузовики выпускать, а коллектив сохранить.

Не «сами», а, обратите внимание, в результате двух игр сообразили. Но дальше все равно нужно думать, что делать. Вот в мае мы там соберемся и будем в игре решать, как региональное развитие Прикамья обеспечивать.

Места у них богатые, но только кругом запустение, поскольку никто ничем не занимается.

Почему не занимается? Потому что общего плана нет. Мне, правда, вчера тут «вклеили» за это. Я сказал, что общего плана развития Калининграда нет. Так на меня рассердились, сказали, что есть, и даже с ГлавАПУ все согласовано.

– Перспективный план развития до 2000 года сейчас обсуждается.

Обсуждается. А вот когда он будет, то можно будет что-то строить.

Мне сказали, что теперь черепицу будут делать на заводе, на котором раньше трубы для мелиорации делали. Я спрашиваю: а черепицу куда класть будете? У вас же вопрос со стройматериалами не решается.

– На трубы будут класть черепицу!

Чтобы строить программу или план работ, надо выкладывать порядок шагов. И если оргуправленец этот порядок шагов себе не представил на 50 лет, скажем, для Калининградской области, то он ничего и делать не сможет. Будет каждый раз решать вопрос с черепицей, не имея стройматериалов.

И, кстати, здесь я жду вопроса: что же делать?

Я говорю: брать дело в свои руки, создавать инициативные группы, которые будут разрабатывать программы регионального развития.

И пока вы, уважаемые коллеги, сами этого не делаете, никто вам ничего не сделает.

– *А это нам надо?*

А вы считаете себя калининградцами? Почему мне это больно и обидно? А почему вам это не надо?

Я вот в воскресенье ездил, смотрел и думал: до чего все красиво, какие красивые места! А потом – бац! В болото въехали!

А я опять думаю: а у немцев как было бы? Мне кто-то сказал, что у них вообще одно село всю Восточную Пруссию кормило.

– *Было такое дело...*

А почему вы не можете так?

Итак, с организацией в первом проходе я закончил.

Лекция 6

*содержание оргуправленческой деятельности
практика ОДИ
ОТС и «шаг развития»
идеализация и схематизация
искусственно-техническое и естественно-научное
управление и политика
оргуправленческий и научный подходы*

Чтобы начать работать, надо провести искреннюю и честную дисквалификацию себя, признаться самому себе – чего я не знаю, чего не умею, чего у меня нет. Если этого не делать, то и дальнейшей работы просто быть не может.

Ситуация сегодня такова, что реального современного производства – организованного и управляемого – у нас почти нигде нет. И вроде это – общепризнанно (разве что в оборонных областях кое-что есть, но и там масса недостатков). У нас нет производства, не обеспечено функционирование, нигде не обеспечено развитие. У нас, следовательно, нет и оргуправленческой работы в отношении этих процессов. Этот вывод следует с неизбежностью. При этом каждый это чувствует на себе.

А что же мы тогда делаем?

Понять это поможет байка о жителях островов Фиджи – в недавнем прошлом людоедах.

На этих островах в ходе II мировой войны компания «Pan-American» построила аэродром, служивший

перевалочным пунктом. К ограде аэродрома приходили бывшие каннибалы и видели: прилетает и опускается самолет, и из него выгружают разное добро, которое затем распространяется по островам. Они глядели-глядели и решили: чего это они в поте лица и постоянном страхе за свою жизнь добывают пищу себе, когда добро может само падать с неба? Расчистили площадку, построили из бамбука самолеты, расставили их на взлетных полосах, зажгли посадочные огни, сели вокруг и стали ждать, что к ним тоже прилетит самолет с добром. У меня такое ощущение, что мы во многом напоминаем этих самых фиджийцев. Мы начинаем воспроизводить у себя производство, исходя при этом не из структуры своей цивилизации, не из культуры своей страны и привычных нам способов работы, а все время в каких-то фиктивно-демонстративных обличьях.

И в этом смысле замечание о том, что надо спуститься вниз, к непосредственной работе, и там начать организовывать и управлять, кажется мне точным, хотя тут тоже много сложностей.

Работа одного рабочего еще не есть производство, так же как и работа на приусадебном участке тоже еще не производство. И здесь действует один странный принцип: *рабочему оргуправленец не нужен*. Он сам знает свою работу и будет ее делать сам.

Феодальная система производства так и строилась — крестьяне, обрабатывающие землю, знали, как это делать, и от того, что их отдавали помещику работать исполу, помещик управленцем не становился ...

А мы ведь, кстати, о работе исполу только мечтаем. В Москве кооператоры спрашивают, почему у них отнимают 80% их прибыли, а когда удается снизить эту цифру

до 50%, считают, что им крупно повезло. Но ведь это не имеет никакого отношения к организации производства!

А дальше начинается вся длительная история развития буржуазного промышленного производства – примерно так, как описывал это Маркс: должна возникнуть мануфактура с соответствующим разделением труда. А у нас в ряде случаев даже и мануфактуры нет, и ничего взамен).

Но и мануфактура еще не нуждается в оргуправленческой службе.

В нашей легкой промышленности (да и не только в ней) мы не дошли даже до мануфактурной организации деятельности – есть еще масса ступенек, которые мы должны пройти, если хотим иметь современное производство. Мы должны начать производить средства, механизмы, машины, потом вводить технологические линии или системы машин и при этом всегда помнить, что там, где вводятся технологии и где осуществляется автоматизация работ, оргуправление уже не нужно.

Оргуправление имеет своим предметом деятельность и мышление.

Было интересное замечание насчет обезличенных форм управления, которые осуществляются не за счет того, что одни люди действуют на других, а за счет того, что создается форма, отделяется от людей и выступает как общий нормирующий принцип, или закон, организации производства.

В известном смысле технологии носят такой характер. Это уже такая внутренняя организация работ и такое отчуждение работ от людей, что все это идет машинообразно. При этом важно подчеркнуть, что, когда

я говорю «машинообразные работы», я не имею в виду «технические машины», поскольку понятие машины шире, чем обозначение каких-то механизмов. И как показал американский философ Мамфорд, первые машинные структуры строились из людей. Он брал в качестве примера галеру, где гребцы, прикованные к своему месту, становятся элементами машины и машинообразного отправления процессов.

В этом смысле интересен материал игр с Белоярской АЭС. Первый вопрос, который надо было решить, и это был самый главный вопрос, заключался в том, является ли АЭС машиной и есть ли там технологические линии или же основная работа производится за счет живой силы и тогда, соответственно, нужно оргуправление. Выяснилось, что АЭС есть смешанная, человеко-машинная система, где главное ядро работ осуществляется за счет работы людей, а не механизмов и организованных на них технологических линий. Технологическая структура обволакивается работой, деятельностью и мышлением людей.

И, соответственно, проблематика автоматизации распадается сегодня на две веточки: одна – автоматизация действий, а вторая – автоматизация мыслительных отправлений, или работ.

– Можно ли так понимать, что в Чернобыле произошло рассогласование системы «человек – машина»?

Вопрос очень сложный, я могу высказать только свои догадки. Но судя по тому, что я знаю о проектах и реализации проектов АЭС, ситуация куда страшнее и серьезнее. Я утверждаю, что в каждую АЭС по проек-

ту заложен взрыв этой станции и заражение окружающей территории. Поэтому ситуация даже не в том, что произошли какие-то рассогласования. Я, как и вы, знаю заключение госкомиссии: люди обвиняются в том, что начали экспериментирование, не получив на это соответствующего разрешения и не продумав последствий. Видимо, так оно и было. И то, что они могли экспериментировать, мне понятно.

Но я утверждаю другое: в каждую АЭС по проекту заложены разрушение и деградация. А поскольку у нас в организации общественных работ (в смысле всех работ в обществе) нет ни мониторинга, т.е. слежения за тем, как идет эксплуатация, ни исправления проектов на основе контроля за эксплуатацией, то как была придумана основная идея АЭС (в период очень сложный, в условиях дефицита времени), так она и тиражируется без всяких изменений.

Теперь, после Чернобыля, когда это уже произошло, мы, по идее, могли бы что-то исправлять. Но никому ведь неохота, поскольку это связано с выяснением того, кто же виноват. А у нас в стране уже сложилась такая традиция: если выясняется, что где-то что-то плохо или что-то произошло, все, кто хоть как-то к этому причастен, делают все возможное, чтобы виноватых не было.

На Белоярской АЭС был момент, когда работники на игре перестали говорить. Меня больше всего интересует, почему и как там реактор остановился, а они молчат. Пошел к директору, посидели, подумали, а на завтра вышел приказ, из которого становилось ясно, что виновных «назначать» не будут. Поняв, что они защищены, люди снова заговорили.

Тезис, что организация, руководство и управление имеют своим предметом не технологию, а живую деятельность и мышление людей, мне очень важен. Это принципиальнейшая характеристика оргуправленческой работы. Итак, организация, руководство и управление – это деятельности непроизводственного порядка. Они отличаются тем, что это *деятельности над деятельностью* и что они противостоят деятельности по преобразованию материала.

Теперь вопрос: а что это за деятельность над деятельностью? Он относится также и к измерению параметров деятельности.

Подсказку дает вчерашнее обсуждение понятия «система» в тех пяти ее планах, которые я называл.

Когда мы хотим исследовать свободное падение тела, нужно сделать один очень важный переход: перейти от самого процесса падения к следу этого падения. Тогда мы сможем измерить параметры этого процесса: длину пройденного пути и время.

В понятии «система» работает примерно тот же принцип. Идут процессы. Мы их фиксируем как первую плоскость, или план. А на материале, на пятой плоскости, остаются следы от процессов. И я ввожу четвертую плоскость – организованность.

Например, течение реки. Поток воды оставляет след на материале, земле – мы его называем руслом. Для меня это русло и есть организованность материала, возникшая под воздействием процесса.

А что такое – наши улицы? Это следы наших движений. Хотя потом все это переворачивается, и они становятся направляющими нашего движения. Итак, процессы оставляют на материале следы, складываются

определенные организованности, а дальше они выступают как направляющие процессов.

Если мы это поняли, то нам придется вводить совсем другую типологию систем, необходимую для обсуждения вопросов о системном строении производственного предприятия, а именно: есть *организованные структуры* и есть *структурированные организованности*.

Мы очень часто говорим, что производство – это важно и нужно. При этом мы часто ссылаемся на Маркса, хотя он представлял себе все дело иначе, а именно: его интересовали *формы организации* производства. Но мы ведь реально в нашей жизни никогда не описываем формы организации нашего производства.

Я могу, например, говорить о мануфактуре, пользуясь тем, что Маркс описал, как она организована, но, опять-таки, на абстрактном примере. А когда я говорю о современном производстве, я, естественно, начинаю искать соответствующую специальность и профессию – «организация и экономика». Но оказывается, что учиться – учатся, а работы исследовательской по этой теме не проводят. Поэтому форм организации современного производства мы не знаем, не знаем и того, как они соотносятся друг с другом. И ни одно советское производство нельзя описать – никто этого сделать не может, хотя запрос такой есть. Есть заказы на описание того, как должно выглядеть предприятие XXI века. Нужны методы такого описания. И если мы этого не сделаем, оргуправление станет невозможным.

ИПК должны иметь свои исследовательские лаборатории именно для описания профессиональной деятельности и всего, что делается в отрасли. А даль-

ше можно было бы обсуждать эту тему и намечать схемы производства.

Во всем мире, и у нас в том числе, производственное предприятие – это и технологические линии, и, одновременно, коллектив людей, который живет своей человеческой жизнью на производстве и вокруг него. И поэтому вся система человеческих – социальных, социально-психологических – отношений есть одна из систем современного производства.

Мы же рассматриваем обычно только административную структуру, и в этом смысле мы вообще не выходим на материал производственного предприятия. А нам надо прежде всего обсуждать, какой жизнью живет коллектив, и это образует одну систему, а потом – как там идет преобразование материалов (исходных, промежуточных, при получении конечного продукта) – и это другая система.

