



Лекция первая.  
Проблема профессии и профессионализации  
организаторов, руководителей и управляющих

История формирования управленческих кадров в России  
и СССР. Профессия менеджера. Научное и техническое  
знания. Схема акта деятельности. Социотехническая  
схема

25 мая 1981 г.

[В начале лекции] я должен обратиться к истории и обсудить некоторые исторические проблемы.

Первый пункт. В 80-е годы прошлого века в России происходит важный и значимый перелом. До этого образование было всегда прерогативой правящих классов. Например, существовал такой порядок: если человек кончал университет, он получал *личное* (ненаследуемое) дворянство. Даже гимназия была уже ходом на ступеньку выше. Университет — еще на ступеньку выше. Поэтому шла борьба вокруг того, кому давать образование, а кому не давать. Отсюда тезис, что-де не пустим «кухаркиных детей» в гимназии и университеты<sup>1</sup>. Но промышленный подъем потребовал таких служащих, рабочих и солдат, которые должны были владеть азами техники и элементами науки, уметь читать чертежи и т. д., — в этом смысле образование становится не прерогативой правящих слоев, а обязательным для всех. Все переворачивается.

Однако если вы посмотрите на современную систему образования, то увидите, что там классовый подход все равно остался. В каждой стране есть два-три или несколько

(в зависимости от размера страны) привилегированных учебных заведения, попасть в которые трудно. И поступают в них не столько для того, чтобы получить знания, сколько для того, чтобы попасть в компанию, которая будет дальше двигаться как одна «десантная группа». Это есть в Японии, Германии, США.

Во всех остальных учебных заведениях тоже учат, учат в обязательном порядке, и даже тех, кто не хочет учиться, — «тянут». Десятилетнее образование уже не прерогатива правящих слоев, не то, что завоевывают, — это *обязательное* образование. Поэтому сегодня обучением озабочен в первую очередь учитель, а ученики не очень-то хотят учиться. Это первый важный пункт.

Второй пункт состоит в том, что *организационно-управленческая работа стала массовой*. Это тоже важно. А поэтому рассчитывать на стихийное формирование и выделение личностей, на цеховую, неорганизованную систему подготовки по личному примеру стало невозможно.

Эти два момента как бы сошлись: с одной стороны — расширение контингента организаторов, руководителей и управленцев, а с другой — изменение назначения, функций и смысла образования — и среднего, и высшего. И вот когда это все сплелось, был остро поставлен вопрос на рубеже XIX и XX веков о *профессионализме*: можно ли руководить, управлять предприятием, не зная или почти не зная существования тех технологий, которые там развертываются? И дальше весь мир в этом вопросе разделился на две борющиеся группы.

Одна позиция (я выражаю ее предельно резко) состояла в том, что организаторы, руководители и управляющие — это точно такая же профессия, как ветеринар, агроном, учитель, врач и т. д., что их надо целенаправленно готовить к организационно-управленческой деятельности и давать

такие знания в области организации и управления, которые принципиально безразличны к особенностям той или иной отрасли, того или иного дела, куда организатор и руководитель приходят. И в этом смысле человек, обладающий опытом и знаниями по организационно-управленческой работе, будет переходить из одной области в другую: из сельского хозяйства в промышленность, из промышленности в педагогику, и всюду будет работать одинаково здорово как организатор, руководитель и управленец, ибо особенности технологии здесь не имеют никакого значения.

Согласно второй позиции это не так: человек, чтобы руководить сельским хозяйством, должен быть хорошим агрономом, чтобы руководить строительством, должен быть строителем — даже, я сказал бы, монтажником — и понимать законы жизни конструкций, сооружений. И поэтому надо дать ему прежде всего профессиональные знания специализированного типа, а уже руководителем он становится в силу личного таланта — умения строить отношения с людьми, увлекать их и т. д.

И так получилось, что в России эти проблемы обсуждались раньше, чем во всех других странах. Происходило это, как я уже сказал, в конце XIX — начале XX века. Готовилась революция, и теоретики революции обратили внимание на эти проблемы. В 1913 году появилась передовая работа, значимая до сих пор, — это книга Александра Александровича Богданова (Малиновского) «Тектология: Всеобщая организационная наука» [1].

