

Прежде всего я коротко напомню вам основные пункты, которые мы обсуждали на прошлой лекции, и постараюсь коротко зафиксировать то, что мы выяснили.

Сначала мы поставили проблему: профессия и профессионализм организаторов, руководителей и управляющих. При этом мы с вами в качестве основных рассматривали **позиции: личность** (и, соответственно, личные позиции организатора, руководителя, управляющего), **цеховой мастер** и собственно **профессионал**. Основной вопрос, который я здесь формулировал, заключался в том, является ли организатор (руководитель, управляющий) профессионалом и должен ли он быть профессионалом.

При этом в качестве **основания для противопоставления** личной позиции, цехового мастерства и профессионализма мы рассматривали **саморазвитие через накопление опыта и рефлексия**, подготовку через копирование образцов и передачу знания, или образование. Отсюда мы вышли к **проблеме соотношения личного опыта работы и знаний, полученных в результате обучения**. И этот вопрос точно так же остался проблемой.

Мы с вами затронули, правда очень коротко и не углубляясь в обсуждение этого круга вопросов, различие практического, технического, научно-познавательного и других отношений к деятельности. Этот момент - различие практического, технического, познавательного и других отношений - мы дальше будем развивать, так как он имеет принципиальное значение при обсуждении проблем организации, руководства и управления.

Затем мы с вами рассмотрели, соотнося друг с другом, два вопроса. Один - это **вопрос методического и научного обеспечения деятельности**, а другой - **структура акта деятельности**. При этом, напоминая вам, я рассматривал акт деятельности как сложную «молекулу» деятельности, фиксировал действия, которые производит человек, орудия и средства, исходный материал, преобразуемый в продукт. И мы с вами **зафиксировали два типа знаний**, или оппозицию двух типов знаний. **Во-первых, есть знание об объекте, которое соответствует преобразованию** исходного материала в продукт и **взаимодействию между** орудиями и средствами. Эта нижняя часть на схеме **организуется в объектное представление: здесь получают знания об объекте, которые затем разворачиваются в собственно научное знание**. А **во-вторых, часть, относящаяся к действиям человека, вместе с орудиями и средствами, фиксируется в качестве методических знаний**.

Для того чтобы всякий работающий человек, всякий профессионал мог построить свою деятельность, ему нужно два типа знаний: **методическое**, которое отвечает на вопрос, как делать (и ответ обычно дается в форме предписания: «делай так, так и так» или «нужно совершать такие-то действия»), а кроме того, **ему еще нужны представления об объекте, на который он действует**. Здесь необходимы научные знания, или, точнее, знания об объекте - они не обязательно должны быть научными, это только один тип, или один вариант, знаний об объекте деятельности. Но **всегда, какую бы деятельность человек ни строил, ему нужно научно-методическое обеспечение** - мы вводим здесь такое понятие. Это научно-методическое обеспечение, с одной стороны, через методические знания говорит, что и как человек должен делать, т.е. какие действия он должен совершать (в методических знаниях всегда все сфокусировано на действиях, нередко мы такие знания называем инструкциями, предписаниями, алгоритмами и т.п.); с другой же стороны, оно предоставляет знания об объекте, которые дают нам «фотографию» объекта, его представление, изображение. **Эти знания всегда должны особым образом соединяться**.

Итак, задав структуру акта деятельности, я ввел различие методических знаний, или знаний о том, как действовать, и объектных знаний.

Следующий пункт, который мы с вами рассматривали, это уже структура социотехнической деятельности. Социотехническая деятельность появляется в тех случаях, когда в качестве материала деятельности, преобразуемого в продукт, выступает деятельность других людей, а иногда и сами люди. Например, если вы осуществляете педагогическую деятельность, то там преобразуемым материалом становятся другие люди и их деятельность. Возникает деятельность над деятельностью. И я утверждал, подчеркиваю это еще раз, что деятельность организации, руководства и управления является именно такой социотехнической деятельностью. Это обязательно деятельность над деятельностью. И обратно: деятельность организации, руководства и управления имеет место только тогда, когда мы совершаем деятельность над деятельностью. Это очень важный тезис, я сегодня буду его специально разыгрывать, показывая, как в некоторых случаях организационно-управленческая деятельность редуцируется, сводится, скажем, к диспетчерской деятельности, когда организатор, руководитель или управляющий перестает направлять действия на деятельность других людей. И таким образом большой руководитель превращается в диспетчера и в «винтик в машине», когда он забывает о своих подлинных функциях и целях своей деятельности. Это очень важный момент, нам его придется разыгрывать, и в этом, собственно, и был смысл этих различий. Есть деятельности над материалом природы и деятельности социотехнические, т.е. деятельности над деятельностью.

И последний пункт, который мы обсуждали. Я уже просто формально сказал, что в случае, когда появляется социотехническая деятельность, в частности деятельность по организации, руководству и управлению, появляется и необходимость в новых знаниях об объекте и, соответственно, научных знаниях. В обычной практически-преобразовательной деятельности эти научные знания были знаниями о природе, и в XVII веке возникает огромный цикл наук о природе как обеспечение традиционной инженерии, инженерии на материале природы. Развитие социотехнической деятельности, т.е. превращение организационно-управленческой деятельности в массовую и стандартную деятельность, создает необходимость в новом типе наук - наук о деятельности, в частности.

И я поставил вопрос: имеете ли вы такие знания, в плане обеспечения вашей оргуправленческой деятельности? И вы вроде бы согласились, что если такие знания и есть, то их явно мало.

Таким образом, я резюмировал основные пункты обсуждения, происходившего на прошлой лекции. Причем все это нам понадобится дальше, и я буду возвращаться ко всем названным вопросам вновь и вновь. А сейчас я начинаю новую тему. Эта тема может быть названа так: «Вступление в должность: средства организации представлений».

Итак, я приступаю к содержанию второй лекции. Я буду обсуждать процесс вступления в должность. Но при этом я не буду описывать это сценарно, в виде представления, а хочу организовать все это систематически и дать вам средства - именно средства, здесь это слово работает - для самоорганизации в этом процессе. Итак, моя цель - дать средства для вашей самоорганизации в этом процессе.

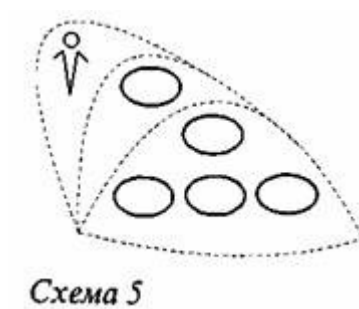
Почему это так важно? Потому что процесс вступления в должность очень сложен и, я бы сказал, нетривиален. Сегодня каждый человек формует эту работу сам, индивидуально, по принципу накопления личного опыта. Но так как эта процедура стандартная, она должна быть по возможности осмыслена в общем виде и технологизирована. Это невероятно сложный процесс, и там есть очень много разных отношений. Я их сейчас буду перечислять. И их надо сначала разобрать, как бы по одному волоконцу, а потом научиться собирать вместе.

Для того чтобы разобрать эти отношения хотя бы в первом приближении, я введу одиннадцатистолбцовую таблицу и задам поначалу одиннадцать планов анализа.

Таблица планов анализа										
Происхождение	Образование	Культура	Семья	Индивид-личность	Слои	Группы	Организации	Поведение, мышлет мыслительность	Коммуникация	Самосознание

Это, конечно, не конец, потому что каждый столбец еще будет делиться на много других, сложным образом разворачиваться. Но поначалу эти одиннадцать могут каким-то образом помочь нам в самоорганизации. При этом первые четыре, обратите внимание, я зарисую, но пока их заполнять не буду. К ним мы вернемся дальше. А вот в пятый столбец я поставлю назначенного на должность и напишу здесь название того плана, в котором мы будем его рассматривать. Он здесь будет выступать как бы в двух лицах, ипостасях, - как индивид и как личность. Вот этот индивид-личность должен вступить в должность, приехать на место - в областной город или город районного значения, иногда в село городского типа. Каждый раз, приезжая, он должен войти в очень сложные структуры человеческой жизни в этом поселении. И я теперь эти структуры должен расписать.

И первое, что я делаю, я ввожу такой план: слой или слои (в социологической литературе они называются «страты»). Если мы берем прошлое, то слои, или страты, могут быть поставлены в отношение к сословиям, а в современном буржуазном обществе они еще могут быть поставлены в отношение к классам. Но это не классы как таковые, а как бы классовые слои в том или ином городе. Реально этих страт, или слоев, бывает больше, чем содержит основной перечень классов.



И когда мы читаем литературу (разную - старую русскую, современную, европейскую или американскую, да и нашу теперешнюю), мы всегда там находим те или иные фиксации вот этих страт. Скажем, одно из последних

классических произведений на эту тему - это «Дом на набережной» Юрия Трифонова.