Однажды случай вывел меня на 1-й Московский часовой завод. Вызвали группу инженеров-психологов, чтобы ответить на вопрос: почему на заводе все нормально, когда диспетчер Катя на работе, а когда не ее смена, все разлаживается – люди недовольны, процессы производства останавливаются? И мы получили невероятно интересную картину: эта Катерина очень занятно с людьми общается. Она знает всех основных мастеров и специалистов. Звонит, разговаривает, а потом спрашивает: «Что это, Вася, у тебя голос печальный? Жена заболела? А дети дома? Тебе что, отгул сделать?». И она отправляет человека домой следить за детьми. А на самом деле заботится о выполнении производственных показателей. Ей все благодарны, и когда она на месте – все спокойны, работать можно. Вот

она и есть подлинный, с искрой Божьей, оргуправленец. И это все есть важнейший момент оргуправленческой работы.

Возвращаюсь назад и делаю самый главный для себя ход. Итак, *оргуправление есть деятельность над деятельностью*. Но я не знаю, как описывать производственное предприятие – для меня это страшная проблема, и у меня нет необходимых для этого начальных схем. Но кое-что мы уже сообразили за счет практической работы на ОДИ. Нам пришлось над этим думать тогда, когда надо было организовывать вторую и третью ОДИ. Первая прошла, и надо было соображать, как проводить игры технологизированно. А ситуация в первой игре была такой, что мы жестко разошлись в мнениях, имели разные точки зрения и предлагали разные подходы к организации игры, к руководству и управлению ею.

Борис Васильевич Сазонов считал, что к игре надо подходить *проектно*: сначала строить целевые проекты, а потом осуществлять перманентное проектирование.

Я занимал другую позицию и считал, что в условиях поисковой работы, когда надо строить новую форму, действовать надо не проектно, а *оргуправленчески*, т.е. смотреть, что складывается само собой, смотреть, как люди начнут двигаться, друг с другом взаимодействовать, а потом как-то направлять это движение к нужной мне цели.

Анатолий Александрович Тюков должен был организовывать исследования в игре, и он считал, что исследования можно проводить только тогда, когда есть точный проект и когда в ходе игры от него ни на йоту

не отклоняются. И он от меня требовал выложить ему оргпроект.

И эта ситуация в игре, когда каждый начал реализовывать свое, привела меня к пониманию того, что каждый из оргуправленцев, образно говоря, ассимилирует объект, и все отношения между нами складывались как отношения борьбы за захват объекта. Выяснилось, что оргуправленец не надстройка над процессами жизни, а самостоятельная и все определяющая система.

И у меня возникла аналогия с жизнью молодой семьи, родившей ребеночка. Родители знают, что надо воспитывать, но как это делать – не знают. Вот у меня с моей женой сразу возникли конфликты. Скажем, когда девчонка вечером ревет и спать не хочет, я требовал, чтобы ее вовремя укладывали, чтобы формировались привычки, чтобы мать над ней не сидела, не уговаривала ее – уложили и спи. А жена в ответ говорила, что я нехороший человек, не люблю ребенка. Сейчас-то я понимаю, что наш ребенок был игрушкой для каждого: я хотел отрабатывать свои педагогические представления, а жена – свою любовь.

Мне моя жена реализовать мою программу не дала. И в этом смысле я понимаю, что все ученики – это либо реализация программы учителя, либо то, чего он сделать не смог, его отрицание.

Это иллюстрация того, что объект управления – неважно, будет ли это ИПК или промышленное предприятие, – это то, *что захватывает* оргуправленец и чему он навязывает законы своего действия.

Я реализую принцип «матрешки». В деятельности и в мышлении, в том числе в оргуправленческой рабо-

те, принцип «матрешки» есть основной структурный принцип. Я нарисовал службу ОРУ, а внутри нее – объект руководства и управления. И за счет этого реализую принцип «деятельность над деятельностью», но с тем пояснением, что это – деятельность над *захваченной* деятельностью.



И вроде бы так строились все ОДИ. Я уже сказал, что читал статью Ковалева «Что такое ОДИ?» в журнале «Техника – молодежи» (март 1988 г.). Там сказано, что Щедровицкий с его командой, как методичный учитель, попросту начинает учить участников, как им двигаться в процессе решения задачи, как членить задачу на отрезки, как переходить от одной позиции к другой и т.д. Ерунда все это, говорю я, потому что проведение ОДИ предполагает предваряющий теоретический анализ и получение ответов на такие странные вопросы: а как вообще у нас соотносятся и связаны разные системы деятельности?

И я убежден, что принцип «матрешки», или захвата управляемых деятельностей, есть один из основных принципов, по которому строится организация систем деятельности. Я бы выдвинул следующий тезис: анализ всякой социально-производственной системы надо начинать с анализа ее служб ОРУ. Это есть первое, что должно выявляться и реконструироваться. Надо описывать систему ОРУ, а потом двигаться внутрь все глубже, воспроизводя структуры тех объектов, которые захвачены службой ОРУ и внутри нее процессуально разворачиваются.

Теперь маленькое историческое замечание. Когда я приехал первый раз на КамАЗ, я стал свидетелем того, как представитель завода объяснял представителю

Минавтопрома, что завод так бездарно выстроен, что он не может выполнять план: вместо проектных 150 тысяч, с трудом, очень напряженно выпускают 104 тысячи машин. Причем на этих технологических линиях и это уже выше потолка.

Я не мог понять, в чем дело, и технолог рассказал мне следующую историю. Работники немецкой фирмы спросили генерального директора:

– На какую систему управления должны быть рассчитаны те технологические линии, которые вы хотите от нас получить?

А он им отвечает:

– Не берите себе в голову. Вы нам поставьте линии, а управление мы потом приделаем.

С немцем чуть кондрашка не случилась. Но немец – человек аккуратный, он написал свой вопрос на бумаге и попросил директора, чтобы тот свой устный ответ тоже отобразил на этой же бумаге. Бумага эта ушла в фирму, и таким образом были сняты все претензии по поводу того, что построенные линии не функционируют так, как надо. И теперь, как объясняют, исправить эти линии просто невозможно, надо все строить заново. А немцы на все претензии ответили: «А как может быть иначе? Наладить производство мы не можем, потому что технологические линии строились без учета системы управления, а управление строилось безотносительно к технологическим линиям».

Итак, принцип «матрешки» – основной принцип в организации разных систем, в частности системы управления и производства. Но в игре основное ее ядро, работа игровых групп, захватывается несколькими разными системами ОРУ. И в игре обычно бывает три, а в

сложных играх пять или шесть таких фокусно организованных систем ОРУ.



Теперь я рисую схему, которая получила название «оргтехнической» и которая фиксирует в общем виде все множество работ по ОРУ, а также все другие виды деятельности над деятельностью, например языковедение, литературоведение и т.д.



Есть какое-то состояние организуемой и управляемой системы. Система эта находится в каком-то процессе. Но раз находится в процессе, то я должен по меньшей мере задать два состояния: первое состояние управляемой системы – то, в котором она находится; второе – то, в которое надо эту систему перевести.

Если это пространство разделить на топы – место прошлого, место будущего и место настоящего (где собственно и находится система ОРУ), то получаем схему, которая называется схемой «шага развития».

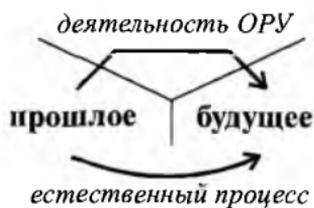
Я задаю тут двойственный принцип: у меня, с одной стороны, есть система ОРУ с захваченными ею объектами, а с другой стороны, есть ОРУ как деятельность и мышление в узком смысле – это то, что выполняют соответствующие службы ОРУ.

Теперь фиксируем следующее. В исследованиях мыследеятельностного характера приходится отказываться от физических представлений о времени: прошлое, настоящее и будущее выступают здесь как три независимые системы. Фактически, настоящее захватывает и прошлое, и будущее, они лежат внутри настоящего. Вот такая странная организация хронотопа. Но я тем не менее настаиваю, что для всех деятельностных и мыследеятельностных систем это – правильная организация. В социологии и социальной психологии нужно делать то же самое.

Далее я задаю два процесса на управляемом объекте:

- *процесс естественных превращений* этого объекта – то, что происходит с объектом «само собой»,
- *процесс искусственно-технических преобразований*, осуществляемых из позиции ОРУ, сверху.

В целом это дает схему шага развития любой системы.



При этом я фактически утверждаю: вне систем ОРУ развития нет и не бывает. То, что мы понимаем как естественное изменение разных объектов, про-

исходящее без нашего участия, надо называть иначе. Я бы назвал это *эволюцией*. А при соединении естественной и искусственно-технической компонент имеет место *развитие*.

Я бы добавил, что за последние 15 лет американцы и все англоязычные это поняли. И вроде бы у них есть и соответствующая концепция, которую эстонские социологи совершенно безнадежно пропагандируют у нас в стране.

Еще я выделяю *управление развитием* и говорю: если мы сейчас, в установке на перестройку, вводим идею развития, то нам надо создавать соответствующие подразделения службы управления – для управления развитием предприятия (в широком смысле).

Что же такое – развитие?

Управление, организация и руководство имеют место только тогда, когда работа этой управляющей части подчинена целям и задачам движения управляемой системы. Т.е. когда система управляющая работает на то, чтобы обеспечить за счет искусственно-технической компоненты проталкивание естественных траекторий, или векторов эволюции, этой системы. Можно только интенсифицировать естественно наметившиеся линии, а идти поперек или против естественного процесса безнравственно и безнадежно. В крайнем случае можно затормозить его или помешать ему на какое-то время.

Но наша линия сегодня – дать возможность людям самим решать, куда они двигаются, и помочь им в этом. И если служба ОРУ не подчиняет свою работу естественным тенденциям эволюции и не учитывает возможных путей естественно-искусственного развития,

то тогда это вообще не управление. Это раковая опухоль, или нарост.

А дальше я делаю вывод: у нас практически управления нет. У нас наросты есть, административно-бюрократические, в сути своей классовые.

Кстати, из этого вытекает еще один методический вывод. Система ОРУ не может раскладываться на свои подсистемы. Скажем, мы не можем взять только верхнюю часть, вынув из нее топы управляемого объекта, и считать, что у нас система управления осталась. Это принцип огромной важности. Потому что когда вы начнете анализировать ваши службы ОРУ, то выяснится, что они не подчиняют свою работу наметившимся тенденциям эволюции управляемых объектов. А следовательно, дело даже не в том, что они безнравственную работу делают, они вообще уже не есть система управления, они только делают вид, что чем-то еще управляют.

И поэтому данная схема есть минимальная единица, изображающая систему ОРУ. Как только вы начинаете вынимать из нее какие-то блоки, система управления разрушается, ее просто больше нет.

Теперь несколько слов об искусственно-техническом и естественно-научном. Основная мысль – переход от практической оргуправленческой работы к ее научно-исследовательскому обеспечению.

Первый тезис будет звучать радикально, но мне кажется, что он подтверждается опытом нашей жизни и работы: сегодня, в XX веке, на пороге XXI, научные исследования – не роскошь, не занятие для любознательных «яйцеголовых», а условие нормального существования, функционирования и развития всякой социально-производственной системы.

Второй тезис (и на пересечении этих двух тезисов я и буду работать): оргдеятельностная игра, в каких бы формах она ни проводилась, пусть даже в самых примитивных и ошибочных, грубых и резких, тем не менее, всегда является имитацией реальной жизни. И поэтому, когда я стараюсь понять, что происходит в той или иной ситуации, я каждый раз обращаюсь одним глазом к игре и спрашиваю: а как мы решаем оргуправленческие вопросы и проблемы на игре. И более того, если я себе задаю вопрос о том, что такое хорошее производственное предприятие, хорошо организуемое и управляемое, то я опять обращаюсь к игре и говорю: «Так вот, игра и есть пример такой хорошо управляемой и организованной социально-производственной системы».

Если я беру в качестве модели игру, то начинаю понимать, как описывать оргуправленческую работу и строить организацию, управление и руководство. Но смотреть на игру – значит ничего не увидеть. Пройти игру с первого до последнего дня тоже не значит все понять. Для этого надо выйти в рефлексию, причем рефлексия должна быть оснащена мыслительно. То, что вы увидите на игре, надо нарисовать в целом ряде схем. И тогда через свои схемы вы видите то, что было на игре. Схематизация опыта и есть условия видения. И другого способа увидеть и понять – без рефлексии и схематизации – у людей нет.