Путь Богданова вообще интересный. Он принадлежал к сподвижникам В. И. Ленина, потом вступил с Лениным в конфликт<sup>2</sup>, но при этом они сохраняли хорошие личные отношения. Ленин в 1909 году, как вы знаете, крепко разругал его в работе «Материализм и эмпириокритицизм» [10]. Богданов работал в разных областях. По образованию он

врач-микробиолог, в 1926 году организовал Институт переливания крови, директором которого стал. И в 1928 году он умер, сделав себе прививку противохолерной вакцины, которую сам изобрел<sup>3</sup>.

Богданов положил в нашей стране начало огромному направлению — *научной организации труда*. В 1921 году был создан знаменитый Центральный институт труда. Организатором и руководителем этого института стал известный поэт [и давний соратник Ленина] Алексей Капitonович Гастев — один из учеников Богданова<sup>4</sup>. Вообще у него было много учеников, которые начали развивать это направление: у нас в стране стали создаваться академии организации и управления и делается попытка сделать эту область профессионализированной. В мире в целом это было тогда самое передовое движение.

Но смотрите теперь, какая здесь возникает коллизия. Это направление сталкивается со многими нашими тогда важными идеологическими установками. В конце 20-х и в 30-е годы существовала точка зрения, что мы нигде не должны допускать жесткой профессионализации. Любое закрепление профессиональной позиции человека, по Марксу, ведет к соответствующим классовым или стратовым различиям. Следовательно, люди в стране социализма должны быть практически депрофессионализированными.

Тут многое было связано с появлением конвейерного производства [и критикой тейлоризма]. Поэтому [в СССР] была такая практика: человек начинал работать на конвейере на одном месте, и, когда он его осваивал, его переводили на другое, потом на третье... После того как он проходил конвейер, его отправляли учиться в техникум, затем его возвращали назад в качестве мастера, он проходил еще ряд ступенек, после чего его отправляли в институт, а потом начинали двигать дальше.

Существовал и другой вариант, который сейчас разыгрывают немцы в ГДР<sup>5</sup>. Вы знаете, что там жесткая в этом плане система: с каждым работником учреждения заключается контракт, где, в частности, говорится, что если он, этот работник, будет изучать то-то и то-то, то учреждение обеспечивает ему непрерывное продвижение по служебной лестнице. Выдвижение [на очередную ее ступень] не является закрытым делом, а обуславливается темпами его собственного развития. Хочешь двигаться, учись, сдавай экзамены, делай определенные работы — будешь продвигаться. Нечто подобное, хотя не в форме контрактов, осуществлялось и у нас.

Такая практика подразумевала, что не может быть специальной профессии организатора и руководителя, а управлять должны все поочередно. А в принципе — общее собрание. И в связи с этим идеи Богданова относительно профессионализации организационно-управленческой работы столкнулись с идеологической установкой на всеобщую депрофессионализацию. Ему припомнили его старые ошибки, разгромили его еще раз. И начиная с 1930-го по 1960 год, до поездки Хрущева в Америку<sup>6</sup>, когда он привез оттуда Терещенко<sup>7</sup>, у нас существовала совершенно другая практика выдвижения руководителей. И эта линия намечена и сейчас, в решениях Съезда партии<sup>8</sup>. В докладе Леонида Ильича Брежнева сказано, что мы по-прежнему будем черпать кадры руководителей и организаторов из инженеров. А что это означает?

Но я вернусь несколько назад. Итак, что у нас было в 30-е годы? Мы довольно быстро вышли на первое место в мире по подготовке инженеров. У нас была мощная база. Московское высшее техническое училище (когда-то императорское, а потом им. Баумана)<sup>9</sup> по постановке образования, по качеству подготовки с 80-х годов прошлого века занимало первые места на всех всемирных выставках. Причем это

было настолько общепризнанным, настолько велик был авторитет этого учебного заведения, что, скажем, на заводах в Германии выпускник Московского высшего технического училища получал должность и высокую оплату без проверки. Поэтому естественно, что МВТУ стало основной «кузницей кадров», из него начали «вырастать» все новые и новые вузы, он расслаивался — на авиационный, энергетический, архитектурный институты и т. д. Шла подготовка инженеров. А параллельно отбирали наиболее талантливых. И дальше создавали нечто вроде цеховой системы.