Седьмой столбец - это **группы**. Здесь я, для четкости отнесения, запишу нашу «пятерку»: начальник управления, главный инженер и три зама. Это будет первая группа, о которой мы будем говорить, но отнюдь не единственная.

Восьмой план - **план организации**, или организаций, поскольку их всегда много. Организацию я пока представлю в виде тех же самых пяти мест.

Девятый столбец, который будет для нас, в конце концов, решающим, - это **столбец поведения, мышления и мыследеятельности**. Сюда попадет дальше рефлексия, понимание и т.д. <...>

Мне важно, **чтобы мы содержимое этих столбцов рассматривали в сопоставлении**. Вы увидите, **какие формальные процедуры сопоставления я буду вводить**, чтобы облегчить мыслительный анализ. Но кроме того, **мы будем содержимое каждого столбца рассматривать еще и отдельно**, само по себе. Когда я их все одиннадцать представлю, я начну их обсуждать более детально и на примерах пояснять, что это такое. Мы должны это отработать.

Десятый столбец - **коммуникация**, в обоих ее видах: **массовая коммуникация и индивидуальная коммуникация**.

Одиннадцатый столбец - **самосознание**.

Теперь я вернусь назад и заполню некоторые из предшествующих столбцов, чтобы вы понимали, что там должно быть, хотя начинать я буду с пятого. В четвертый попадет **семья**. <...>.

В третий я **поставлю культуру**.

Во второй - **образование**.

А в первый - странную для нашего общества, но тем не менее очень значимую вещь - **происхождение**. Когда я говорю «странную», я фиксирую двойной смысл. Она странная, потому что у нас вроде бы все равны. А тем не менее, в анкете мы всегда заполняем графу «происхождение»: «из служащих», «из рабочих», «из крестьян». А в 20-е годы писали: «из дворян» или «из духовенства» и т.д. Здесь я скажу две важные формальные вещи. Первое, **все эти столбики теснейшим образом связаны друг с другом**. Причем именно связаны - **существуют зависимости между ними**. Скажем, происхождение и слой, первый и шестой столбцы, тесно связаны между собой. И вот в каком смысле. Слой или слои - это то, где живет наш назначенный, куда он входит. А происхождение - это из какого слоя он происходит. Например, он сейчас начальник объединения или управления, или треста, и отец у него тоже начальник объединения или треста. И здесь **очень важны проблемы подъема вверх, спуска вниз, сохранения в слое** и т.д.

- А если он детдомовец?

Тогда мы пишем: «детдомовец». Кстати, это очень важный пункт. Поскольку детдомовские ребята имеют психологию, которую вы узнаете моментально. Столкнувшись с таким, вы по первому впечатлению можете сказать, что он детдомовец, больше того, все поступки и действия этого человека будут определяться тем, что он воспитывался в детдоме. Там совершенно другие законы жизни, и он их несет на себе и никогда не искоренит. Это особый психологический тип личности.

Итак, происхождение будет влиять на личностные характеристики. Влиять, определять их. Образование тоже будет влиять, но будет влиять и на занимаемую должность. У нас есть такие формальные ограничения, когда, скажем, если человек не имеет диплома, то он подняться выше определенного уровня в этой иерархии уже не может. Ему нужен диплом как право для этого движения. Иногда делают исключения, но это, опять таки, исключения, и их надо завоевывать. А в принципе

диплом об инженерном образовании дает право на занятие ведущих административных должностей. И сегодня это реально вот так вот склеивается.

- У нас один начальник участка написал: «Происхождения не имею». И оказалось, что действительно не имеет.

Конечно, есть дестратифицированные, или деклассированные, как раньше говорили, элементы.

Так вот, между всеми этими столбцами существуют свои зависимости. А кроме того есть еще совершенно другие типы отношений - включения.

Смотрите, что здесь происходит. Вот определенный тип личности, с определенными чертами характера, детерминированными семьей, его общей культурой, образованием, происхождением, попадает в определенное место - я буду рисовать это, ставя в кружок-место фигурку человечка, который одной рукой крепко держится за место, а другой помахивает и делает вид, что ему на это место наплевать и он может ходить, как угодно.

Вот он сюда попадает, на это место, и он должен жить по законам места - с одной стороны, а с другой - за ним его личностные характеристики, определенная семья, то ли как оковы, то ли как то, что его прикроет и поддержит, как прочный тыл в плане независимости, - определенная культура, определенное происхождение и т.д.

Итак, это - процедура, когда содержание, заданное в одних столбцах, как бы вкладывается внутрь другого столбца, между содержанием того столбца, куда вкладывается, между требованиями со стороны места, и содержанием, которое задано другими столбцами, возникают противоречия и разрывы, рассогласования.

Человек раздваивается, растранивается, он должен вести как бы двойную, тройную жизнь, как-то приводить все в соответствие. Таким образом, есть такая вот формальная процедура включения содержания одних столбцов в другие. Они, с одной стороны, как бы зависят в историческом плане, в плане развития, генезиса, друг от друга, а с другой стороны, одно вкладывается в другое.

Мы с вами должны будем посмотреть, как все это работает, но предварительно я вернусь к основной идее. Мы начинаем с пятого столбца, ставим здесь звездочку и будем двигаться направо и налево. Это условная точка в нашем ряду. Итак, человек назначен на должность, он должен войти в нее - а что это значит? Он приезжает в городок, он должен войти в определенные слои, и первое, с чем он сталкивается, - так это с этими слоями. И это есть, говорю я, важнейший момент вступления в должность. Это может вас удивить, особенно в связи с вашей ориентацией на «работу, работу и работу». Но я тем не менее подчеркиваю, что это первое условие вступления в должность. Дальше я это буду иллюстрировать.



Он

сталкивается с группами. Сначала - с группой руководства. И он должен войти в группу, наладить с ними групповые взаимоотношения; он должен войти в организацию, занять там свое место и наложить свою печать на организацию, и это во многом зависит от его поведения, мышления, мыследеятельности, рефлексии, понимания - т.е. от техник его индивидуальной работы или поведения; он должен будет включиться в систему коммуникации, которая существует в этом учреждении; и многое будет зависеть от его самосознания и от того, как он это самосознание будет менять.

Что я, фактически, говорю этой строчкой? Вот он – Иванов, или Петров, или Сидоров, со своими личностными характеристиками - собирается вступать в должность. И он сталкивается прежде всего вот с этими столбцами: слои, группы,

организация; он должен реализовать определенное поведение, мышление, мыследеятельность и все прочее, и от этого зависит успех его работы. Он должен включиться в коммуникацию определенным образом, и соответственно будет претерпевать изменение его самосознание. Я сейчас понятно рассуждаю?

- Понятно.

Когда что-то будет непонятно или вы захотите что-то дополнить, говорите; мы будем это обсуждать. Теперь насчет слоев...

- Здесь не один слой, здесь как минимум четыре, и он в каждый должен войти.

Правильно. Но прежде чем мы начнем это обсуждать, я укажу на две функции этой таблички. Первое: она необходима каждому из вас как средство самоорганизации. Но кроме того, знание этой таблички необходимо для понимания других людей и правильной руководящей работы в управлении или тресте. Ибо каждый из людей, с которыми вы будете сталкиваться, живет по всем этим - по меньшей мере, одиннадцати - столбцам. И вы должны быть предельно внимательны ко всем его показателям. И понять другого человека, научиться строить с ним правильные отношения - значит знать все это и учитывать в своем поведении. Значит, люди, с которыми вы будете иметь дело, точно так же существуют во всех этих пространствах. И в каждом из них у них есть свои ценности, свои больные места, свои комплексы, определенные «пунктики», и в каждом из них человек самоосуществляется, самовыражается, самоутверждается. Если вы этого не будете учитывать, то, как говорил герой одной сказки, «горе вам, горе».

Итак, насчет слоев. Я начну с истории, невольным свидетелем и участником которой я стал. Дело происходило в Московской области, недалеко от Москвы. В довольно большой институт, областного масштаба, был назначен новый ректор, человек очень известный в стране: шести- или восьмикратный чемпион мира, трехкратный олимпийский чемпион, доктор медицинских наук - один из первых, кто начал у нас заниматься анаболиками, профессор, член идеологической комиссии ЦК, член каких-то других важных комиссий.

Назначили такого важного человека ректором сравнительно большого института в подмосковном поселке. А там есть сельсовет в этом поселке - очень интересный. Он немного напоминает Моссовет, только меньше: в поселке пять крупных заводов, директора заводов все генералы, ездят на «Чайках», остальные - на черных «Волгах». И вот приходит в институт скромная бумажка: просят этого ректора прийти на заседание сельсовета для обсуждения вопроса о природосохранении.