То же и в оргуправленческой работе. В ней главное не принятие решений и отдача приказов, а схематизация, которая позволяет начальнику понимать, с чем он имеет дело. Без схематизации функция понимания не включается.

Кстати, семьи и отношений между людьми без рефлексии тоже не бывает. И когда женщины сплетничают, это тоже тип рефлексии, но при этом они сочиняют и выдумывают, руководствуясь своими симпатиями и антипатиями.

И наука возникает из сплетни. С чего начинал Геродот, который заложил основания исторических исследований? Ему нужно было сработать на афинскую идеологию против спартанской, он и начал описывать греко-персидские войны. Эти войны проходили незадолго до того, как он начал эту работу, но он не был их участником. Что же делает Геродот? Он спрашивает участников о том или ином сражении и получает разноречивые ответы. Один говорит, что «персы победили и многих наших в плен взяли». Геродот идет к другому, а тот говорит, что «мы их победили, разгромили все войско и много оружия забрали». И с этого сопоставления разных свидетельских показаний начинается исследование на предмет выяснения истины.

У нас это повторилось в 20-е годы. Историк Покровский, глава большой школы, которую потом заклеямили (и понятно почему: его интересовало, что происходило в период Октябрьской революции), выяснял, как шла подготовка к штурму Зимнего. А ему первый, кого он спросил, сказал:

– Не было никакого штурма Зимнего.

– Ну, как же так? Ведь входили в зал, где сидело Временное правительство?

– Да ничего этого не было!

– А залп «Авроры»?

– И «Аврора» не стреляла.

И действительно, штурма Зимнего – как штурма – и никакой борьбы и стрельбы не было. Но потом, когда прошло полгода, Владимир Ильич вызвал ответственных за культуру и сказал, что надо хорошо отметить годовщину победы Октября. А те вызвали режиссеров-постановщиков и спросили:

– Как это лучше всего сделать?

– Да очень просто. Нужно устроить большое представление. Вы нам дайте две дивизии для участия, и мы вовлечем всех гуляющих.

И они сделали то, что потом все в кино видели.

А если хотите знать, как было дело, читайте художественную литературу, Блока например. Он же не заметил революции, хотя и ходил по улицам.

То же происходит и в игре. Там тоже ничего не видно. Все рассказывают об одной и той же игре разное. И так же надо выяснять, что же там было.

И эту работу я сейчас проделываю. Но при этом нужны формы и некоторые методы.

Например, мы имеем игру или производство, или социокультурную жизнь с разными ее проявлениями. Теперь спрашивается: а как же это описывать и исследовать? Ведь парадокс состоит в том, что исследование начинают не с реальности. *Никакого расследования реальных явлений нет и быть не может.*

На понимании этого сложилась наука. Научное исследование есть исследование *идеальных объектов*, сконструированных людьми – философами и учеными, – и поиск законов, описывающих эти идеальные объекты.

Противники Галилея – перипатетики (последователи Аристотеля) – критиковали его:

– Вот ты доказываешь, что все тела будут падать на землю с одинаковой скоростью независимо от веса и формы. Но мы знаем, что на опыте можно выяснить обратное: в практической жизни все тела падают с разными скоростями.

А он отвечает:

– Если факты не соответствуют моим конструкциям – тем хуже для фактов.

И на этом стоит научное исследование, и только таким оно и может быть.

Теперь делаю переход. Я утверждал, что принцип «матрешки» есть основной принцип организации взаимоотношений и связи между системами. В соответствии с этим принципом производственное предприятие со службами управления я должен изображать так: есть система ОРУ и *внутри нее* находится производственное предприятие. А не наоборот: не система ОРУ внутри предприятия.

А какое отношение это имеет к Галилею? Да самое прямое. Если бы я не опирался сейчас на традицию Галилея и не предупредил бы вас, что я хочу обсудить научно-исследовательское обеспечение оргуправленческой работы, то я бы не мог этого утверждать. Мне бы задали кучу вопросов, и я бы должен был изгибаться и увиливать, поскольку то, что я говорю, – несуразность.

Но несуразность очень практическая: она дает возможность строить работу и осуществлять ее. Вчера нам попытались дать описание реального завода и шли поиски процессов на заводе в реальности. А из этого ничего не выйдет: процессы надо придумывать, и только так можно решить задачу.

– Но начинают-то с того, что пытаются описать реальные процессы?

Да. Но что это значит – начинают? Вовсе не с того надо начинать, что осмысливать жизнь, в которой живем, – оставьте ее, забудьте. Надо идеальные конструкции строить, отвечать на вопрос: что такое жизнь?

Идеальный объект можно строить только через рассуждение. Эксперимент у Галилея был идеальный, в мышлении, в отличие от эксперимента Леонардо да Винчи. И что-то получается только у «идеалистов».

– Идеальный объект и миф – это одно и то же?

Нет, не одно и то же.

Для чего создаются мифы? Чтобы в сознании не было пустоты, чтобы думали все одинаково. Вот, например, вижу на стекле у молодого водителя портрет Сталина и спрашиваю:

– А зачем это тебе?

А он отвечает:

– Раньше жить было просто: все стояло на своих местах. А теперь голова болит: с утра до вечера один говорит одно, другой – другое. Директор – одно, совет трудового коллектива – другое, экономисты, рассказывающие о хозрасчете, – третье. Много мнений – выбрать не могу.

И вот ему нужен миф: «Порядок был, и цены снижались». И вывести отсутствие колбасы из того «порядка» невероятно сложно. Это, конечно, здорово, когда вас кормят и порядок есть. Только ж надо понимать, что произойдет потом. Когда вы живете при «порядке»

60 лет, то вы в результате выпадаете из нормальной истории человечества, из демократии и начинаете считать, что как все происходит, так оно и всегда будет происходить.

А теперь колбасы еще много лет не будет, лет 50 придется ждать. Поскольку мы уже съели колбасу и детей, и внуков. И их нефть продали, реки испортили, лес вырубили ... Жили за счет будущих поколений и грабили их.

Будущее, настоящее и прошлое есть только на идеальных схемах, а в реальности их нет. Вот тут и проходит линия водораздела.

Чтобы описывать социально-производственные системы, надо начинать с систем управления, организации и руководства. А что это значит? Я произвожу разделение пространства на три топа – прошлое, настоящее и будущее.

Объект (предприятие, ИПК и т.д.) я должен поставить в прошлое, которое хотя и продолжает быть, но всегда остается в топе прошлого: оно там сформировалось. И с точки зрения оргуправленца то, что есть сейчас, есть прошлое. Ведь управлять настоящим невозможно, управлять можно только по отношению к будущему. А то, что реализуется «здесь и теперь», уже неуправляемо. Оно есть и неотвратно происходит.

А каким образом мы управляем будущим? Ведь будущим управлять тоже нельзя, поскольку его еще нет. И Толстой говорит, что будущего нет, оно будет таким, каким мы его *сегодня* сделаем.

И это меняет всю картинку. В настоящем, есть оргуправленец (или служба ОРУ), который имеет определенное отношение к прошлому и определенные установки на будущее. Например, он может считать, что

жизнь есть жизнь и над жизнью как реальностью он не властен. А поэтому и суетиться не надо. И это одна позиция.

А другая позиция: нужно знать прошлое и произвести дисквалификацию – сказать, что было, чего не было, где вранье, где реальность. И надо иметь отношение к будущему, которое оргуправленец будет делать.

Таким образом, я задаю два состояния: прошлое, которое сложилось и произошло само собой, без «деланья» оргуправленца; и будущее, которое он должен сделать.

В социальной, или социально-производственной, системе есть две компоненты ее изменения, два процесса. С одной стороны, система естественно изменяется, с другой стороны – процесс преобразований, деятельность оргуправленцев. На схеме шага развития это выглядит так:



Внизу идет естественный процесс изменения объекта, а сверху – процесс преобразования.

Если мы ходим понять, что происходит в оргуправленческой работе и что оргуправленец должен делать,

мы должны рисовать такую схему и через нее смотреть на всякую социально-производственную систему.

Эту форму я ввожу априорно, со стороны, как гипотезу и принцип. *Схема является результатом рефлексивного анализа того, что есть.* И эта рефлексия связывает всякую схему с реальностью. Но связь эта опосредованная, поскольку каких-либо прямых связей с реальностью нет, схему можно получить только придумав ее или сконструировав. Поэтому каждая схема есть гипотеза, или предположение, и выдвигается она не «почему», т.е. не в силу каких-то связей, а «для чего»: для чего мне надо собрать такие-то и такие-то явления. И чтобы их собрать, я строю эту схему – схему с функцией сборки.

Чтобы действия оргуправленца реально разворачивались в настоящем, он должен иметь соответствующие представления о прошлом, знания о прошлом. В известном смысле ведь и прошлого тоже нет, поскольку и его делаем мы, придумывая мифы.

В этой схеме я описываю и фиксирую все виды деятельности над деятельностью: и организационную, и руководящую, и управленческую работу, и всякого рода «ведение» (науковедение и т.д.) без учета его специфики.

Чем же отличаются эти деятельности друг от друга? Своим знаниево-конструктивным сопровождением. Организация, руководство и управление отличаются друг от друга только мерой обеспеченности знаниями (проектами, программами и т.д.). И какой является деятельность – это зависит от того, какое знаниевое и проектно-программное обеспечение создается в верхней части соответствующими службами. Потом различие продуктов деятельности оформляется в виде

различия служб. У организатора будут одни обеспечивающие службы, у руководителя – другие, у управленца – третьи.

Если рефлексировать историю, то об этом можно позаботиться наперед и строить эти службы отдельно. При этом самой простой и примитивной – к тому же еще и заметной – является служба руководства, самой сложной – управленческая. Без знаний и организация, и управление сводятся к руководству (к пресловутой административной системе).

Система ОРУ может быть управленческой, если она обеспечена соответствующими службами по организации знаний – как ретроспективных, так и прожективных. Если не обеспечена, то оргуправленцу ничего не остается, как быть руководителем. Когда он ничего не знает, ничего не понимает, а «сверху» жмут, он переходит к руководству. При этом ему вполне достаточно уровня представлений «кухарки».

Работа ОРУ есть работа по исследованию или созданию соответствующих знаний – это ее сердцевина и суть.

По поводу сути, вернее – отсутствия сути, я обычно привожу анекдот об итальянской прачке. Прачка весь день работала, устала, вечером села на берегу моря, руки опустила и сидит мечтает: «Вот выйду замуж за графа, стану графиней и вот тогда – тогда буду стирать белье только на себя».

Примерно на этом уровне развертывается работа по руководству: нет понимания, что оргуправленческие решения – это продукт знаний.

Что делает руководитель? Пытается усидеть на своем месте. А у управляющего такой заботы нет, он на

любом месте может управлять. А руководитель больше делать ничего не умеет. Руководство происходит в административно-управленческих структурах и только в них возможно. Руководящую роль люди осуществляют в силу занимаемого места, поэтому руководят не люди, а *места*. А что люди делают в силу занятого места? Принимают подчиненных, сажают за стол и начинают кухонные байки пересказывать, ретранслируют команды, отчитываются, т.е. ставят подписи, подбирают, точнее – выбирают, и не людей, а кадры. В административной системе человек всегда раб своего места и выполняет только требования места. И кухонных представлений всегда достаточно, чтобы руководить.

Следующий шаг, очень важный. В статье Тюкова из новосибирского сборника, посвященного методологии имитационных игр (1987) я обратил внимание на выражение «управление общим ходом игры». Так вот, это неверно: управлять общим ходом игры нельзя. Я иногда руковожу, но обычно это не удается. И тогда приходится заниматься *политикой*.

Нужно понять, что такое политика по отношению к управлению. Нам ведь надо в понятиях разобраться.

Я так выстраиваю иерархию управленческих работ. Есть организация – сложная деятельность, вариант конструирования из разных наличных элементов, в частности людей. Есть руководство, есть управление, и выше – политика. Этим задаются границы оргуправленческой деятельности.