Выдающийся организатор всегда имел плеяду учеников, которые его копировали, — часто до смешного: до манеры речи или размахивания руками, системы поведения, обращения с подчиненными и т. д. И шел отбор. Причем реально он у нас не учитывал технологических границ, потому что людей перебрасывали из одной области в другую совершенно свободно. И поэтому профессия работала часто вне границ отрасли. Но не было *профессиональной* подготовки организаторов и руководителей.

Здесь я отмечаю, что я вроде бы поставил проблему. Я обрисовал ситуацию. Может быть, с какими-то неточностями, может быть, где-то что-то пропускаю. Вы должны достаточно хорошо эту ситуацию себе представлять. И каждый должен иметь в виду эти оппозиции и сам решать вопрос, как и что. Я лишь намечаю этот исторический контекст.

Так продолжалось до начала 60-х годов, когда Хрущев поехал в Америку, увидел там множество специальных академий для менеджеров — организаторов и руководителей, понял, что существует такое движение — *менеджерское*, или организационно-управленческое, что создается полным ходом особая профессия. И не только в Америке. Во Франции, в Германии, в Англии были организованы специальные вузы, которые готовят руководителей и органи-

заторов. Причем бесполезно спрашивать: в какой области? Их готовят не для определенной области, их готовят быть *руководителями*.

И эти люди обладают — здесь я ввожу новое понятие, хотя оно вместе с тем и старое, — они обладают определенной *техникой* работы: «техникой» как набором средств. Мы сейчас часто говорим «оргтехника», имея в виду железки, а у них это, скорее, *приемы, способы* работы, *правила самоорганизации*. Менеджеры имеют совокупность сложных знаний, которые им преподают как профессиональным организаторам, руководителям и управляющим. Это не знания из той или иной технологической области — это знания о том, как руководить и управлять<sup>10</sup>.

И вот когда Хрущев все это увидел, он вывез [из США] Терещенко. Под редакцией Терещенко был переведен шеститомный «Курс для высшего управленческого персонала» [14] и издан в виде одного толстого тома [9]. Кстати, если кто-нибудь из вас не смотрел его, рекомендую посмотреть, если не весь, то шестой раздел и другие, касающиеся организации работы, там масса полезных советов; много интересных принципов и в первом разделе.

Мы начали создавать разные академии и институты управления. Начали специально заниматься подготовкой организаторов и управляющих. И таким образом сделали реальный шаг на пути профессионализации этой работы. Тем более что развитие экономики привело к выводу, что без такой профессионализации и жесткой специализации производство эффективным не сделаешь. Поэтому от идеи проведения человека по всем узлам конвейерной ленты отказались. Да и рабочие были недовольны: только приспособишься работать на одном месте и начнешь более или менее прилично зарабатывать — приходится переходить на другое. Если бы это никак не было связано с [нормой]

выработки<sup>11</sup>, может быть, рабочие и не возражали бы, но вы прекрасно понимаете, что при такой системе много не заработаешь.

Таким образом, сегодня мы стоим перед сложной проблемой: как все это двигать дальше? Усиливать ли профессионализацию, оставаться ли по-прежнему в рамках цехового мастерства, выделять ли профессию организатора, руководителя и управляющего или не выделять, а только набирать отдельные контингенты людей? Сегодня все это — важные и существенные проблемы, в том числе и для управления строительством. Я не знаю, как вы собираетесь решать эти проблемы, скажем, для начальников строительно-монтажных управлений и т. п. Вопрос так и остается вопросом. Можно ли организовывать, руководить и управлять, не зная специфики дела, его технологии, или, наоборот, нельзя? И я бы однозначного ответа не дал. Есть одно, и есть другое.