Ректор - человек занятой. Посмотрел: бумажка еле отпечатанная, заседание сельсовета, природосохранение... Он ее «спустил» к проректору. А проректор, по учебной работе, тоже новый, пришел вместе с ним. Он тоже посмотрел: сельсовет - ерунда какая-то. А они люди столичные, в Москве живут. И он передал ее заму по АХО. А тот тоже со своими заботами, вызвал он истопника, дядю Васю, и сказал: сходи-ка на это совещание, узнай, чего там от нас хотят. Дядя Вася отправился. Естественно, что ему тоже это все «до лампочки» - он еще и опоздал. И уже потом, когда его с пристрастием допрашивали, он говорит: «Иду, в валенках, в спецовке, на то, что там «Волги» и «Чайки» стоят, как-то внимания не обратил». Приходит в секретариат, говорит: «Вот пришла бумажка - чего, куда?» Секретарша замялась. А он настырный, и она ему говорит: «Идите к председателю, вот сюда». Он ввалился и говорит: «Вот на совещание. Прислали бумагу...». А там - все мореным дубом отделано, сидят шесть или семь человек, в креслах, все хорошо одеты, чувствуют свое достоинство. И все, говорит, как-то мрачно замолчали. И говорят: «Так вы что, от Института?» Он говорит: «Да, послали». Председатель посмотрел на присутствующих и говорит: «Что, товарищи, перенесем?» - «Ну что ж, раз так,

перенесем» - отвечают. И дяде Васе говорят: «Совещания не будет - скажи в Институте, что отменили». И пошел он назад.

Поначалу значения этому не придали. А через неделю в городской партийной газете появился «подвал» о том, что в этом институте очень плохо поставлена воспитательная работа со студентами и непонятно, куда ректор смотрит. Причем надавали ему крепко. И вызывают его в горком партии. Второй секретарь говорит: «Плохо у вас все это поставлено, через неделю собираем бюро, будем вас слушать, и думаю, что всыпем вам по первое число». Он очень растерялся, говорит: «Как же так, я ведь только недавно...». Тот отвечает: «Потому и вызываем, чтобы вы с самого начала...» Ректор прибежал к своему второму проректору, единственному, который остался от прежнего руководства, и говорит: «Что это все значит?» Начали выяснять, в чем дело. Не могут найти концов. Обратились к куратору, чтобы он по своим каналам выяснил. Куратор пришел и говорит: «Что же вы, ребята, думаете?! Вы же местные власти обидели! Они же вам этого теперь никогда не простят. Они с ректором познакомиться хотели, всех собрали, чтобы он в семью вошел, поскольку проблема-то очень важная: природосохранение. На этом вопросе и надо было бы познакомиться, контакты завести. А то как же получается: новый ректор, мы знаем о его заслугах, и все такое... Так он что, не уважает нас, что ли?»

Возникла сложная проблема: как исправлять дело. Ректор оказался самоуверенным, сказал: «Что за ерунда?! Если они хотели познакомиться - приехали бы ко мне!» Куратор ему говорит, что нельзя так поступать: «Почему они к вам должны ехать?» Он говорит: «А что же, мне их всех обходить?» - «Так они для того и собрались». Всыпали ему, и потом ему было очень сложно придумать форму, чтобы свои грехи замолить.

При этом, мне важно подчеркнуть, здесь не было никаких групп, никаких группировок, никаких отношений между группами. Просто он пришел на новое место и должен был войти в соответствующий слой людей. И это есть особая, невероятно важная и значимая процедура. Потому что вы прекрасно понимаете, что без таких личных контактов ему как ректору большого института - там же масса разных сельских и городских мероприятий - делать нечего. <...>

Заканчивая этот кусочек, я хочу подчеркнуть, что каждый человек, приходящий в организацию, какую бы должность он ни занимал, прежде всего должен занять место в определенном слое внутри коллектива этой организации, причем эти слои - я это еще раз подчеркиваю, это очень важно - не совпадают с групповыми структурами. В каждом коллективе происходят все время движения из одного слоя в другой.

И где-то на границе между слоями и группами формируются так называемые референтные группы.

Это очень интересное пограничное образование. Интересное исследование референтных групп проводили наши тартусские социологи. Они применили такой искусственный прием. В городской газете - это основной рупор эстонских работников культуры, который в то же время выражает настроения эстонского национализма, и поэтому она значима сама по себе - была опубликована статья видного врача и культурного деятеля Эстонии о пользе аспирина. До этого тартусские социологи в течение месяца вели наблюдение за тем, как потребляется аспирин - получалась в каждой аптеке определенная кривая. И вот вышла эта статья о том, что аспирин не имеет вредных последствий, лечит одно, другое, третье. Как вы думаете, что произошло со спросом на аспирин?

- Он упал.

Действительно. Что это за статью дают в газете? Может быть, залежи этого аспирина, может быть, испортился он и надо организовать скупку - никто не знает. И так продолжалось три или четыре дня. А потом спрос на него резко увеличился и затем в течение месяца медленно падал. Что происходило в этот период? Все

прочитавшие статью, независимо от того, к каким слоям они относились, формировали свое отношение к этому содержанию, а это означает, что они консультировались с лидерами референтных групп, т.е. с людьми, пользующимися влиянием и уважением внутри вот этих слоев. Причем шло это все точно по слоям. И если лидеры референтных групп говорили, что да, статья правильная, это подкрепляло содержание статьи и вызывало соответствующие действия.

То же самое происходит в любом коллективе, когда появляется новый человек. Вот, скажем, приходит новый преподаватель. Он провел одно занятие, и учебная группа начинает выяснять, какой он. На уроке непонятно: рассказывает хорошо, но вроде бы жестковат, осаживает, дергает. И вот начинается выработка общественного мнения, позиции. И только после того, как лидеры референтных групп сложат свое мнение, устанавливается определенное отношение к этому преподавателю.

Это, конечно, иллюстрация. Я сейчас проделываю работу по наполнению этих столбцов определенным содержанием, смыслом - обыденным. И для этого беру такие яркие иллюстративные примеры, чтобы это содержание ввести.

Реально мы имеем это всюду. Эти референтные группы не являются группами и группировками в точном смысле слова. Поэтому нередко **говорят не о референтных группах, а о референтных отношениях, или референтных структурах.**

- Говорят о референтных отношениях, которые могут выразиться в форме группы...

Неизвестно, что там сначала. Это очень интересно и сложно. <...> Это можно было проверять, скажем, на группе, складывающейся в игре. Ведь не поймешь, что тут сначала - группа или референтные отношения. В тот момент, когда вы собрались, у вас обязательно начинают формироваться и соответствующие референтные отношения, и референтные группировки. Это происходит в каждом коллективе, в каждой группе, соединенной какими-то внешними организационными структурами.

Мне эти соображения понадобились для того, чтобы сказать: ни в коем случае **нельзя рассматривать** мое движение так, что вот **сначала есть индивид-личность, а потом есть слои. Все это существует одновременно. Это много разных форм организации жизни в человеческом коллективе и человеческой деятельности.** И они вот так последовательно и должны сниматься: слои, потом группы, одновременно действует организация - человек входит в нее, при вступлении в должность, как бы «прорезая» все.

Итак, **следующий раздел: группы.** Это сложный момент. Есть группы типа бригад. Но бригада в принципе - это определенная организация. В армии, скажем, - взвод, рота. Научное подразделение, учебная группа - это все есть одновременно организация и группа. **Иногда сначала возникает группа, потом она оформляется в организацию. Иногда сначала, внешним образом, задается организация, и она делится на группы.** Нередко в социологии это различают, говоря, что одно - формальная организация, типа учреждения (лаборатория, цех, участок - это все формальные организации), а другое - группы, которые называют неформальными организациями. И рассматривая группы, я бы написал здесь дальше, чтобы наметить линию развития, новое слово - коллектив.

Я начал с «пятерки» руководства-управления строительством. Строительство состоит из иерархии коллективов.

Что такое «коллектив» в моем представлении (ибо есть и другие определения, другие точки зрения)? Для меня коллектив - все люди, объединенные рамками той или иной формальной организации.

- Коллектив существует только при наличии общей цели... Единство целей определяет взаимосвязи в коллективе и целенаправленность действий

коллектива. Единая цель может создать коллектив. А множество целей - не создает.

И многим это так представляется. Обратите внимание, что я сейчас сознательно использую здесь другие точки зрения. Я мог бы догматически говорить: коллектив - это то-то, референтная группа - то-то, запишите, запомните. Но это смешной путь.

- А литература есть по этому поводу?

Это серьезный вопрос. Есть пять или шесть лидеров, каждый формирует свое направление исследований, и каждый дает свое определение и - обратите внимание - подкрепляет это исследованиями, доказательствами. И они все разные. И кстати, это так не только в социальных науках. Это сегодня и в физике так. Одни, например, считают действительным второй закон термодинамики, а другие считают, что он не действителен. Причем это не какие-нибудь проходимцы. <...> Скажем, президент АМН - его уж никак проходимцем не назовешь - считал, опираясь на свои десятилетние исследования, что второй закон термодинамики не действует. И он это показывал на огромном материале организованных процессов. Оказалось, что как только внутри какого-то вещества возникает организация, так моментально действие этого закона исчезает.