Если есть возможности решать вопросы методом руководства, то я руковожу. Я, скажем, собираю игротехников на семинар, распределяю их по группам. А

дальше норовлю руководство с себя снять. Я вызываю заместителя и говорю: «Будешь руководить игротехниками».

Если не удастся руководить, то надо управлять, а если и это не удастся, приходится переходить к политике. Если в игре участвует сильный коллектив игротехников, то можно остановиться на управлении, при сильном составе управление обеспечивается легко и просто. Таким образом, если люди не справляются с ситуацией простыми способами, то они вынуждены подниматься к более сложному виду деятельности.

Политика возникает в средне- и североитальянских городах в эпоху Возрождения. Дело обстояло так. Есть князь (например во Флоренции) и мощные семьи (со своими замками, челядью), которые собираются в Совет. Князь или управляет, или руководит, но делать это тяжело. Если князь несообразителен, то его просто убирают. И в этих условиях ему приходится переходить к политике – как к следующему, более сложному виду деятельности (включая и шантаж).

А что делает методолог? Он должен накладывать схемы на любой поворот игры, давать онтологические картины происходящего.

– А конформизм – это политика?

Конформизм – это способ устройства личных дел, личная политика. А не политика в смысле, обсуждаемом здесь.

Управление в сложных играх осуществляется в форме политики. Но обычно политика – это самостоятельный вид деятельности.

Возвращаюсь назад. Что такое управление вообще и управление в игре в частности? Чтобы управлять, надо иметь *наметившийся и осуществляющийся процесс*. Управление осуществляется не по отношению к игре в целом, а по отношению к движению по намеченной траектории, или вектору. Ошибка Тюкова, когда он говорит об «управлении игрой в целом», состоит в том, что он смешивает основной рабочий процесс в игре с побочными процессами, например процессом психологического исследования. Понятие «рабочие процессы» в игре нужно для того, чтобы определить *предмет* управления.

Чтобы можно было осуществлять управление, надо в реальных состояниях управляемого объекта, или системы, выделить рабочие процессы, затем представить их в системе знаний, обеспечивающих управление. И потом можно начинать управлять этим процессом, если он выявился и траектория его задана.

Какой же это может быть процесс? И тут я ввожу понятие «управление развитием». Вы мне в перерыве хорошо подсказали: «руководство функционированием». Значит, руководство всегда – понимают это руководители или нет – превращается в руководство функционированием. А вот управление, как правило, должно быть управлением каким-то процессом развития. И вообще управление нужно для обеспечения процесса развития. (Хотя могут быть и другие процессы, но чтобы они развертывались, ими нужно управлять.)

А запуск процесса решается скорее политически. Вообще, для запуска развития нужно использовать политические акции. Поэтому я говорил, что берусь играть с теми предприятиями, которые находятся на краю существования, и когда значительная часть коллектива

во главе с руководством понимают, что они в тупике. Особенно важно это для стратификации коллектива.

Поскольку я задаю это через схему развития (а для меня это переход из настоящего состояния в будущее, причем за счет двух движений: естественно-эволюционного развития и искусственно-технического преобразования, осуществляемого с помощью управленческой системы), то я могу теперь обсуждать вопрос об управлении этим процессом развития. Если в этом круговращении и взаимодействии людей в игре, в их конфронтации, я выделил какой-то процесс и считаю его для себя важным, то я могу им управлять. Если этого процесса в идеализации себе не задать, то и управлять им нельзя.

В ОДИ-60 для меня главным было обсуждение темы «Экспериментирование и эксперимент» и продвижение игроков в обсуждении этой темы. Вот это и был рабочий процесс. Все остальное – побочное. От методологов мне надо было получить программу и сценарий этого движения, они должны были представить последовательность топов обсуждения. И я их упрекал в том, что именно этого они и не выполнили.

А теперь основной вопрос: а что же должен делать оргуправленец? А он должен в этой прожективной части ОРУ-работы выкладывать «доски» и на них рисовать идеальное развертывание каждого процесса, причем каждого на отдельной доске.

Скажите, а какой основной процесс на заводе промышленной техники? Если завод экспериментальный и основной процесс – экспериментирование, то на доску вы должны выкладывать идеальную схему процесса экспериментирования. А если это экспериментирование есть ширмочка, то там тогда должны быть другие

рабочие процессы – производство промышленной техники. И очень многое зависит от того, как это сформулировать: можно – «производство промышленной техники», а можно – «обеспечение рыбаков промышленной техникой», – и это будут совершенно разные процессы. Значит, – странная вещь – дело не в том, что там реально есть, а как я к этому подхожу.

И точно так же и в ИПК. Если вы скажете, что там главный процесс – начальная подготовка специалистов и профессионалов, то вы должны рисовать один процесс; если – расширение информационных горизонтов профессионалов, то другой. Если – повышение квалификации, то вы должны сначала ответить на вопрос, что есть повышение квалификации. Если вы скажете, что это игровая подготовка оргуправленцев, то это еще один рабочий процесс. А если вы теперь привлекаете экономические факторы и говорите, что при этом завод должен жить в условиях хозрасчета, то вы должны будете выстраивать линию экономического преуспевания для этого предприятия или еще чего-то. И все это – *в идеализации*.

Итак, нас должны интересовать не реальные процессы, происходящие на заводе или где-либо, а идеальные представления о процессах. К этому надо еще добавлять совокупность условий, которые пройдут как бы фоном. А потом нужно выработать программы осуществления этих процессов через управление и благодаря управлению.

А реальная организация жизни предприятия будет производиться после, когда я буду иметь пачку листочков с расписанными и прорисованными процессами. И каждый процесс должен изображаться сам по себе,

безотносительно к предприятию, как процесс в его необходимой нормативной схеме.

Вторая важная тема. В схеме шага развития два процесса:

- процесс естественнонаучный, естественного изменения, или эволюции;
- процесс преобразования объекта за счет деятельности людей, технически создаваемый процесс.

И вот вопрос о соотношении искусственных и естественных процессов я и хочу обсудить. Мы с вами живем в эпоху научно-технической революции, а это означает, грубо говоря, что таких социокультурных дураков и уродов, какими являемся мы с вами, еще ни в одну эпоху человечества не было. И это не есть явление субъективное, проистекающее из природы людей. Это есть явление социокультурное, историческое, проистекающее из особенностей эпохи. И отличие ее в том, что эпоха эта тупая и глупая, поскольку в научные бредни верит.

И я хочу сейчас обсудить вот это – характер научных бредней. При этом я должен оговориться: не думайте, что я обскурант и считаю, что наша эпоха стоит позади всех других. Она стоит впереди. Но в историческом процессе, как всякая переходная эпоха, она тупая и односторонняя и мы с вами «тупари» и уроды в силу особенностей этой эпохи.

Началась она где-то в XVII веке, когда произошел слом в истории развития европейской культуры и были утеряны все культурные представления, которые были до того. А что было до того? До того господствовала искусственно-техническая точка зрения. XIV, XV, XVI века – признанные эпохи расцвета искусств. Искусств не в смысле того, что делается в театре или в поэзии, а

как особой мировоззренческой эпохи, искусств в смысле человеческой искусности.

Это было время индивидуального искусства и творчества. И мировоззрение соответствовало тому, что делали люди этого времени. Они были мастерами, которые за счет своего искусства создавали нечто такое, чего до этого вообще не было. При этом я имею в виду сугубо практические вещи, потому что скульптор тогда назывался каменотесом, а художники строили крепостные стены, производили фортификационные работы, определяли, как штурмовать стены чужих крепостей, лили пушки и выполняли очень тонкие работы на металле, дереве и т.д.

Если бы вы начали спрашивать этих людей: «По каким законам вы работаете?», – они бы только фыркнули вам в ответ и сказали бы что-то вроде: «Иди, дурак, проспись!» Поскольку они действовали не по законам механики, физики, химии, а в силу своей индивидуальной творческой выдумки и фантазии.

Маркс потом описывал довольно подробно этот период. И есть знаменитое высказывание Энгельса о том, что эта эпоха должна была породить гигантов, и она их породила.

В мировоззрении основным принципом было то, что у Бога были отняты функции сотворения мира и отданы назад тому, у кого они были взяты – людям, творцам окружающего их мира. В соответствии с этим мировоззрением испанскому или португальскому конквистадору не имело смысла спрашивать заданий, приказов, постановки целей у кого-то другого – люди жили целями фантастическими, и притом своими.

Грубо говоря, они все были окаянными. И вся эта эпоха великих открытий была, собственно, обусловле-

на том что в Европе, в разных странах, накопилось очень много окаянных, примерно так же, как в эпоху крестовых походов. Но тогда, в X веке, церковь собралась, обсудила, что делать с этими окаянными бунтовщиками, или «лишними людьми», и решили придумать крестовые походы во имя освобождения Гроба Господня. Объявили эту программу, и все те, кому дома не сиделось, отправились по походам, а Европа освободилась от «лишних людей».

Может быть, потом обнаружится, что и Колумба кто-то «придумал», и ему кто-то всучил программу открытия Америки. А может быть, все это сложилось само собой.

Но философия тогда была очень четкая и понятная: каждый мог рассчитывать только сам на себя.

А сейчас, накануне XXI века, эту роль, по-моему, должны сыграть ОДИ – собрать окаянных, пусть ходят, играют. Хочу напомнить вам о статье М.К.Петрова «Пентакантера. В первом классе европейской школы мысли» (1987). Что касается ОДИ, то это второй класс европейской школы мысли.

В связи с этим формировалась *деятельная философия* – когда спрашивали: кто это сделал? И если человек брал камень и бросал его, то все твердо знали, что камень летит, поскольку человек его бросил; а пока его не бросили, он лежит на земле. Такова была философия.

Если я взял предмет и бросил, то он летит, поскольку я его бросил. Это техническое мировоззрение. А ученый говорит: это все видимость – предмет летит в силу присущей ему способности лететь прямолинейно и равномерно. Ведь в соответствии с научным представлением каждое тело находится в состоянии равномерного и прямолинейного движения, пока на него не подействует сила.

Теперь надо понять, что наука есть самая что ни на есть смелая фантастика. Все законы механики антропоморфны, поскольку все тела обладают присущими им «способностями».

Все зависит от того, в какую эпоху вы живете, каждая эпоха диктует свои законы. В эпоху христианства все верят в Бога, считая, что он есть. В эпоху науки люди верят в научные законы и думают, что все происходит по ним. В эпоху Возрождения, когда на передний план выходит деятельность, все люди верят, что вещи двигаются, летают потому, что их бросает человек. И это становится общим поверьем.

Наука – это искусственно созданные координаты, самые фантастические. Религия соотносится с реальностью, а наука считает возможным не соотносываться с реальностью. Только этим они и отличаются, т.е. наука – тот же самый миф, только неправдоподобный.

Итак, я взял предмет и бросил его. А ученый говорит: «Не будьте смешным! Это вы думаете, что вы предмет бросили. А на самом деле этот предмет летит в силу законов природы, а именно: инерции, притяжения и сопротивления среды. Когда он на столе лежал, то он тоже летел, а вы только изменили направление и скорость его движения».

В каждую эпоху работают свои мифы и законы, поскольку в них верят. Если вы в научные законы верите, то вы ничего и бросать не будете. А оргуправленец должен придерживаться деятельностной идеологии.

Если предположить, что все в социально-экономической сфере происходит по законам, то работать не надо, а оргуправленцам – тем более. И в этом смысле советский народ сделал единственно пра-

вильный вывод из господства сциентистских концепций: ждет, когда закон пробьет себе дорогу сам, через цепь случайностей.

Идеология оргуправленцев является отрицанием естественнонаучной точки зрения, и все исповедующие веру в науку борются против идеологии оргуправленцев как чуждой. Формы борьбы самые разнообразные. Среди прочих и такая, как переинтерпретация основных принципов оргуправленческой идеологии. В частности, прогнозирование в оргуправлении есть форма подмены принципов оргуправленческой работы сциентистскими принципами («лежать на печке»).

Но оргуправленческая точка зрения, будучи наиболее развитой, наиболее высокой, должна соединять два подхода: искусственно-технический и естественнонаучный.