Понятна ли постановка проблемы? У вас есть здесь какие-нибудь вопросы, замечания? Если нет, я двигаюсь дальше.

Пункт второй — проблема науки. Я делаю поворот.

На все то, что мы сейчас с вами обсуждали, накладывалась совсем другая линия, связанная с разрушением современной школы. Я говорю именно о *разрушении*. В чем это проявляется?

Вернемся к [цеховому] мастеру. Вот разорившийся дворянин или купец отдает своего сына мастеру — сын попадает в новое для него сообщество и больше уже не возвращается домой. Он начинает жить совместно с другими учениками: они вместе едят, вместе работают, участвуют в политической жизни, дерутся и т. д. И при этом, обратите внимание, они осваивают не столько *технологии* работы — хотя ее они тоже осваивают, — сколько весь *способ* профессиональной жизни. Никто человека не воспитывает, кроме самой ситуации,

самого сообщества. Он включен в эту жизнь, и он живет по ее законам. Так как ученичество идет много лет — 8, 10, 12, — он становится таким же, как все другие члены сообщества. А если не станет, они его выкинут. И на этом все кончится.

Проблемы соотношения *воспитания* и *обучения* [47, с. 42–47] — той, которая стоит сейчас перед нами, — там нет. Обучение есть одно из средств воспитания. Воспитание есть ведущий процесс. А кроме того, ученика еще немного обучают, немного он сам учится, немного его поощряют, немного наказывают — все в меру.

Теперь мы переходим к 1880-м годам. Всеобщее обязательное образование. Учитель остается один, перед ним — 40 человек, и их надо учить. Технологически. Происходит *технологизация* процесса обучения. Может ли здесь, в условиях технологизации процесса обучения, идти речь о воспитании? Нет, конечно. И сколько мы ни будем писать лозунги, что надо воспитывать через обучение, реально этого сделать нельзя.

Если я прихожу в класс на 45 минут, передо мной ученики, и я должен поработать с отстающими, дать задание, рассказать новый материал, — в лучшем случае есть лишь немного индивидуализации, ничего больше. И я должен передавать им знания. Какие знания? Это новый интересный вопрос. Смотрите: был учитель, который одновременно выступал и как ученый. И он передавал знания применительно к некоторым ситуациям. А в ситуациях действовал его ученик.

Что происходит дальше? Знания ведь надо вырабатывать. Поэтому появляется совершенно особая позиция. Теперь уже не один человек вырабатывает знания и учит: учит один, а вырабатывает знания другой. Ученый отделяется от учителя и «садится» в научно-исследовательский институт. И там он начинает производить знания, но, обратите внимание, знания не для обучения, а знания сами по себе.



Наука отделяется от учебных предметов. Далее, ученый производит знания не для той ситуации, в которой обучает учитель, и не для той ситуации, в которой ученик применяет знания. Он начинает производить «знания вообще».

Теперь я перехожу к тому, что такое *наука* [36; 41] в отличие от *методики* [19], или *проектного подхода* [27].

Наука начинает разворачиваться исходя из предположения, что — резко говоря — все будущие ситуации такие же, как прошлые. Почему в основу положен такой странный принцип? Потому что наука всегда стремится задать инварианты. Она имеет дело с неизменной ситуацией и формулирует для нее законы — законы, которым подчинена природа.

Вот если бы я вас начал спрашивать: «Законы Ньютона (или какие-то другие законы механики, или электромагнитного поля, или атомной физики) в какое время действуют — в XVIII веке, в XIX или в XX?», — вы бы покачали головой и сказали: «Они действуют всегда». Значит, один и тот же закон был в прошлой ситуации, будет в следующей, и в следующей и т. д.

Вы спросите: а как же тогда быть с основным принципом диалектики: «все в мире развивается»?

— ... по спирали...

Ну и что, что по спирали? Главное *развивается*. А наука говорит, что все неизменно. Если закон найден, то так оно и есть.

— Это применимо только к определенным объектам.