Оказывается, также, что законы электродинамики в реальных средах не действуют. Они действуют только в средах, которые считаются неорганизованными. А если, скажем, мы имеем простой волновод, то там уже не действуют обычные законы, поскольку меняются граничные условия. Мы теперь знаем, кстати, что в космическом пространстве в одних местах свет идет с большей скоростью, в других - с меньшей. Это зависит от формы организации. Там есть как бы каналы разной проводимости. Дальше мы знаем, что все это искривляется: свет распространяется не по прямым. Так что есть разные подходы, и все они достаточно обоснованные. Таковы факты нашей жизни, и к этому надо относиться всерьез. У нас ведь не классическая ситуация. Мы из XIX в XX век вывалились, и XX век тоже заканчивается. И мы все время живем без «истины» ...

- Без царя в голове.

Со многими «царями». Приходится еще выбирать.

- Одной истины нет, есть множество истин.

Вот именно. Кстати, в лучших американских университетах сейчас вообще такая система преподавания: **есть два преподавателя, обязательно с разными подходами, с разными точками зрения. И это дает возможность сразу схватывать науку без догматизма, в подлинной реальности ее существования.** <...>

Как говорил Курт Левин, знаменитый немецкий, а потом американский психолог, если во время научной дискуссии дело доходит до употребления стульев, то это говорит только о заинтересованности предметом.

Итак, «вернемся к нашим баранам». Я не хочу сказать, что я говорю истину. Я как раз подчеркиваю, что многие определяют коллектив через целеполагание и считают, что, если есть одна цель, то есть единый коллектив. Но я бы это так не понимал и именно в интересах оргуправленческой работы, потому что многие наши исследования показывают, что таких коллективов - с единой целью - на самом деле не существует. Как это можно проверять? Если у вас есть строительство, и вы начинаете его рассматривать по уровням иерархии, скажем, организационной и групповой (я дальше буду это обсуждать), и начинаете выяснять (прямыми методами - анкетированием и интервью, косвенными - через опосредование), какие

цели действуют, то найдете множество разных целей. И окажется, что люди реально преследуют множество разных целей. Кстати, фактически, вы мне на это намекали в вашей реплике вчера. Когда я сказал, что все живут работой, вы сказали: если бы это было так. А потом добавили: ну пусть, примем мы это ваше положение.

Дальше мы это будем обсуждать более подробно, мне тут нужна будет процедура включения в организацию. Но когда вы бросили эту реплику, вы имели в виду, что человек может, скажем, стать начальником управления и при этом делать вид, что его интересует дело, а на самом деле его интересует только его карьера. И ему уже заранее сказал тот, кто его «тянет» в министерстве или где-то: поработаешь полгода и пойдешь дальше, главное, чтобы ты там не провалил дело... Трамплин. Так вот, спрашивается: такой человек со своей целью (через трамплин двинуться дальше) - он что, попадает в этот коллектив? И вы будете считать, что тут все имеют одну цель и все одной целью объединены? Я обсуждаю этот вопрос. Потому что, наверняка, в мнении, что коллектив имеет одну цель, тоже имеется реальное содержание, и это надо обсуждать.

- Тут важно, как личная цель вяжется с общей целью.

А интересно, кто является носителем общей цели? Ведь вы точно так же привычно говорите, что у организации всегда есть цель.

-Да. Для этого ее и создали.

Это тоже интересно. Если цель создается искусственно, тогда она должна навязываться членам коллектива.

- По крайней мере, так происходит в ситуации реальной жизни. Надо что-то строить - создают управление или объединение.

Да, набрали людей. А почему вы думаете, что вы им приписали цели?

- Все равно вы им задаете какое-то искусственное ограничение. Цель у коллектива все равно будет искусственной.

В моем представлении таких проблем нет. Мне не нужно понятие цели для определения коллектива. Коллективом, с моей точки зрения, называют совокупность всех людей - именно совокупность, т.е. простую «кучу», - всех людей, входящих формально в определенную организацию, или объединяемых определенной организацией. Так я для себя говорю, и так бы я предпочел это анализировать.

- Организация, любая, должна иметь цель, потому что организация без цели не может существовать.

Это уже другой контекст. Но дальше я могу и это опровергнуть. И выразить свое мнение, что у организации нет цели.

- Покажите, почему термины обывденного сознания могут использоваться в прикладной науке.

А зачем мне это показывать? < ...>

Вы думаете иначе, чем я, - я думаю иначе, чем вы. Но мы оба существуем. Вы меня не можете элиминировать, и я вас не могу элиминировать. А работать нам надо вместе. И поэтому нам приходится работать вместе, с учетом, что у вас одни представления и цели, у меня другие, а дело мы должны делать одно, общее. В этом, на мой взгляд, особенность современной ситуации.

Я дальше буду обсуждать, что такое цель - там, где будет анализ ситуации и проблематизация. Там мы будем обсуждать, что такое цель.

А теперь я вам так отвечу. Язык, скажу я, умнее нас. И когда обыденный язык так говорит, то он выражает в концентрированной форме опыт многих поколений людей. Мы часто говорим правильно за счет форм языка, не осознавая, как мы говорим.

Я пока утверждаю только одно. Вот эти два столбика, седьмой и восьмой, всегда существуют вместе, и никогда их нельзя реально взять сами по себе. Но вот в этом существующем вместе, есть нечто принципиально разнородное, живущее по разным законам. Что именно? Первое - организация, которую я сейчас беру вне деятельности организатора, хотя потом я покажу, как это связано. **Организация, которая все это собирает как одно.** И **эта организация заставляет людей работать в единой системе, в кооперированных структурах, в субординированных, в координированных и т.д.** Именно организация. Но при этом, говорю я, есть еще люди, как индивиды и личности, со своими интересами, со своими личными целями и установками, со своими ориентациями, со своей культурой, со своей большей или меньшей принадлежностью к семье, происходящие из разных слоев, имеющие разное образование. А кроме того эти люди еще организуются в группы, и поэтому **получается, что организация, с моей точки зрения, «живет»** - я бы сказал «паразитирует», но слово это резкое, и оно может вызвать негативное отношение, и поэтому я говорю, что организация «живет» - **на группах и на индивидах-личностях.**

Или на коллективах, разбитых на группы, и на индивидах-личностях. <...>

Поэтому я говорю, что **это все надо различить: организацию, живущую по своим законам и механизмам, и группы, на которые делится коллектив,** - потому что для меня коллектив и есть целое. Мне кажется, что, когда мы определяем коллектив через цели, мы склеиваем группу и коллектив.

- Но на основании чего организация заставляет работать группы, находящиеся в ней? Почему организатор заставляет их работать?

Это очень интересный вопрос. Я буду потом пытаться на него отвечать.

- И через что?

А это уже другой вопрос. <...>

Это все очень интересные вопросы к дальнейшему. Зам по кадрам - это человек, который отвечает за жизнь коллектива как совершенно особого образования. Кстати, смотрите, как интересно: есть специальный зам по кадрам и социальному развитию. Чем он занимается? Развитием организации? Ничего подобного. Этим занимается сам начальник. А зам по кадрам занимается коллективом. Там тоже все очень сложно и интересно. Если мы реально посмотрим, чем он занимается, то получим ответ, что сегодня он занимается рабочим ресурсом, т.е. он берет людей как производственный ресурс. В этом ошибка его точки зрения, потому что у нас это не только рабочий ресурс, у нас это центр и форма организации всей жизни коллектива. Но это будет обсуждаться дальше. <...>

Так вот, есть пять мест, которые поставлены между собой в строго определенные отношения. Мы будем обсуждать, в какие отношения, как они могут варьироваться. Но это - один план.

А другой - что в одних случаях эти пять образуют одну сплоченную группу, а в других случаях этого не происходит. Скажем, приезжает начальник главка и говорит: этот начальник управления строительством сумел сплотить руководство в одну тесную, крепкую группу... Кстати, это может произойти и на базе собутыльничества, это важный фактор. Может быть, на базе поездок, какого-то отдыха. <...>

Или, например, главный начинает организовывать группу из двух других замов, и тогда вот эта пятерка разбивается на две группировки. А может оказаться,

что главный еще включен в другую группу. Скажем, он приятель начальника главка, домами, как говорится, встречаются - он входит в другую группу, которая захватывает уже другие коллективы. Обратите внимание: **слои как бы прорежутся этими группами**. Откуда возникли группы? То ли эти люди учились вместе, то ли они приехали из одного места и уже в силу этого автоматически начинают образовывать группу. Основания могут быть самыми разными. Но **важно, что весь коллектив разбивается на большое количество малых групп**.