Оргуправленцы несут с собой новую эпоху и новую научную революцию, ибо все науки, существующие на сегодня, оказываются недееспособными. Оргуправленцам нужны *новые* науки. Нужны науки о «кентавр-объектах», т.е. искусственно-естественных объектах. И в этом смысле оргуправление как особый вид практики требует научных исследований совершенно нового типа.

Необходим принципиально новый подход во всех науках. И нужны смелые молодые люди, которые начнут это движение. В западном мире это движение не начинается, поскольку за него никто не платит, а у нас — поскольку вообще смелых нет, даже если платят.

Нужна перестройка мышления. Пока этого нет, ничего не будет. Но это процесс длительный, и оценивать его с точки зрения непосредственных результатов

нельзя. А заключается перестройка мышления в смене категорий.

Итак, оргуправленческая позиция есть позиция отрицания естественнонаучного подхода. И оргуправленческая деятельность как искусственно-техническая не обеспечивается современными науками. Естественнонаучная точка зрения фиксирует какую-то одну сторону мира, другой стороной которого является человеческая деятельность.

Я ввожу такую жесткую, смелую абстракцию: давайте посмотрим, как устроен мир в предположении, что человеческой деятельности не будет. Мы как бы берем все в отвлечении от нее. И тогда появляются естественные науки – механика и все остальное.

Но теперь возникает вопрос: как описывать вторую половинку, деятельность человека, – тоже в отвлечении, но уже от естественных процессов? Нет. Здесь нужно двигаться в восхождении от абстрактного к конкретному, т.е. находить теоретическую систему, класть ее в основание, а затем фиксировать расхождение этой системы с реальностью.

Естественное и искусственное надо брать вместе, как одну систему, – это и есть обоснование деятельности ОРУ. При этом, чтобы понять, как действовать искусственно, нужно начинать с естественных процессов, так как они накладывают ограничения на деятельность.

Так возникает идея природо-деятельностной системы, искусственно-технической системы, «кентавр»-системы.

Теперь о политике. Главная мысль, которую я выделяю при обсуждении этой темы – это разделение политики и управления.

Я утверждаю странную, даже для меня самого, вещь, которую я впервые сообразил здесь. А непосредственным стимулом было утверждение Анатолия Александровича Тюкова о том, что «есть управление игрой в целом». А я вроде бы утверждаю сейчас, что никакого управления игрой в целом – нет. А моя работа по руководству игрой через игротехников, вроде бы, – политика, а не управление. И если уж говорить об управлении, то только через политику и политические отношения.

При этом вы понимаете, что я слово «политика» употребляю иначе, чем это принято. Мы же привыкли думать, что политика – это то, что делается «там» (т.е. как распределение функций в семье: мелкими делами – получать квартиру, переезжать – занимается моя жена, а я решаю вопросы принципиальные – воевать или не воевать, когда и как). Политика, как мы привыкли, – дела принципиальные.

Я слово «политика» употребляю в другом смысле. На мой взгляд, политика есть стандартный тип отношений и деятельности в человеческом обществе. И в любом учреждении, где я работал, всегда существовала местная, коммунальная политика (кому давать премии, против кого объединяться, кого признавать, кого игнорировать и т.д.).

Политика – тип деятельности, который надстраивается над работой по управлению.

Несколько лет тому назад меня поразила одна очень странная вещь. Я работал тогда в ИПК Минэнерго с министерским резервом. Этих людей готовили к работе начальниками управлений строительством атомных станций. И я хотел понять, а что же собственно они – люди с весом и положением – делают на своих местах

оргуправленцев. А они каждый раз отвечали мне, смеясь: «Пьем, Георгий Петрович». Я в ответ тоже смеялся, но ведь это дело очень серьезное.

И в конце концов я понял, *что* они мне отвечали. Они ведь *осуществляли политику* через пьянку. И делали это в лучших традициях российского купечества, походя решая некоторые оргуправленческие вопросы. И эта политика невероятно значима, и в СССР всюду и повсеместно политику делают посредством выпивки (поскольку другой формы для общения – как, например, знаменитые клубы в Англии – нет).

А будущие начальники управлений осуществляли политику и при этом – стратовое, классовое поведение. Они не пили «направо и налево», не спивались, а некоторые вообще терпеть этого не могли. Занимая определенное место, пили всегда только с «нужными» людьми, за счет этого обеспечивая устойчивость и развитие учреждений, которые они представляли. Выпивка на стратово-классовой основе заменяет для советских людей оргуправленческую работу. И если какой-то оргуправленец этого не понимает, то он и функций своих выполнять не может.

– По принципу «ты – мне, я – тебе»?

Да. Но я обсуждаю оргуправленческую работу, направленную на развитие учреждений, предприятий, а не деятельность хапуг, обеспечивающих свое материальное положение за счет обирания других советских людей. Это я развожу.

– А как же тогда российские купцы?

А российские купцы – первые в мире управленцы. Они в ресторанах дело делали. И Россию обогащали. И это понимать нужно: какое содержание у них стояло за формой выпивки.

Руководство осуществляется только в административной структуре. А политика может осуществляться в клубе, клубном пространстве, безотносительно к административной структуре. И там всегда проявляется лидер, который собирает на себе доверие, веру в коллективе. Но, обратите внимание, групповая динамика такова, что появляется теневого лидер, антилидер, и группа начинает стремиться уничтожить своего лидера. Такова жизнь, таков механизм развития.

И я утверждаю, что развитие как движение возможно только там, где есть оппозиция, где есть разнообразие мнений. Только тогда возможна демократия, поскольку демократия – это равные возможности при разных способностях тех или иных людей.

– Правильно ли я Вас понял, что в слой оргуправленцев должны собираться люди, способные быть оргуправленцами?

Да! А создание условий для этого – это политика государства. Сейчас в стране объявлены гласность и демократизация, т.е. те самые условия, равные условия, при которых каждый человек может проявить свои способности в оргуправлении.

И я повторяю свою установку и свою цель, о которых я заявил в первый день нашей с вами работы: формирование понятия оргуправленческой работы, формирование идеологии оргуправления и формирование слоя оргуправленцев.

Лекция 7

*оргуправление в историческом контексте
эволюция и развитие, естественное и искусственное
цели, ценности и идеалы
отношения господства и подчинения
проблема реализуемости*

Я различил развитие и функционирование и утверждаю, что для функционирования достаточно руководства. Грубо говоря, руководство состоит в затыкании самого разного рода дырок. Обычно говорят, что это – «работа пожарника»: если где «горит», его вызывают, и он «тушит», конфликт снимает. И каждый раз действует «точечным» образом, в виде коротких акций, «точечных уколов».

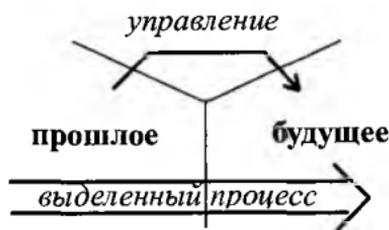
Я же здесь даю представление об управлении развитием. И я различаю целевое, или проектно-целевое, управление развитием и программное управление развитием. И вот это я сейчас буду обсуждать и постараюсь показать, насколько это сложные вещи.

Но чтобы это все понимать, надо держать в сознании то различие, которое я проводил вчера. Помните, обсуждая формулировку Тюкова – «управление игрой в общем и целом», т.е. политику игры – я очертил пространство разных движений, которые идут, не поймешь как – броуновское движение, – и



выделил векторы тенденций и процессов в этом хаотическом целом.

Идея состоит в том, что управлять можно только такими выделенными процессами, и в частности, процессом развития. Вот этот момент точно так же нужно держать в сознании, чтобы правильно понять то, что я буду обсуждать дальше.



И, наконец, надо все время помнить главное для меня (хотя и задающее очень широкие рамки для всего этого) утверждение, что организация, руководство и управление – как виды организационно-технической деятельности – различаются между собой не *характером принимаемых решений* (хотя такое тоже может быть), а теми *знаниями*, которые необходимы для обеспечения данного типа действий.

Управление является самым сложным видом действий и требует очень сложного знаниевого обеспечения. Потому у нас управления практически нигде и нет, что мы знаний соответствующих не имеем.

И при этом оргуправленцы, как правило, ученых не уважают и исследований не терпят. А поскольку не терпят исследований, не могут и управлять.

– *Может, это потому, что для нас главное – функционирование, а управление просто не нужно?*

Да, я тоже так говорю, с той только разницей, что вы считаете это объективным процессом, а я рассматриваю как неправильные, ошибочные установки. И я в связи с этим приводил анекдот про итальянскую прачку.

Все это есть следствие общей культурной отсталости и способа мышления «кухарки». Попадает такая «кухарка» на руководство крупным промышленным предприятием с соответствующими технологиями, а мыслит и решает вопросы на уровне взаимоотношений в коммунальной квартире. Отсюда и возникает вот эта идеология: нам нужно функционирование.

А почему это нам нужно функционирование?

— Не «нужно», а мы пришли к этому, оказались в положении функционирования.

Отлично! А почему мы оказались в положении функционирования? Вы считаете, что мы к этому пришли в ходе объективного исторического процесса?

— Да. Пусть в результате ошибки чьей-то, но мы к этому пришли.

А я с Вами не согласен. Я говорю другое. Мы пришли к этому в силу того, что у нас «кухарки» управляют государством.

— Пусть поэтому, но мы к этому пришли.

Во-о! Мне важны вот эти оттенки! Установки были неправильные. Ведь Россия никогда не была отсталой...

— Смотри в каком смысле.

А ни в каком смысле. Россия была одной из передовых стран мира. И хватит вообще нам «лапшу на уши

вешать»! В России была лучшая система образования в 80-е годы, сто лет назад. Обратите внимание, мы получали золотые медали на всех всемирных выставках.

– Так ведь по науке мы и сейчас «впереди планеты всей».

Большая разница между тем и этим. Там ведь все было настоящее, обратите внимание. На заводы Сименса брали выпускников МВТУ без проверки и на самые высокооплачиваемые должности. Мы были первыми в области электротехники. И это не случайность. Мы были впереди Соединенных Штатов по добыче и обработке нефти. У нас было самое лучшее сельское хозяйство, и шведы, датчане и другие покупали семенное зерно в России и использовали нашу систему агротехнических знаний. У нас были первоклассная литература, музыка, архитектура, градостроительство. И вся Европа до сих пор питается мыслями, которые рождались тогда и проявились, в частности, в 20-е годы в художественном творчестве. В России был самый высокий уровень подготовки интеллигенции.

– Но сейчас ведь с нашими учеными тоже считаются.

Вы ведь понимаете, в чем мы расходимся? Я говорю: это не объективный процесс, это не процесс, который определяется нашими ресурсами. Наоборот, мы и сегодня еще самая богатая страна мира.

Но при этом мы сами рассматриваем себя как некультурных, необразованных, неграмотных. И создали

именно такое общественное мнение о себе. Я еще готов понять, когда мы это обсуждаем между собой и производим дисквалификацию. Но однажды я оказался в гостинице «Россия» за одним столиком с немцами из ГДР. Мы начали разговаривать, и они стали мне объяснять, какая Россия была отсталая. Кончилось это тем, что мне пришлось рассказывать им, какая была Германия, поскольку выяснилось, что они этого не знали. А их знания о нас – это продукт нашей идеологии. Они мне говорили: «У вас этого нет, другого нет, в ресторане обслуживание никуда не годится, гостиница “Россия” – дерьмо». А потом говорят: «Вы, конечно, скажете, что революция у вас была недавно, а до этого вы ши лаптем хлебали».

С имеющимися у нас безобразиями надо кончать, с этим я согласен. Но убеждение, что мы до революции «ши лаптем хлебали», есть результат партийной идеологической работы. Мы принижаем свою патриотическую установку, разрушаем гордость за все то, что было в истории страны, и создаем разного рода небывлицы о том, что у нас было до 1917 года.

После отмены крепостного права в 1861 году в России проходила такая земская работа, что за короткий срок – менее 40 лет – страна была выведена в области образования на очень высокий уровень и не уступала ни одной европейской стране, если брать центральную Россию.