Значит, знания накапливаются, растут, а предметный мир, природа рассматривается как неизменный мир. В нем действуют одни и те же законы. Мы можем их иногда не знать, но в принципе, если мы их открыли, то уж все живет по этим законам. Так?

— В пределах каких-то ограничений.

А какие ограничения? Разве сказано, в каких пространственно-временных ограничениях действует данный закон?

Давайте я это поясню. Вот как работает практик? Он имел дело с определенными ситуациями, накопил опыт. Он движется дальше и знает, что каждая следующая ситуация, с которой он столкнется, будет другой. Эти новые ситуации будут отличаться от тех, которые у него были. Поэтому действовать в них он должен будет иначе. Все меняется.

Что же ему говорит наука? Представьте себе, что он в своей работе хочет опереться на науку. Наука же ищет *универсальные* законы. Она находит во всех ситуациях некоторые инварианты. И говорит, что вот здесь предмет падал по закону  $h=gt^2/2$ <sup>12</sup>, и в другой ситуации он будет падать точно так же. В той ситуации действие было равно противодействию, и в следующей будет то же самое.

И какой бы научный закон, какое бы положение вы ни взяли, оно всегда безразлично к разнообразию ситуаций. И в этом смысл науки. Ибо наука ищет только универсальные принципы. Но ведь тогда, опираясь на науку, вы никогда не сможете с ее помощью учитывать вариации ситуаций. Вы никогда не сможете предсказывать, как эти ситуации будут меняться и трансформироваться, поскольку наука с самого начала во всех ситуациях искала одинаковое, инвариантное, неизменное.

— К науке должно добавиться еще нечто.

Спасибо, вы немного опережаете события.

Я вам расскажу смешную историю, чтобы разрядить ситуацию и дать иллюстрацию. Готовилась к изданию интересная книга Эвальда Ильенкова, она называлась "Диалектика абстрактного и конкретного" [7], и там была фраза, что атом со времен Демокрита ничуть не изменился, а наши знания об атоме изменились очень сильно<sup>13</sup>. Редактор был человеком, хорошо выучившим основные принципы диалектического материализма, и подумал: как это так, что атом ничуть не изменился, когда

есть принцип, что все меняется. И поэтому он от себя приписал, что наши знания изменились очень сильно, в то время как атом почти не изменился. Таким образом он удовлетворил принципу. Потом Ильенкову читатели звонили и интересовались, как это он выяснил, что атом почти не изменился. Это смешная сторона дела, но она существенна в принципе.

Я возвращаюсь к нашей ситуации. Итак, выделился ученый, который производит знания по принципу инвариантности. Он эти знания передает учителю. Учитель, создавая определенные ситуации обучения, вкладывает эти знания в ученика и формирует его способности. Опять-таки, исходя из идеи, что ситуации неизменны, поскольку ему это задал ученый.

И выученный таким образом инженер (или кто-то другой) со всем своим запасом научных знаний, которые он получил — а они все построены как универсальные принципы, — начинает работать практически. Он имеет дело с непрерывно меняющимися ситуациями, с разной обстановкой и должен как-то выкручиваться. И получается, что *наука с самого начала оказывается неадекватной ситуационному характеру деятельности практика*, любого практика — в том числе организатора, руководителя, управленца. Это важный тезис. И вы уже можете догадаться, почему мне это нужно. Я ведь ставлю вопрос так: может ли быть профессия организатора и руководителя? А чтобы была профессия, нужно, чтобы его учили определенным образом, давали ему соответствующие знания. Наверное, в том числе и научные знания.

Но организатор работает все время в меняющихся ситуациях, а наука постоянно ориентируется на универсальные законы происходящего в мире, в том числе в объектах, с которыми имеет дело организатор, руководитель, управляющий. Спрашивается, может ли профессионализм

организатора, руководителя, управляющего быть построен на научных знаниях?

— *Не полностью...*

Отлично, я принимаю ваш тезис, что не полностью... Но я бы теперь хотел знать, что будет делать организатор, руководитель и управляющий с научными знаниями. Я сам думаю так же, как вы, что не полностью. Но теперь надо выяснить две вещи. Что должно быть добавлено?