- С совершенно неопределенными границами.

Да, **границы у них самые неопределенные, но зато точно определенные центры, или фокусы**. Вот что важно.

- Получается что-то вроде амебы.

Это кажется вам правдоподобным?

- Конечно.

А как вы считаете: это только возможно или это как правило бывает? Потому что, скажем, если в вашем управлении этого нет, то вы нам, как исследователям, можете дать совершенно бесценный материал. Это будет переворот в науке: большой коллектив, не разбивающийся на группы. В Штатах об этом будут писать через неделю. <...>

- Разве отношения на производстве не регулируются прежде всего деловыми связями - существующими инструкциями и т.п.? Не обязательно же иметь какие-то знакомства - могут же быть просто нормальные деловые связи...

Я попробую вам ответить. <...> Я начну с Маркса. Маркс считал, что **группы существуют всегда**. Больше того, - может быть, это покажется вам странным, - он постоянно писал удивительные, даже несуразные для нас вещи, а именно: **он считал эти групповые отношения создающими человеческую сущность**. А труд - теперь дословно его слова - **«потребляет человека, но никогда в человеке ничего не создает»**. Вот так жестко он писал. **А человека, его сущностные силы, создают занятия политикой, искусством и наукой**. Но наукой не в нашем современном смысле, когда это форма производства, а наукой как свободным занятием. Вот так он считал.

Но теперь давайте сделаем следующий проход, который нам все это объяснит. Скажите, а что у нас считается главным по нашей идеологии, по всем принципам организации? Производственная организация или политическая сфера, политическая организация?

- Производственная.

- Наоборот, политическая.

Всегда только политическая. Именно ей мы придаем основную и определяющую роль. Главное - это политика, политические отношения, идеология. А где разворачиваются политические отношения? Только в отношениях между группами людей, организуемыми партийно... И дальше этот кусок буду специально обсуждать, чтобы посмотреть, как существует человек.

Поэтому я бы отвечал так. Действительно, эти **групповые отношения всегда являются определяющими**. <...> Сначала они складываются стихийно. И, в частности, в истории мы видим пример такого стихийного формирования. Это

Афины VI-V веков до нашей эры, где в народном собрании действовал механизм ostracism. Если кого-то подозревали в том, что он может стать тираном, то собрание голосованием изгоняло его из Афин. И если человека выгоняли, он должен был в течение суток покинуть страну, он даже не успевал продать свое имущество. Всякий, кто увидит его по истечении суток, был обязан его убить, а если не убивал, то подвергался наказанию. Поэтому подвергшиеся ostracism бежали очень быстро. И всех лучших людей...

- Выперли.

Да, выперли. И Афины остались без полководцев, без философов. И тогда впервые в афинском собрании появились партии. Партии возникли как попытка организовать стихийное движение групп. Партии есть, фактически, форма организации вот этой групповой деятельности - она в социологии называется «клубной».

И что интересно, и о чем красиво писал Маркс: в трудовых организациях человек выступает как индивид, и он там всегда может быть только «винтиком» деловой машины. Все разговоры о том, что человек - это звучит гордо, с большой буквы, все, что пишут поэты, не про это. На производстве я должен из себя делать «винтик» и быть предельно дисциплинированным, и работать так, чтобы «крутить» это место соответственно интересам организации и ее целям. И я здесь не могу выступать как личность.

А в клубной сфере... <...> Кончилось рабочее время, отзвенел звонок - я пошел на улицу Горького, ищу красивую девушку, и здесь уже никого не интересует, начальник ли я управления или главный инженер, или вообще младший научный сотрудник. Важно, чтобы я умел вести себя, умел «обаять». Или вот кончилось рабочее время, и я пошел на партсобрание. Я встаю и говорю, что начальник управления проводит неправильную линию и т.д. Я набрался окаянства (мужества, смелости) и правду-матку режу. Уверенный в себе - пусть меня даже после этого с работы выгонят.

Кстати, такой пример. Вот начинается Первая мировая война. Все социал-демократические партии голосуют за поддержку своих правительств, и только Ленин в Швейцарии выдвигает - давайте задумаемся - страшный лозунг: «поражение своего правительства». Значит, Ленин набирается окаянства и начинает всюду проповедовать необходимость поражения России. И это требует от него личностного действия. Остальные руководители партий не могли этого сделать - они были людьми организации, «винтиками» ее. А он производил личностное действие. Противопоставлялся всей организации.

И вот это противопоставление возникает только в групповых отношениях. Сначала он один, потом он собирает группу, и эта группа занимает определенную позицию, дает оценку событиям. Поэтому именно здесь, в группах, в клубе, мы вступаем в отношения друг с другом - дискуссионные, политические, согласия и несогласия - по отношению к структурам производства.

Почему так? Потому что эти организации не имеют саморазвития. Они не могут развиваться. Их могут развивать только люди. Если они, эти организации, окостеневают, то очень скоро заходят в тупик, становятся неадекватными ситуации. Люди должны выйти из них и начать их перестраивать. Поэтому самое главное, определяющее пути развития - это область групповых отношений. А организации - промышленные, производственные - имеют только одну цель: обеспечить наилучшую организацию производства. Но не жизни.

И поэтому я теперь задаю вопрос: что главнее - жизнь или производство?

- А если производство хорошо налажено, интересы производства совпадают с моими интересами, я там себя хорошо, свободно, раскованно чувствую?

Такого не может быть. Хотя в одном пункте я с вами согласен. Если вы говорите про восьмой столбец и спрашиваете, каким здесь должен быть человек, то здесь я с вами согласен: здесь он должен быть «винтиком», т.е. предельно дисциплинированным и понимающим, что если он занял должность либо главного инженера, либо диспетчера, либо еще какую-то, то он должен отбросить все свое личное, всю свою психологию, все свое, простите, дерьмо и выполнять работу на этом месте предельно дисциплинированно. Приходит мой начальник и говорит, что надо сделать то-то и то-то. Я сразу оцениваю: это приказ в рамках организации, должностных обязанностей? Да, поскольку я подал заявление на занятие должности. И теперь я обязан быть дисциплинированным. Кончилось мое рабочее время, выскочил я из этого места после звонка - я свободен. Осознанная необходимость действует всюду - и в клубе, и на производстве. Но на производстве я должен быть «винтиком», а в клубе в принципе обязан быть смелым, красивым и вообще личностью по всем параметрам.

- Вы хотите сказать, что *в идеале организованная структура должна соответствовать той стихийной структуре взаимоотношений, которая там сложилась?*

Вы сейчас делаете открытие, которое в науке зафиксировано под фамилией **Морено**. Морено разработал очень сложные социометрические методы, которые потом широко распространились в Штатах. Сегодня американцы, и немцы, и японцы приводят организационные структуры в соответствие со структурами этих групп: проводится анкетирование (я потом могу коротко рассказать, если кто-то не знает, как это делается), определяют лидеров и назначают их на соответствующие места.

Но я не говорю, что так нужно делать. **Может быть**, наоборот, говорю я, **должен быть всегда разрыв между организационной структурой и групповой**. И, может быть, тогда коллектив будет жизнеспособнее. Вы знаете, почему Маркс мог жить в эмиграции в Англии? Потому что Англия была самой хитрой, самой мощной буржуазной страной, и она сохраняла всех радикалов и революционеров для того, чтобы быть жизнеспособной. Это как микробы. Ведь у нас в организме всегда есть микробы, и мы за счет постоянной борьбы с ними обновляем свои силы. Может быть, эти группы являются фактически противовесом организации. Кстати, мы партийную организацию так и используем. Партийная организация принадлежит всем этим группам, это организация этих групп. И она всегда выступает как противовес чисто административным структурам. Это очень важно. И кстати, если парторг сильный - в этом залог того, что начальник управления строительством не наделает ошибок. Но это очень сложный вопрос, поэтому мы продолжим обсуждать его после перерыва.

(Перерыв)

Я еще раз подчеркиваю, что все это - **невероятно сложный круг вопросов**. И неправильно было бы думать, что вот **такое расслаивание, расчленение** является единственно возможным. Так же, как неправильно думать, что оно претендует на истинность. Нет, оно **претендует только на некоторое правдоподобие**. И с этим можно работать, можно кое-что понять - больше, чем мы привыкли и умеем сегодня понимать. Хотя все это надо еще посмотреть в деле, в частности на вашем материале.

Кстати, вся ныне развиваемая техника организации, руководства и управления, теория организации, руководства и управления - они немыслимы без опоры на тот материал, который вы получаете. Не только получаете, но и создаете. Причем часто нарушая эти принципы и творя что-то новое. Поэтому, по идее, **на базе ваших и других групп должна идти исследовательская работа, обеспечивающая соответствующую организацию**. Больше того, я думаю - и дальше хочу попробовать эту мысль провести, - что при каждом крупном управлении строительством **должна**

существовать хотя бы небольшая группа развития, человек десять, которая бы занималась исследованием организации и управления, в том числе и проблемами руководства такими группами.