Обратите внимание, в Англии ведь колонии были за морем, а у нас все собрано вместе. Поэтому когда начинали подсчитывать уровень образования в центральных губерниях России и, скажем, в Средней Азии и потом все усредняли, то получались очень низкие цифры.

Это сегодня и узбеки, и азербайджанцы, и грузины учатся в московских институтах на русском языке. В старой России этого не было.

До 1917 года Россия представляла собой невероятно сложное и неоднородное целое. Поэтому усреднять все это и обсуждать «в среднем» нельзя.

Спрашивают, скажем, сколько человек получили образование в церковно-приходской школе, сколько – в уездном училище, сколько – в гимназии. А в Средней Азии вообще не было церковно-приходских школ, поскольку они вообще не христиане, а магометане, и у них другая система образования. Но ведь этого никто не учитывает.

Я утверждаю, что до 17-го года Россия не была отсталой, слабообразованной страной. Хотя в представлении российской интеллигенции всегда всего было мало и надо было иметь больше, поскольку был идеал и работала фантазия.

В 1917 году была произведена такая революция и такой подъем широченных масс, который скажется еще через 50, 100 и 200 лет. Но при этом произошло то же, что происходило в Римской империи – общий упадок образованности. Поднялся весь низший слой, возникла проблема ликбеза. Поэтому в одних местах решали проблему просто научить людей читать и писать, а в других, например в МВТУ, разрабатывали образцы образования и инженерной подготовки, равных которым вообще нет нигде в мире. И то, что сегодня обсуждает профессура Массачусетского технологического института, в МВТУ было решено еще 100 лет тому.

– А почему происходит упадок?

А вы что – не знаете слов «Интернационала»: «Весь мир насилья мы разрушим до основанья, а затем...»?

Мы находимся в эксперименте, невероятно сложном и длительном. Было перевернуто все, включая традиционные формы семейного образования, жизни семьи, и многое-многое другое. И мы живем в этом эксперименте.

И сейчас мы создаем условия для наших успехов через 100 и 200 лет. Ибо смысл Октябрьской революции – не на 30-80 лет. И эту линию надо продолжать.

К сожалению, мы ушли от всего того, что было намечено Лениным и стало лозунгами Октябрьской революции. Несколько лет назад мне пришлось читать материалы 18-го тома «Программы развития Советского Союза», посвященного образованию. Делала его Государственная комиссия под председательством тогдашнего министра образования РСФСР профессора Столетова. Я вам, по-моему, приводил цифры. Американцы рассчитывают дать высшее образование 90% своей молодежи. Японцы задают около 70%. Мы же имеем 12,6% и при этом норовим уменьшить до 9,3%. Мы взяли установку на сокращение образования.

Здесь, таким образом, явное противоречие – концы с концами не сходятся.

– Вчера я услышал такой маленький стишок, хочется поделиться:

Сейчас у нас эпоха гласности.

Товарищ, верь: пройдет она!

Но в комитете безопасности

Запомнят наши имена!

Сейчас за перестройку выступает группа профессоров, в первую очередь экономистов. И они говорят, что им уже пути назад нет. Мы, говорят, уже все объявили и позиции заняли; теперь мы ждем, что другие делать будут.

Ученые, и экономисты в том числе получают у нас достаточно большую зарплату сравнительно с другими. И это есть плата за ту миссию, которую они должны выполнять в обществе. Я люблю приводить такой пример. В чем была миссия рыцаря? Он должен был каждую неделю, в воскресный день, садиться на коня, одевать всю свою амуницию и скакать навстречу другому с риском, что его вышибут из седла и он будет лететь и шлепаться о землю. И отказаться от этого он не мог: он был *обязан* это делать.

Поэтому я отвечаю вам очень просто: пускай запоминают и пишут. Все равно – отступать-то некуда. И здесь я снова привожу слова ростовского гардеробщика: будущего у нас без перестройки нет. Поэтому – ну запомнят, ну, запишут...

– А вы не боитесь вот это все нам говорить?

А что вы меня запугиваете в конце моей жизни? Я не боюсь, потому что я хорошо это понимаю. Но ответил бы я вам так: конечно, без условий перестройки я бы этих слов вам здесь не произносил. Но говорю я это всегда, начиная с 50-х годов. И как видите, живой.

Вернемся к нашей истории. Россия была отсталой, невероятно отсталой страной в промышленном отношении. Класса буржуазии, крупной промышленной буржуазии, не было. Но переносить отсталость в поли-

тико-экономическом смысле на отсталость культуры и быта – нельзя.

Россия была отсталой по своей социально-экономической формации. Во время расцвета на Западе буржуазного строя Россия находилась в условиях феодализма. Действовало крепостное право, чего в Европе не было с VIII–IX веков, а может, и вообще никогда не было.

А в архитектуре и градостроительстве нам не было равных. Обратите внимание, как строили, например, христианские церкви. Бывало, на байдарке по реке плывешь, а церковь стоит на холме, и весь день ее видишь, она прекрасно вписывается в природу. Вот такие образцы были.

Социально-экономическую отсталость России надо обсуждать в соответствующих категориях. Вопрос этот очень сложный, и я надеюсь в какой-нибудь свой приезд специально обсудить проблему оргуправления в разных социально-экономических формациях. Тема очень актуальная и важная и, с моей точки зрения, запутанная, ясности тут нет.

Но я возвращаюсь назад, к управлению развитием. Есть управление развитием по методу целевых проектов и есть управление развитием по принципу шага развития, или от достигнутого состояния. Организационно-техническая система имеет три топа – топ прошлого (управляемая система находится в прошлом), топ будущего (того, которое нам нужно) и собственно топ управленческой работы, которая нам нужна, чтобы обеспечить искусственно-техническую составляющую этого развития.

Я утверждаю, что надо различать *эволюцию* и *развитие*. Эволюция происходит в природе, может проис-

ходить в обществе, и имеет одну стержневую линию, а именно линию *естественных изменений*. А для того, чтобы говорить о развитии, надо обязательно иметь вторую стержневую линию – искусственно-техническую составляющую. Если этой второй компоненты нет, то развития нет и быть не может.

Означает ли это, что должен быть *субъект*, контролирующий это развитие? Да, говорю я, и без этого развития не бывает, не может быть.

Установка на развитие впервые появляется в XVIII веке. В 1725 году Джамбаттиста Вико в своем сочинении «Основания новой науки об общей природе наций» рассматривает исторический процесс и как объективный, и как происходящий по замыслу Божьему, и разделяет его на три эпохи, три следующих друг за другом процесса: божественный (осуществляемый жрецами), героический (осуществляемый аристократией) и человеческий (осуществляемый демократической республикой). Были и другие очень сложные исторические работы, где, казалось бы, все было подготовлено.

Но это только кажется, поскольку реально – социально-политически и социо-культурно – вот этой компоненты, т.е. определенного слоя или страты людей, занятых проблемой развития, не появилось.

Главный вклад в процесс развития вносит революционное движение, ибо революционеры и есть те, кто ставит задачей искусственную ассимиляцию естественных процессов. Именно так я понимаю фразу Ленина о том, что в гегелевской философии был заложен гигантский революционный смысл: установка на то, что смысл исторического процесса, среди прочего, состоит в том,

что естественные процессы изменения, или процессы эволюции, ассимилируются искусственно-техническими идеями.

– *А искусственно-техническая компонента – она всегда осознанная?*

Обязательно! Иначе она и не может появиться.

– *Люди уничтожают животных, и некоторые виды животных вообще уже исчезли. Естественно эти животные не вымерли бы, им люди «помогли». Но люди делали это неосознанно.*

Обратите внимание, я это не отнесу к искусственно-технической компоненте. У Лейбница есть очень красивое рассуждение на этот счет: когда козы вытаптывают пастбище, тем самым превращая некогда благодатные районы в пустыню, они это делают неосознанно, нецеленаправленно, они не стремятся ассимилировать процесс естественных изменений.

Поэтому я все время и подчеркиваю: процессы в этой сфере сложные, хаотичные. И чтобы было развитие и управление развитием, нужно процесс развития выделить как таковой и дальше заниматься его управлением. Но выделение это невероятно сложно.

Здесь я сделаю еще один шаг, необходимый для понимания.

Есть позиция *внутри* сферы – позиция, связанная с отправлениями тех или иных функций, обязанностей, миссий, идей. А есть *внешняя* точка зрения. Это в 60-е годы описывал Олег Игоревич Генисаретский.

Внутри может быть искусственно-техническая система – например, инженеры что-то создают, а естествоиспытатель, или историк, начинает смотреть на это сквозь особые очки, особую призму и говорит, что это естественный процесс. Люди преследуют какие-то цели, каждый стремится достичь их. И чтобы их достичь, они сталкиваются, сшибаются и т.д. А я извне смотрю на это и говорю: естественноисторический процесс.

Что значит «естественный»? Это значит, что я этот процесс, который для каждого участника является целевым, искусственно-техническим, преследующим достижение определенных целей, начинаю рассматривать как движение шара – естественно, натурально.

Поэтому Генисаретский различал системы, описанные естественно, и системы, описанные искусственно.

Религиозные представления есть взгляд на мир с точки зрения искусственно-технического подхода: не природа живет и оборачивается для нас дождем, жарой, холодом, теплом, а боги что-то делают. А с другой стороны, любые процессы – в том числе и человеческие, социально-экономические – я могу рассматривать как действия некоторой природной необходимости.

Естественный и искусственный подходы – это две системы мировоззрения. Одно – когда я бросаю предмет, а второе – когда я описываю, как этот предмет летит по законам природы и не имеет никакого отношения к моим действиям.

Оргуправленческая точка зрения является альтернативной по отношению к естественнонаучному подходу. Оргуправленец – это человек, который приходит

на смену традиционной науке и вышвыривает эту традиционную науку к чертовой матери.

Марксизм есть в известном смысле идеология и философия искусственно-технического, или инженерного, подхода, распространенного за пределы изготовления тех или иных машин и механизмов, распространенного в том числе на историю.

Маркс – инженер в истории. Он не первый, поскольку он заимствовал основную идеологию у Гегеля. И Гегель был точно таким же. Они говорили: надо не жить в истории, а делать историю. В этом состоял смысл «Тезисов о Фейербахе». Помните, как заканчиваются «Тезисы»? – «Предшествующие философы описывали и объясняли мир, а дело состоит в том, чтобы его изменить». Или перестроить.

Вот это и есть специфика Марксовой позиции. И все, что мы имеем в качестве недостатков, есть следствие того, что мы пытаемся тот маятник, который он качнул, поставить в некоторое равновесие. Мы говорим: «Ну, да. Инженерная точка зрения – это очень здорово. Но надо еще традиции национальные учитывать и природу не разрушить до конца». Когда я учился в школе, у нас в классе висел плакат с формулой Мичурина: «Нельзя ждать милостей от природы, взять их у нее – наша задача!» Сатирики сегодня смеются: «Там, где поля, насадим леса; там, где леса, все вырубим».

И вроде бы все это есть следствие перехода на инженерную точку зрения. Вернее, на техническую, поскольку инженерная точка зрения есть на самом деле синтез технической и научно-исследовательской позиций, когда техник знает, что делает и какие последствия будут.

– Правильно ли, что при оргтехнической деятельности нужно обязательно учитывать и естественную компоненту?

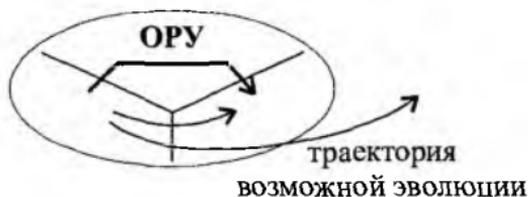
Да! Это очень важно. Благодарю вас, что вы подчеркиваете этот момент. И это сегодня – главная задача и нашего общества, и нашей науки, и нашего инженерного дела.

Дальше я начинаю обсуждать, какой здесь может быть роль оргуправленца и какого рода знания он должен получить, чтобы управлять по сути дела, а не делать вид, что он управляет.

Первое. Нужно получить знания об объекте управления. Здесь два узловых фокуса. Объект (например, предприятие, ИПК, система образования) должен быть рассмотрен с точки зрения *целей* и с точки зрения *задач* управления.