Мы тут в перерыве начали обсуждать, что же такое труд и когда труд есть действительно человеческое дело. Я задавал вопрос - можно от раба ждать активности, труд раба может быть желаемым? Нет. Равно как и труд в условиях тяжелой крепостной зависимости. Когда вы поставили человека, и он выполняет тяжелую физическую работу, шесть часов вкалывает, пусть даже немножко покурить успевает, - при всех условиях такой труд не может быть для человека формирующим его делом. Труд становится таковым только тогда, когда эти два плана, седьмой и восьмой, особым образом сочленяются. И когда исполнение функций на этом месте становится для меня моим личным делом. Это мы обычно фиксируем как совпадение моих интересов и интересов общих, моих целей и общих целей.

Но теперь надо еще посмотреть, что такое цель. Вообще, совпадение целей - ведь это очень интересно. **У человека не может быть такой цели - трудиться**; я вот такую, резкую вещь говорю. **Такой цели у человека быть не может в принципе.** Поскольку это бессодержательно. Что значит - трудиться? Трудиться он обязан по закону. Таковы сегодня условия.

И у Маркса был важный тезис, который и сейчас часто повторяют, но ведь его надо осмыслить. **Маркс писал: мера развития всякого общества - это свободное время людей.** Что значит «свободное время»? **Свободное от труда.** Это он писал в ранних работах, в работах среднего периода, в поздних. Он об этом писал постоянно.

- Маркс говорил, что чем больше производительность труда, тем больше у человека свободного времени. Правда, я дословно не помню...

Я помню дословно: «Степень развития человеческого общества определяется величиной свободного времени». <...> Но я вам скажу: вот мы вчера пришли сюда в десять, а ушли в полдвенадцатого ночи, и я ехал домой с ощущением, что таскал рояль. Но я ехал с удовольствием, и у меня не было ощущения, что меня этот труд давил. И я был готов произносить монологи Чацкого. Потому что мы обсуждали разные вопросы и получили много новых интересных вещей - проблемы возникли. А ноги были ватные: не ел долго, часов десять. <...>

Это был для меня труд, поскольку там был момент подневольности: мы же спорили, я уйти не мог и спор прервать тоже не мог. Мне, может быть, и хотелось часов в десять уйти, но только нельзя было. Так что это, с одной стороны, был труд, а с другой - личное дело. Тот самый случай.

Чтобы с этим закончить и дальше набирать темп, я добавил бы только вот что. В чем сегодня прелесть организационно-управленческого труда? В том, что там личное действие, групповое и труд практически могут совпадать. Я не говорю - совпадают, но могут совпадать. **Это сегодня такое место и такой способ жизни и работы людей, где они выступают, фактически, как носители общественного сознания, где они могут мыслить, ставить цели и задачи, и их реализовывать.** И поэтому, их индивидуальное и их личное могут совпадать. Как это вы вчера говорили: над нами всегда висит дамоклов меч - начальник главка, и мы начинаем так трудиться под этим дамокловым мечом, что уже и вздохнуть не можем. Так вот, если здесь заслоночку поставить, оградиться от него, то вы выступаете как демиург всей этой системы.

Я дальше вернусь к этому, но уже сейчас хочу отметить: вы можете здесь реализовать свою свободу как осознанную необходимость. <...>

Вот я прихожу на место начальника управления строительством. Я хочу замкнуть, и замыкаю, исполнение всех планов на главного инженера - такой у меня нехороший характер, - чтобы он крутил эту машину, а сам начинаю думать над

перспективой, над такой организацией самого управления, чтобы все рутинные процессы были максимально технологизированы, чтобы были налажены организационные структуры, чтобы не было расхождений и противоречий, чтобы люди у меня занимали адекватные места, чтобы была правильная кадровая политика. И будет не управление, а игрушка. Начинаю сосредотачивать усилия на развитии жизни коллектива. И так далее. Начинаю реально уменьшать ручной труд. Повышаю зарплату, обеспечиваю жилищное строительство - исхитрился каким-то образом. Я хожу по стройке и чувствую, что люди, может быть, иногда и не любят меня, но все, как правило, уважают. И здесь я реализую свою человеческую, гражданскую и всякую другую позиции. И я начинаю людей двигать. Они начинают реально расти, и я получаю удовольствие от этого. Мое человеческое существование как личности, в отношениях с людьми, начинает совпадать с моим местом начальника управления строительством.

- А как быть с той заслоночкой сверху?

Ну я бы поехал куда-нибудь в Сибирь, подальше.

- Нас пока не собираются посылать так далеко.

Это неизвестно. Но вообще-то эту заслоночку можно поставить и в центре. Надо только исхитриться.

Итак, вы начинаете растить людей, вы выполняете человеческие функции. Я бы еще стал науку развивать, пользуясь своим местом, - социологии, психологии помог бы. Включился бы в государственное дело - развитие России. Можно же много чего придумать. Страна-то богатейшая, а начальник управления строительством - очень большой человек.

Но перейдем к следующему столбику: организация. Вот тут начинается, может быть, самое интересное. Вспомним исходное. У нас есть индивид-личность. Он входит в слои данного города, поселения, начинает вхождение в группы. И вот теперь он сталкивается с организацией и начинает очень сложным образом к ней относиться. Тут с большой остротой встает проблема личности и организации, организации и личности. Он должен занять определенное место и стать «винтиком» в этой организации. Но не просто «винтиком» - мы же рассматриваем вступление в должность начальника управления строительством атомной электростанции. Он еще имеет право и обязан противопоставить себя организации. И в этом смысле начальник управления строительством - совершенно особое место и особая позиция. Я еще раз повторю, чтобы здесь не было недоразумения в понимании моей позиции: начальник управления строительством - и это входит в понятие «быть начальником» - обязан быть не только «винтиком», но и человеком, противостоящим всей этой организации.

- А если он создавал ее с самого начала?

Все равно. Он обязан быть противостоящим этой организации. Даже если он ее создавал. Я вернусь дальше к обсуждению этого вопроса. Но я сейчас подведу под это большую историческую базу.

Дело в том, что вообще эта оппозиция - личность и организация - является одной из основных социокультурных оппозиций нашего времени. <...> Сама по себе эта оппозиция сложилась где-то «в районе» XIII-XIV веков. Имейте в виду, что наше современное понятие о личности складывается как раз в это время, в итальянских городах. Оно теснейшим образом связано с групповой жизнью. В частности, оно связано с борьбой партий во Флоренции и с существованием князя как формальной власти (реальной власти он не имел). <...>

Представьте себе современных американских служащих. Что требуется? Все

они должны быть одинаково мужественными, резкими, энергичными и т.д. Мало того, они должны носить одинаковые пиджаки, одинаковые рубашки, одинаковые галстуки...

- Там такого нет.

А вы распространите дальше. Возьмите, скажем, работы по психологии «белых воротничков». Там это фиксируется очень жестко. Для того чтобы быть человеком организации, я должен от своей индивидуальности отказаться. Ну ладно, не было одинаковых пиджаков, поскольку они все специально разные... <...> Чтобы стать человеком организации, вы должны отказаться от собственной позиции.

- Вовсе нет.

Обязательно. <...> Я же должен стать конформным. Вот очень интересные социологические исследования Ядова, посвященные конформности. Метод подсадной группы. Человека вызывают на проходящую раз в пять лет аттестацию. Те опыты, которые я хорошо знаю, проводились на инженерах, строящих мосты. Инженеру дается задача по расчету основных параметров моста. Всего в группе вместе с ним шесть человек, но пять подставных. Он подсчитал, получил правильный ответ. Естественно, преподаватель вышел. Он спрашивает: «А у вас сколько?» И вот дальше раскладка: из пяти, которые там играют, четверо дают ему неправильный ответ, но общий, одинаковый у всех, а один дает отличающийся ответ, немного похожий на тот, который получился у него. Что должен делать этот человек?

- Исправить свой ответ.

Да, исправить в соответствии с общим мнением. И происходит страшная вещь. Тут проблема оппозиции: он и коллектив. Он уверен в своих расчетах, но ведь группа-то говорит другое. Он же должен пойти против мнения группы. И как вы думаете, сколько таких оказалось? Около 7%. В городе Ленинграде.

- А хорошо это или плохо?

Это в зависимости от того, в каком столбце я нахожусь. Если я в столбце организации, это, конечно, хорошо. Но я поглядел немного дальше и спрашиваю: что же это у меня будет получаться? Ну ладно, в данном случае это все на бумажке. А если в результате мосты начнут рушиться? Или мы заложим принцип, что коллектив никогда не ошибается, что он всегда прав? А как у нас, интересно, будет происходить развитие?