Второе. Тут начинаются моменты естественного, и даже научного, подхода к этой ситуации: появляется *прогнозирование*.

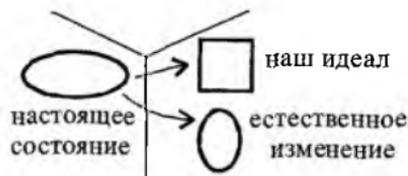
Что такое прогнозирование? Это экстраполяция, продолжение описанной линии развития в будущее. Надо прочертить траекторию возможной эволюции управляемого объекта.



И тут обычно начинается «битва за водокачку». Те, кто занимается прогнозированием, говорят: «Прогноз

можно строить на 15–20 лет, не больше». А например, в системе образования (я вам уже говорил об этом) минимальный отрезок для прогноза – 70–100 лет. Если меньше, то зачем он нужен? При этом прогноз как таковой никогда не может применяться сам по себе, вне контекста оргуправленческой работы.

Это есть прочерчивание траектории изменения, или эволюции, объекта в предположении, что мы не будем производить оргуправленческих воздействий и вообще как-то менять и перестраивать наметившиеся тенденции.



Третье. Проектное задание *идеала*. Это момент ценностный и целевой.

По прогнозу, например, тяга к образованию будет уменьшаться, грамотных людей будет все меньше и меньше. Значит, образование с детсада и до ИПК будет производиться силком, за счет вбивания в головы обучаемых того, что им совсем не надо и т.д.

Теперь спрашиваем: а что нам нужно? И вот тут начинаются большие сложности. Если вы берете ИПК, то они-то как раз и заинтересованы в том, чтобы силком вбивать знания в головы всех (и даже тех, кому ничего не надо). Чтобы иметь больше работы.

Хозрасчетные отношения мешают подготовке высококвалифицированных работников. Американцы это давно прошли, поскольку они понимают, что самые большие неприятности учреждению исходят от перученных специалистов. Правда, с другой стороны, они считают, что молодые люди должны получать высшее образование, чтобы не быть фашистами. Они говорят,

что первое условие борьбы с фашизмом есть образование, поскольку по их представлениям фашисты всегда люди малограмотные.

С точки зрения марксизма никаких «естественных качеств» у людей нет. Бюрократы и взяточники, например, есть следствие нашей социальной системы. Мне нравится работа Лука, в которой он показал, что ум и глупость суть социальные понятия, суть «внесенность» на определенное функциональное место в социальной системе. Взятничество есть функционирование в определенной социальной системе.

В буржуазной домонополистической системе взяточников нет. Если я свободный производитель и иду на рынок, у меня есть мои деньги и я вступаю в любые отношения, с кем хочу, — это не взятка, а коммерческая политика. Взятка есть явление социальное, и она возможна только в определенной социальной структуре.

Задание идеала производится в тех случаях, когда я могу составить примерный прогноз эволюции рассматриваемой системы. При этом я подчеркиваю, что этот прогноз осуществляется методом экстраполяции наметившихся тенденций. Имея прогноз, мы строим проектное задание, отвечая на вопрос: что нас не устраивает в прогнозированном состоянии объекта и что мы хотим иметь в качестве желаемого, т.е. идеального, состояния системы.

Есть и другие употребления слова «идеал», и их не надо путать с данным. Например, я утверждаю, целевые идеальные установки, и в том числе в социально-экономических действиях — это, по сути дела, маяки, которых достигать не нужно. Они определяют челове-

ческую жизнь как вынесенные вперед цели. И в этой функции и надо эти цели иметь, чтобы жить. А выполним мы их или не выполним – это совсем другой разговор. Если человек не имеет идеалов, то он жить не может.

Здесь я рассматриваю другое употребление слова «идеал». Прежде всего это ценностное суждение о прогнозе: что нас устраивает и что не устраивает.

Четвертое. После того, как мы построили это проектное задание, проект идеального объекта, мы определяем расхождение между нашим идеалом и тем состоянием, которое по прогнозу будет эволюционно достигнуто. И вот это расхождение, которое должно быть очень четко зафиксировано (здесь нужны соответствующие измерения) – это то, на чем можно строить управленческое действие: нам надо так изменить траекторию прогнозируемой эволюции объекта, чтобы система, которую мы имеем, переходила в другое состояние – не в то, которое мы прогнозируем, а в то, которое мы задали своим целевым проектом.

Если мы эту работу проделаем, то сможем сформулировать цели управленческой работы по первому шагу или по наличному выходу.

– Идеал – это не фетиш?

Нет. Фетиш всегда есть (во всяком случае по Марксовому употреблению этого слова) ошибочное представление. Например, фетишизация экономических отношений: коммунизм – это столько-то тонн стали и чугуна. У нас было отставание в промышленном развитии, и мы понимали, что надвигается II мировая вой-

на. Надо было производить металл, строить самолёты, танки, военные корабли. Установка была понятна. Но вот почему она от нас заслонила весь мир? И вроде бы это нечто практичное: сколько надо тонн чугуна, стали или еще чего. А что со всем этим делать и зачем оно – это все ушло. Вот я «фетиш» понимаю так, но, может, я ошибаюсь.

– Это все относится и к проектной работе?

Да. И в дальнейшем все строится на расхождении между идеалом и прогнозом.

– Как определить, что вот «это» и есть желаемое состояние?

Желаемое состояние не определяют. Либо оно у вас есть, либо его нет. Откуда мы берем идеи? «Из тумбочки».

Все мы имеем «нечто», что для каждого является его идеалом. Совсем «не идеальных» людей не бывает.

– Может, в результате того, что мы имеем такие идеалы, мы и пришли к тому, что сейчас имеем?

Я бы с вами не согласился. Мне, например, идеалы социального равенства, равенства возможностей и бесклассового общества очень нравятся. Меня так воспитывали, что это есть ценность. Но я понимаю, что это, по-видимому, невозможно. Сегодня мы имеем массу неприятностей из-за того, что у нас нет необходимого уровня социальной дифференциации.

Я ведь задаю вопрос: а почему все должны быть одинаковые? Разные все должны быть и разное образование получать. И чем больше разнообразия, тем богаче страна.

Отказ от идеологии эксплуатации человека человеком есть хорошая идеология, она человечна и гуманистична. Но вместе с уничтожением эксплуатации человека человеком уничтожили дифференциацию. И это мне не нравится.

– *А разве эксплуатация уничтожена?*

Я же сказал: человека человеком. Эксплуатация человека человеком уничтожена, но нас всех эксплуатирует советское государство.

При социализме разница между прибавочным и необходимым трудом исчезает. И об этом писал Маркс. У нас в Советском Союзе уж так повелось, что у людей изымается необходимый продукт – необходимый для их воспроизводства. Такова традиция. И это – эксплуатация, но государственная.

Нужно посмотреть исторически, как это происходило? В стране свершилась пролетарская революция, и дальше возник вопрос, как уцелеть в условиях гражданской войны, которая не прогнозировалась. Когда принимали решение о революции, не понимали, что за этим последует. И тогда привлекается старый чиновничье-бюрократический аппарат, эта железная организация, с помощью которой большевикам удается выиграть гражданскую войну вопреки всем расчетам и прогнозам.

До сих пор в мире обсуждается этот вопрос: как, за счет чего это удалось? Недавно мне пришлось

читать одну книжку, где русский эмигрант объясняет, что социал-демократия имела опыт интеллектуальной работы, что это была самая лучшая, самая высокая организация в мире и что поэтому естественно, что они выиграли. Белая армия при всем героизме белогвардейцев не имела такой интеллектуальной верхушки.

– Но ведь управленцы ценностей, стоимостей не создают. Они ничего не создают.

На мой взгляд, это глубокая ошибка Маркса, ошибка в каком-то смысле фатальная.

Оргуправленец выполняет работу невероятной значимости, а создает он стоимости или нет, зависит от слов. Поэтому сейчас в мире развиты более прагматические концепции экономических расчетов, согласно которым и торговый работник, и оргуправленец, и инженер создают стоимость. Причем стоимость создает и тот, кто производит знания.

Это была историческая ограниченность Марксовой концепции. Именно наша история довела это до конца, до предела. У нас ведь как считают? Если я мету улицу – я создаю стоимость. Если я работаю, вкалываю руками – я произвожу стоимость.

Был такой случай: на одну нашу игру пришли студенты Физико-технического института. Послушали-послушали, потом один говорит: «Болтаете, болтаете – лучше бы подумали, за чей счет живете».

А я живу за свой счет! И все инженеры и ученые живут за свой счет, ибо они производят главную стоимость современного общества – *знания*.

Японцы, а за ними и все в мире, продают эти знания и очень много получают за них. И думать, что оргуправленцы не создают стоимости, — неправильно.

Другое дело, что у нас часто люди присваивают себе то, чего они не заработали. Это так, но это не называется эксплуатацией. Это называется погрешностью в распределении, бессмыслицей и глупостью. Поскольку то, что делаем, организовать по-настоящему не можем.

У нас масса паразитов и бездельников. Хуже того. Мне один американец, который приезжал к нам, говорил: «У нас таких богатых людей, обладающих такой властью, как ваши руководители, нет».

Теперь я хочу обсудить проблему «господства и подчинения». Давайте восстановим Марксово рассуждение.

В человеческом обществе есть и всегда были отношения господства и подчинения. Одни люди узурпируют власть, присваивают ее себе, отнимая у других. При рабстве и феодализме эти отношения носят непосредственный характер.

Потом начинается буржуазная эпоха, где отношения господства–подчинения оформляются как опосредованные экономические отношения. Вы понимаете, о чем я говорю? Раньше я приказывал, командовал, отнимал значительную часть благосостояния в свою пользу на том основании, что я начальник. А теперь, в буржуазном обществе, я делаю это на основании закона распределения прибавочного продукта. Если я имею деньги, то я должен получать на них проценты. Деньги должны наращиваться, и это есть закон буржуазного общества.

Но обратите внимание: за счет этого личность становится свободной. Меня в нынешнем нашем состоянии не

устраивает то, что у нас личностей больше нет. Если я хочу что-то сделать для пользы своего предприятия или государства, я должен придти к своему начальнику, поклониться и спросить: «Можно мне это сделать?»

А он сидит и думает: «С одной стороны, Георгий Петрович, я к вам очень хорошо отношусь, успехов Вам желаю. А с другой стороны, у меня ж начальники есть, и я боюсь. Если я вам разрешу делать то, что вы считаете нужным, меня же спросят, а на каком основании я это разрешил. Или почему я этому разрешил, а остальным – нет. Я же не могу сослаться на то, что вы это делать можете, а остальные не могут. Меня же спросят, а где объективные доказательства?»

И вот я поклонился, попросил, а он то ли разрешил, то ли не разрешил. Я ко второму, потом к третьему ...

Нет личной структуры в пространстве жизни человека. А буржуазное общество обеспечило это. Американцы говорят: «Деньги, которые я имею, – это свобода».

А дальше произошло следующее. Маркс в «Капитале» обсуждал вопрос о том, как избавиться от буржуазных отношений эксплуатации. При этом он почему-то не обсуждал вопроса: избавимся ли мы от отношений «господство–подчинение», если избавимся от буржуазных отношений? И оказалось, что уничтожение эксплуататорских буржуазных отношений не есть уничтожение отношений «господство–подчинение» между людьми вообще.

И надо обсуждать отдельно, что такое оргуправленческая работа как таковая и что такое экономическая система. Про экономическую систему Маркс говорит, что она вуалирует то, что есть. Я вроде бы ни над чем

не господствую, я просто покупаю рабочую силу. При этом я еще и благодетель – иначе бы вы все были безработными. А теперь вы можете «свободно вкалывать» на моем предприятии.

И дальше пересекаются невероятно сложные вопросы нашей жизни. И это есть проблема, которую здесь надо обсуждать: отношения государственной собственности и коллективной собственности.

У нас произошла экспроприация средств производства, и рабочие коллективы средств производства не имеют. Мы только сейчас, в условиях хозяйственной реформы, обсуждаем вопрос купли–продажи средств производства.