Ведь что такое развитие? Это значит, что то, что вчера было правильным, сегодня становится устарелым, следовательно, неправильным. Как же быть? Но ведь вопрос глубже. Ядов ведь, фактически, спрашивает: **сколько должно быть новаторов?** Представьте себе, что новаторов будет 80%.

- Кошмар будет.

Совершенно верно, кошмар будет. Мы погибнем от новаторства. Поэтому он и говорит, что нет проблемы. **Может быть, 7% - это и есть столько, сколько нужно. Для выживания или для уравновешенного развития.** Может быть. А может быть, и нет. Мы этого опять-таки не знаем. Скажем, если достаточно 7% при нормальном развитии, то что будет, когда начнется война?

- 25-30%.

Кстати, это одна из интереснейших проблем нашей истории. Очень важная. Ведь что произошло в период войны? Оказалось, что в нашей армии того периода конформность резко возросла. И практически, офицеры кадровой армии, командный состав, не могли сражаться. А сражались инженеры, агрономы, учителя - вот они и составили офицерские кадры батальонов, полков и т.д.

Или вот такая история. Два года назад на Белоярской атомной станции случился пожар. Вы понимаете, что на атомной станции пожар - вещь серьезная. И поэтому там все время держат пожарную команду. Она четко знает, где какая радиация, где опасность, где границы и т.д. Так вот, когда начался пожар, то ни один пожарник в огонь не пошел. Полковник там руку отбил об их физиономию. Он их лупил и так, и палкой, и всяко. А тушили пожар научные сотрудники. В нейлоновых, легко воспламеняющихся рубашках. А эти, в своей противопожарной защите, так и стояли вдалеке от огня, поскольку твердо знали, что очень опасно.

Американцы проводили такие опыты с армейскими частями в условиях, приближенных к боевым. Сообщили, что произошел радиационный взрыв, и оказалось, что все обученные солдаты, знающие, в чем дело, по приказу не пошли.

<...> Человек же - очень хитрое существо. Вот, например, там, на Белоярке, ни один человек не верит в то, что могут быть радиационные выбросы. И понятно почему. Они твердо знают, твердо уверены, что все так, как нужно. В противном случае жить и работать там было бы очень сложно... Срабатывает предохранительный механизм. Поэтому они абсолютно убеждены. И смешная штука: в озере, где постоянно замеряют уровень радиации воды, работники станции все время рыбу ловят. Рыбы много, и все спокойны. А то, что нам рассказывали, я повторять не буду.

Итак, напоминаю. **Оппозиция организации и личности** - личности в современном смысле - **складывается в XIII-XIV веках в итальянских городах, когда возникают производственные организации** (торговые и промышленные предприятия) **и организации политические, групповые, - партии. Здесь появляются гвельфы и гибеллины. Здесь пишется первый в мире политический трактат.** И организации противостоит личность. Собственно, **личность начинает формироваться** - я обращаюсь к нашему обсуждению - **только в оппозиции к организации.** Парадоксальная вещь. **Вы можете быть личностью, если вы противостоите организации, отделяете ее от себя.** И наоборот, чтобы быть человеком организации, вы должны от своих личностных качеств, и даже от личности, отказаться. И поэтому люди в организации, преследующие интересы организации, должны быть все одинаковые, неразличимые.

И в XX веке в Европе и Штатах в качестве важнейшей **встает проблема: как при дальнейшем развитии организации суметь сохранить личность при потере многих факторов индивидуальности.** Мы **приходим к совершенно новому отношению**, я бы так сказал: **между организацией и личностью как таковой. Не между организацией и человеком,** а между организацией и личностью, потому что **человек живет всегда в организации и вне организации человека вообще быть не может, человеческого общества быть не может - ни производства, ни клуба, ничего.** Так что не между человеком и организацией **существует диссонанс, противоречие, а между личностью и организацией.**

Больше того, **личность и развивается только в оппозиции к организации, как право и возможность человека выйти из организации в клуб,** и там противостоять организации в поисках своих, свободных решений, как право положить свою жизнь в этой оппозиции. Потому что тот, кто противостоит организации, всегда должен твердо знать, что бить его будут без пощады. Поэтому стать личностью - это значит принять такой способ жизни.

В этом смысле образом личности в новой истории становится Джордано Бруно. Кардинал говорит: «Признай только, что ты можешь быть не прав» - не говори, что ты не прав, скажи только, что ты можешь быть не прав! А он отказывается. А так как они с этим кардиналом друзья, они учились вместе, тот ему

говорит: «Что ты делаешь? От тебя просят такую малую вещь - и ты останешься жить». А он говорит: «Нет, я пойду на костер, чтобы доказать, что я прав».

А что это за догматизм такой? Что это значит, что он прав? Дело не в этом - он демонстрирует свои качества личности. Еще несколько интереснейших примеров. Первый - Сократ. Он так надоел своими вопросами афинянам, что его приговорили выпить чашку цикуты. Его ученики собрали 30 талантов золота, чтобы он бежал. А он говорит: «Я не глупец, а философ, я ищу не выгоды, а истины. Я выпью эту цикуту, чтобы всегда вспоминали этих афинян как плохих людей, совершивших преступление по отношению к личности». Это опять чистая оппозиция. Но эта оппозиция и есть ценность.

Или вот еще пример. Кажется, это был Кампанелла, но я не уверен. На кол его посадили, и он медленно опускался. От него требовали, чтобы он покался, а он испуганно стоял на своем. В конце концов его помиловали, сняли с кола, и он еле выжил. А потом он принял догматы христианской церкви, уже через много лет, принял сам, поскольку, как он писал, убедился в их правоте. Но пока его держали на колу, он кричал «Нет!» - вот в чем здесь принцип.

Так вот, в ситуации вхождения в должность каждый раз возникает вся эта проблематика. Когда назначенный на должность начальника управления строительством приходит на новое место и начинает проводить первое совещание, то здесь обязательно разыгрывается столкновение между ним как личностью и организацией. Хотите вы этого или нет, решили вы заранее избежать этого столкновения или, наоборот, прямо идете на него, но это столкновение обязательно будет разыгрываться и будут складываться очень интересные отношения между личностью вновь назначенного начальника управления и организацией.

В чем здесь дело, в чем тайна и возможности этого столкновения? Я не случайно нарисовал на схеме пять кружочков, пять мест, и никак не обозначил связи между ними. Я задал вопрос: чем определяются линейные и функциональные отношения между ними? <...> Очень интересно, чем задаются эти линейные и функциональные связи, и какие к ним привязываются подразделения и службы. В это нам тоже надо поиграть. Потому что, говорю я, многое в реальном закреплении оргструктур зависит от того, как вновь назначенный начальник управления войдет в группу или в коллектив других руководителей. С одной стороны, реально эта организационная структура уже предрешена и задана - но не жестко, а с определенными люфтами, с определенными вариациями - всеми должностными инструкциями, соответствующими оргсхемами.

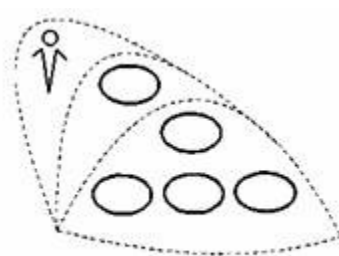


Схема 5

С другой стороны, он их, эти связи, начинает лепить. Он их может выстроить по вертикали, выстроить по горизонтали; может по одним вопросам завязать их в одну структуру, а по другим - в другую. И кстати, я бы завязывал по-разному. Не только потому, что этого требуют интересы дела, но и для того чтобы создать гибкую, ротационную, как вы здесь говорите, структуру отношений между членами коллектива.

В следующей лекции я вам расскажу о тех случаях, когда не возникает достаточно развитой групповой структуры - как в городе Новосибирске, где погиб

Академгородок и вся наука «пошла кошке под хвост» только потому, что младший научный сотрудник не мог спрятаться в большом городе от своего директора...

Понятен механизм? Это надо будет обсудить дальше подробнее. <...> Я здесь говорю следующее: **дополнительная структуризация** отношений между должностями всегда определяется местом, или положением, вновь входящего начальника управления в группу или в коллектив руководства. То, какое место **он сумеет там занять**, отразится - не прямо, не зеркально, а по принципу дополнения - на оргструктуре. А с другой стороны, сама оргструктура выступает для него **как средство вхождения в коллектив и группу**, и создания группы.

Итак, **групповая структура и оргструктура никогда не совпадают**, но **очень сложным образом дополняют друг друга**. Начальник управления строительством должен иметь в виду обе эти структуры и гибко ими, как инструментами, пользоваться, по принципу дополнительности. Но они должны особым образом друг другу соответствовать. И при этом в зависимости от личного веса людей в этой «пятерке» и от личного веса начальника управления строительством, одни или другие структуры будут оптимальными.

В одних случаях умелая стратегия начальника управления строительством будет состоять в том, что основные функции он поручит главному инженеру, а себе создаст большую свободу. Скажем, если он не очень знает технику дела, тогда он должен перекладывать большую часть технической работы на главного инженера и, не вмешиваясь в техническую сторону дела, сохранять руководящую функцию. Это вполне возможная стратегия.

В других случаях, если он силен в технике дела и это его выигрышный конек, он должен большие права дать заместителю по кадрам и социальному развитию, противопоставив его чуть-чуть главному инженеру. Здесь осознанная, целенаправленная политика в организации как организационной структуры, так группы и коллектива, является обязанностью начальника управления строительством.

- Почему такое значение придается вступлению начальника в должность?

Понятно. Я ответил бы так. Давайте проследим за нашей жизнью в школе. Вот я перешел в другую школу и как-то там набедокурил - стекло разбил, еще что-то. Классная руководительница мне всыпала. А я ей нагрубил. И такие между нами сложились отношения: начинает она меня дергать и воспитывать по каждому поводу. Так это все и тянется. Мне ставят «неуд» за дисциплину. Я вроде ничего не делаю, а слава уже есть. Я бы, может, и хотел освободиться от всего этого, а не получается. И учусь я в этой школе шесть лет, а мне все вспоминают это разбитое стекло. Я формулирую **принцип: последствия наших поступков ждут нас впереди**. Так вот, **с того момента, когда начинается вступление руководителя в должность, он задает, часто не осознавая этого, все то, с чем он столкнется дальше**. Поэтому сам момент вступления в должность является невероятно важным. **От того, как он поначалу поставит дело, зависит очень многое**. Это не значит, что он не может перестраиваться, переучиваться, не может исправить положение. Но вот эти первые шаги являются решающими. Я, кстати, не случайно рассказывал вам историю с ректором. Я потом уже понял, что она не произвела никакого впечатления. Мне показалось, что вы не оценили гротеска этой ситуации.

- Оценили...

Вроде бы - мелочь. Но оказалось, что эта мелочь определяет всю его дальнейшую жизнь. И каких только шагов он потом ни делал. И три тысячи выложил на прием - снял с книжки, цыган позвал, три дня они пили. Но все равно они ему это помнили. Для меня это очень интересная и красивая история. <...>

- Но все-таки, если человек уверен в себе и есть у него определенные способности, он это дело может исправить?

А если наоборот? Когда человек уверен в себе и еще у него есть способности, он, как правило, ничего исправить не может. Тут неуверенный человек легче исправит, чем уверенный. Уверенный в себе человек не учитывает особенности ситуации. Он не так чувствителен. <...> Было бы очень интересно, если бы вы подумали над вопросом, **какие вообще для этой «пятерки» могут быть функциональные и линейные организации.** Надо **разложить веер возможных вариантов.** При этом - **с типологией личностных характеристик.** Мы и здесь должны построить типологию личности руководителя: традиционалист или не традиционалист, стягивающий все на себя или организующий работу коллектива. Нам здесь тоже нужны типы. <...>

- Прошло всего десять дней, и если бы мы на работе сумели за это время так сориентироваться, как здесь, это было бы...

Между прочим, с этой точки зрения очень интересен процесс формирования вашей группы. Если представить себе, что происходило в эти десять дней, как складывался коллектив, то одно размышление на эту тему могло бы нас очень продвинуть. <...> У вас здесь сложились реальные связи, и очень четкие. Когда вы начнете обдумывать, что здесь происходило, по дням, вы увидите, как формировались референтные группы, - причем это отражалось даже в том, как вы садились. Вообще, здесь масса интереснейших вещей. <...>

И, кстати, в этом плане уже **то, что вы собираетесь вместе**, и вместе восемь недель проводите, - **это**, может быть, **важнейшая акция** независимо от того, что здесь рассказывают преподаватели института, потому что **она**, фактически, **формирует ваше сообщество, ваши будущие связи по работе** в Минэнерго. То, что здесь создается и закрепляется, будет двигаться дальше. Причем это возможность вырваться из «нормальных» условий, поглядеть на свою работу со стороны, обсудить с другими. Если это использовать с достаточным КПД, то это и есть самое важное, самое главное, что вы получите.

- Вот мы здесь полтора месяца проведем, чему-то научимся. При этом на своих прежних местах работы мы должны будем, хотя бы в силу чисто человеческих отношений, поделиться с нашими коллегами тем, что мы узнали здесь. И, наверное, каждому захочется свои знания как-то применить в своей деятельности. А перед нами - совершенно реальная действительность, отличная - совершенно отличная - от того, о чем нам здесь говорят. Как же нам бедным быть?

Очень точный вопрос, может быть самый главный. Я бы попробовал на него ответить так. **Есть невероятно сложный процесс человеческого развития, идущий непрерывно**, - и за счет изменения норм культуры, и за счет влияния образования, изменения личности, организации и т.д.

Представьте себе, как это происходит. Представьте себе несколько транспортных лент, на которые вы кладете чемоданы, связанные веревками. И **ленты идут с разной скоростью.** Вот в человеческом обществе все время происходит такая вещь. **Все ленты** - у нас их одиннадцать, а на самом деле много больше - **движутся с разной скоростью, на разных группах людей.** А кроме того, так как чемоданы еще и связаны, то в какой-то момент одни ленты начинают тормозить другие, потому что чемоданы достаточно тяжелые, и транспортер начинает скрипеть. И вот это все идет понемножку к чему-то лучшему. За счет активности людей. Теперь смотрите, я отвечу, на первый взгляд, очень странно: самая главная ценность - это всегда люди.

- Чего же тут странного?

Я тут вроде бы вступаю в оппозицию к вам. Вы мне все время говорите: дело, дело, дело. И сегодня мне тоже говорили: разве не деловые отношения, не дело, не производство, не регламентация самое главное? И это понятная позиция. И меня с детства воспитывают в этой идеологии: что самое главное - дело. Это своего рода **комплекс «отсталой страны»**, 20-х годов: нам кого-то надо догонять, все время что-то вводить, железки ставить. Есть вот такое иллюзорное представление.

Поэтому я говорю: как это ни странно, но люди - вот что самое главное. И тогда такой странный тезис. Дело не в том, что вы сделаете, а важно, что вы будете. **Важно само то, что есть человек, который это знает, это понимает, может что-то рассказать, какую-то мысль кинуть**. И может быть, в своей индивидуальной деятельности - я пока не перешел к вопросу о том, как мы свою индивидуальную деятельность погружаем на деятельность строительства, как начальник управления привязывает к себе весь этот гигантский, многотысячный организм, мы пока этого не обсуждали, пока мы обсуждаем только индивидуальную деятельность, - так вот, если он в своей индивидуальной деятельности начинает работать чуть лучше, чуть точнее, ответственнее, добросердечнее - это само по себе и есть важнейший реальный момент нашей работы. И он сам по себе, этот один человек, действующий иначе, может быть важнее, чем построенная...

Я уж не говорю про атомную электростанцию, которая вообще - один пшик на самом-то деле. Вы понимаете, почему я так говорю? Когда Белоярка выходит из строя, то в Уралэнерго все облегченно вздыхают: себестоимость киловатта уменьшается в два раза, и электричества в системе становится больше. Потому что она пока что жрет больше киловатт, чем производит. Кстати, сколько киловатт производят все станции?

-До 20%.

До десяти. Кажется - семь. Тут простые прикидки должны быть. Когда мы все это обсуждали на Белоярке, нам производственник говорит: «Так значит, дело не в тех киловаттах, не в той энергии, которую мы производим». А в чем? Думали-думали, и говорят: «В способах нашей работы». **Все дело в том, как мы мыслим, как мы к этому относимся, какие между нами складываются отношения** - производственные и пр. «Мы же культурный образец» - сказали они. И тогда задача состоит в том, чтобы саморазвиваться. И я бы тогда ответил на ваш вопрос так: если вы привезете это знание, если вы станете другими, то это и будет главный результат. Люди должны быть другими - более культурными, более широкими, более понимающими. **А тем более - ваш слой.**

Потому что сегодня - понимаете вы это или нет, принимаете вы это или нет - вы фактически организаторы всей нашей жизни. Именно вы! И то, как вы живете, задает стиль нашей жизни. И это надо четко понимать. Поэтому сможете ли вы это быстро реализовать или медленно, мало или больше - это как сможете. Важно, чтобы вы больше понимали, понимали свою ответственность.

Чтобы у вас самосознание стало иным - вот что самое главное. Как это у Горького: «А что мы, провизоры, сделали для России?» И это не смешно. В этом смысл дела: что вообще мы можем сделать?