Я так понимаю, что сейчас наша страна повернулась к созданию условий для свободы личности и активности личности. Оказалось, что без этих условий мы не только победить, мы выжить не сможем.

Отношения господства—подчинения, на мой взгляд, существуют во всяком человеческом обществе. Буржуазное общество эти отношения оформляет как опосредованные и создает видимость свободы человеческого материала. Человек свободен: хочет – нанимается на работу, и его могут эксплуатировать; не хочет – пускай гуляет, в зависимости от своего идеала. А если все идеалы одинаковые – так это мечта наших бюрократов: все думают об одном – о его, бюрократа, благополучии.

Но есть и другой случай: все имеют свои цели и свои идеалы. И что тогда? Тогда я должен *управлять*, т.е. я имею людей с разными целями и идеалами, но организую их так, чтобы они при всех различиях целей и идеалов работали на благо общества.

Но мы привыкли к «общим идеалам», т.е. к тому, что мы называем идеологией. И поступаем очень просто – назначаем человека и говорим: «Будешь вырабатывать идеалы для всех». Сначала их вырабатывал Жданов, потом Суслов.

Здесь же речь идет об управлении. А если речь пойдет о *политике*, то я буду обсуждать совсем другое – не систему организации, руководства и управления, а общество с многообразием интересов и целей. И их согласование будет реализовываться в виде политики, за счет политических концепций.

Например, почему Украина с самого начала не образовала для себя государственности? Потому что жили там свободные запорожцы, свободные в смысле «что хочу, то и делаю». И действовал принцип, что каждый может наложить вето на решение сейма.

А для того чтобы большие массы людей жили вместе, нужен определенный порядок, нужна государственность, а следовательно, рутина, т.е. нужна форма.

Я к этим выводам шел очень разными путями. В том числе и через дискуссии 60-х годов по поводу методологического семинара. Меня спрашивали:

– Ты что, считаешь, что методологический семинар в Москве есть ценность сама по себе, независимо от его содержания?

И я утверждал:

– Да. Я считаю, что наличие семинара, собирающегося с точностью железнодорожного расписания, есть ценность сама по себе. А уж если будет семинар, мы там и содержание организуем. А если не будет этой формы, то ничего и не организуем.

И поэтому я сейчас целиком присоединяюсь к празднованию тысячелетия крещения Руси. Поскольку религия сложила русскую государственность: не было бы этого, не было бы и истории. В этой истории много разного – и светлого, и черного. Но это есть наша история, говорю я, и способ нашей жизни.

И я даже понимаю причины всех преступлений периода культа личности. Были революционеры, которые привыкли уничтожать и свергать, и они победили. А потом им нужно было перестроиться и работать дисциплинированно, всем по команде. А иначе ничего не будет. Но они этого не поняли. Они не поняли, что демократическое общество требует внутренней дисциплины больше, чем тоталитарное общество. Поэтому их стали «брать за руки» и сажать. А дальше на это стали накладываться человеческие отношения. И тот, кто имел власть, употреблял ее. А иначе вообще в истории не могло быть. Революционеры должны были уйти, нужно было перестраиваться на другие рельсы, другую организацию, другую политику – не борьбы, а перестройки.

Разумеется, то, что происходило, есть уголовное преступление. Но понять, что тогда происходило, необходимо.

– А если бы Ленин был жив?

Вы меня ставите в сложную ситуацию. Но я ведь говорю искренне. Поэтому я отвечу: и при Ленине было бы то же самое. Более того, ведь концлагеря придумал Ленин. Об этом редко пишут. Когда произошла революция, то встал вопрос: что делать с меньшевиками, которые волнуются, митингуют? Собрать их всех в кон-

центрационные лагеря – и пусть пока сидят; а когда власть утвердится, тогда их выпустить. И в этом логика политической борьбы и революции. Ну что сделаешь? Такова логика жизни, и иллюзий у меня нет.

Надо различать:

- социальные категории (мир социальной организации),
- исторические категории (это другой мир)
- психологические категории, нравственные.

И жить по законам нравственности в социальном мире уже нельзя. Кстати, мои рассуждения о том, что политика стоит над управлением и снимает управленческий тип деятельности, тоже не случайны. Это ведь есть азы той грамоты, которую должен знать человек XX и XXI века: типы деятельности, как они соединяются друг с другом, каковы законы каждого из них.

Обратите внимание, и игра в этом смысле – дело не гуманное. Я очень четко понимаю, что в игре человек может попасть «под танк», или «под игру» (у нас есть выражение такое). Приезжает мой сын Петр со своей игры из Артека и говорит:

– Я понял, что такое игра. Игра – это правила политического убийства.

Я посмеялся и говорю:

– Ты это только в Артеке понял? А раньше не понимал?

И нам нужны вот такие политические убийства, которые должны быть отделены от убийства физического. Нам нужен мир политики, иначе мы недолуды, недочеловеки. Весь мир имеет эту отделенную, институционализированную действительность политики, где люди сводят политические счета друг с другом. А мы

этого сегодня не имеем. И дальше все следует из-за отсутствия в умах вот этих институтов политической действительности.

А определяется это во многом ситуацией. Если бы в 1917 году эсеры не устроили восстания, у нас была бы многопартийная система и никакого культа личности не было бы. Культ личности есть определенное социальное явление – возможность физического уничтожения инакомыслящих.

Культ – это когда народный комиссар здравоохранения Каминский выступает на заседании ЦК и критикует Сталина, а вечером исчезает, просто исчезает. Вот это и есть культ личности. А восхищение кем-то и почитание одного человека – это не культ личности, хотя этимологически это вроде бы одно и то же. Но исторически это не так.

Здесь я ставлю знак раздела и говорю следующее.

После того как составлен прогноз естественного, эволюционного изменения, построен проект идеального, или желаемого нами, состояния, и мы определили расхождения между прогнозируемым нами и идеальным состояниями, после всего этого следует очень важное, пятое действие.

Пятое действие состоит в том, что мы *оцениваем идеал на реализуемость*, производим оценку достижимости идеала.

Я уже говорил, что идеалы могут быть недостижимыми. Они и как недостижимые полезны: они задают направление, ориентиры. Но если вы хотите работать и строить деятельность, то вам нужны достижимые идеалы и оценка на достижимость. И если мы осуществляем оргуправленческую деятельность на предпри-

ятии, в ИПК или где-то, мы должны эту часть работы отрабатывать специально.

Например, в политической деятельности нам нужны любые идеалы и ценности, особенно недостижимые, – как ориентир: к чему стремиться, а к чему – не надо. Совсем другое употребление идеала.

Оценка достижимости идеала предполагает перевод целей в задачи. И здесь я должен был бы обсуждать (а это потребовало бы отдельного цикла лекций) вот этот кусок – перевод целей в задачи. Причем я должен был бы рассматривать там программирование и проблематизацию, точнее, проблематизацию в контексте программирования.

Включение в оргуправленческую работу специальных исследований для мыслительного ее обеспечения есть главный путь, главный момент. Но чтобы подключить науку к оргуправленческой работе, надо уметь ставить проблемы. А мы, как правило, не умеем этого делать и думаем, что всякий тупик, всякий разрыв в деятельности уже есть проблема.

Стукнувшись лбом об стенку, я должен подумать, в чем состоит проблема – как условие постановки и решения задачи. Задача отличается от проблемы тем, что задача имеет способ решения, а проблема есть только очерчивание области затруднения.

Когда я в следующий раз приеду, мы будем обсуждать прежде всего проблематизацию и технику проблематизации.

Итак, шестое действие оргуправленца – *постановка проблемы и перевод ее в задачи.*

На этом месте я снова ставлю знак раздела и говорю: после того, как я перевел это в задачи, я должен строить

программу реализации. И это сегодня для нашей страны важнейший пункт оргуправленческой работы.

В этом месте надо вспомнить анекдот, как один товарищ пришел к Сталину и говорит:

– Товарищ Сталин, я нашел способ, как построить коммунизм. У вас секретарь есть?

– Есть.

– Вы заказываете доску из красного дерева, вставляете туда большую красную кнопку и проводите от нее звоночек к секретарю. Потом вы выбираете красный день календаря и нажимаете на кнопку. К вам приходит секретарь, а вы сидите за столом и говорите: «Приказываю построить коммунизм!»

– И что же будет делать секретарь?

– Так в этом же смысл открытия, товарищ Сталин! Вы ему приказали, а теперь это его проблема, пусть он и думает, как строить.

Так вот у нас организация, руководство и управление идут по этому принципу: нажал кнопку и приказал. Перенёс с одного этажа – верхнего, на другой этаж – нижний, и все оргуправление осуществил. А оргуправление в подлинном смысле начинается дальше, с седьмого действия, когда *разрабатывается определенная программа и проекты.* Кстати, имейте в виду, большевики ведь работали лучше всех в XX веке. И этот опыт изучается сегодня всеми, поскольку это самый мощный опыт. Этого забывать нельзя. Еще в 1932 г. те вещи, о которых я рассказываю сейчас, они уже различали.

В строительных работах, кроме проектного задания, должен быть еще ППР – план производства работ, или план производства строительства. Мало иметь проект здания, которое надо построить, надо еще соста-

вить совершенно особую бумагу – план производства, или осуществления, работ. Сегодня в Финляндии, ФРГ и т.д. без разработки ППР вообще ни одна работа начинаться не может: слишком дорого, можно вылететь в трубу. А мы забыли, что впервые эти планы были введены у нас, забыли то, что сами же и открыли, и не составляем этих планов.

Вот это будет следующая часть, которую надо расписывать. Но я надеюсь, что вы сделаете это на своем, конкретном материале.

Меня спросили: как называется этот курс? Он называется так: «Лекции по методологии и философии оргуправленческой деятельности». Не по технике и теории, а по методологии и философии оргуправленческой деятельности.

Это своего рода *введение*, где я обсуждаю основные *понятия* и *смысл* оргуправленческой работы. Не больше. Это все нужно для тех, кто хочет размышлять по поводу оргуправленческой работы. Тут нет знаний, которые можно было бы использовать, – здесь есть *принципы* и *идеи* для расширения рамок понимания.

Мне было очень приятно работать с вами. Благодарю вас.

По всем вопросам
обращаться по адресу:
volodrokit@mtu-net.ru

**В рамках проекта
“Архив ММК”
изданы:**

Г.П.Щедровицкий. Избранные труды. М., 1995.

Г.П.Щедровицкий. Философия - Наука - Методология. М., 1997.

Г.П.Щедровицкий. Онтология и онтологическая работа // Из архива Г.П.Щедровицкого // Вопросы методологии, 1996, № 3-4.

Г.П.Щедровицкий. Программирование научных исследований и разработок // Из архива Г.П.Щедровицкого. Т. 1. М., 1999.

Г.П.Щедровицкий. Начала системно-структурного исследования взаимоотношений в малых группах // Из архива Г.П.Щедровицкого. Т. 3. М., 1999.

Г.П.Щедровицкий. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. Курс лекций // Из архива Г.П.Щедровицкого. Т. 4. ОРУ (1), М., 2000. / 2-е изд. М., 2003.

Г.П. Щедровицкий. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы. Курс лекций // Из архива Г.П. Щедровицкого. Т. 5. ОРУ (2). М., 2003

Г.П.Щедровицкий. Процессы и структуры в мышлении // Из архива Г.П.Щедровицкого. Т. 6. М., 2003.

Электронная библиотека “Наследие ММК (2000)” - CD

Редакторы и издатели:

Г.А.Давыдова

А.А.Пископнель

В.Р.Рокитянский

Л.П.Щедровицкий

Научное издание

Г.П. Щедровицкий

**Методология и философия
организационно-управленческой деятельности:
основные понятия и принципы**

Курс лекций

**Из архива Г.П.Щедровицкого. Т. 5. ОРУ (2).
М., 2003**

Издательство «Путь»

Лицензия ЛР № 066634 от 27.05.99

Оригинал-макет: ГЛАВартель

Формат 70x100 1/32. Гарнитура Times New Roman

Тираж 1500 экз.

Отпечатано в ППП Типография «Наука»

121099, Москва, Шубинский пер., 6.

Заказ № 7044