— *Опыт.*

Это — во-первых. Еще?

— *Искусство.*

Да, искусство.

— *Нужно учитывать ситуацию.*

Да, нужно уметь учитывать ситуацию, уметь в ней разбираться. Это, кстати, тема нашего завтрашнего занятия. Это все хорошо. А теперь расскажите мне, пожалуйста, что с этими научными знаниями делать. Как их употреблять?

— *Как шаблоны.*

Это верно, но нужно еще посмотреть, что это за шаблоны. Мне бы хотелось, как теоретику, услышать от вас, практиков, какими научными знаниями вы в своей работе пользуетесь. А вы ими пользуетесь?

— *Пользуемся.*

Интересно мне было бы это увидеть. Потому что у меня есть такое подозрение, что это байка. Вроде мы все знаем, что надо ими пользоваться, нас в этом убедили. Но пользуемся ли реально?

— *Вот простой пример. Нужно сделать балочную конструкцию. И вот опыт плюс знания о том, как это делается, дают нам возможность быстро это сделать. Так что научные знания нам нужны.*

Да, это так, только вот, интересно, управляющий трестом, главный инженер, заместитель главного инженера — где же

они там с балочками работают? И когда? И в какой роли? Я понимаю, что когда вы приходите на участок, и там сидит головотяп (или, может быть, не головотяп, а просто ему чихать на эту работу), и он что-то ляпает не так, вы ему говорите, что делать надо не так, а вот так... И при этом вы еще думаете, что вы выполняете роль руководителя, организатора, управляющего, да?

— Я думаю, что у этой «медали» две стороны. Нужно, с одной стороны, уметь организовывать и управлять. А вторая сторона той же медали — нужно быть профессиональным инженером. Вот я из своей практики скажу, что многие инженерные решения, в том числе в атомном строительстве, начали свой путь с площадки: инженерами было найдено много хороших решений, и они перешли в область проектирования. В частности, оболочки, которые сейчас применяются, начали свой путь именно от людей, которые имели инженерные знания и работали на площадке. А потом уже они были приняты на вооружение в проектных организациях.

Я с вами целиком согласен, мне это симпатично, но одной вещи я не понимаю. Почему вы подменили науку и знание инженерией? Действительно ли это одно и то же? И как, интересно, связаны между собой инженеры и ученые? Можем ли мы проводить параллель между ними? Чем занимаются те и другие? Вот давайте возьмем такую простую вещь, как магнитофон. Если бы я вас спросил, существует ли «закон магнитофона»?..

— Закона нет, а принцип, на котором работает магнитофон, существует.

Простите, здесь много «принципов работы».

— Да, конечно.

Отлично. И следующий вопрос: принцип — это закон или нет? Теперь я обобщаю этот вопрос: существуют ли за-

коны конструкций? Думаю, что нет. Здесь я с вами не соглашусь, но мы сделаем этот вопрос предметом дальнейшего обсуждения. Нам это дальше будет важно.

— А если руководитель ничего не знает о строительстве — вы думаете, его будут уважать?

Вы знаете, всегда уважают, если он хороший руководитель.

— Можно привести пример в доказательство того, что руководитель должен все-таки быть профессионалом-строителем? Я знал руководителя, который не мог вести планерки, потому что не разбирался в элементарных инженерных вопросах. Он просто-напросто не мог решать ежедневных вопросов... .

Подождите, он был линейный руководитель или функциональный?

— Линейный.

Здесь у меня такое мнение — сугубо мое и, наверное, неправильное, во всяком случае, с точки зрения практики нашей хозяйственной работы, — линейный руководитель вообще не должен принимать решений по техническим вопросам. Это не область его компетенции.

Мы же с вами работаем по тому известному анекдоту, где доказывается, что органы слуха у таракана в ногах: стучим по столу — бежит; ноги оторвали, стучим по столу — не бежит. Ваш пример — это не аргумент, поскольку работник, о котором вы рассказываете, плохой организатор и руководитель: лезет не в свои дела, его дергают, людей не понимает... Он и в одном плане плохой, и в другом плане плохой, и в третьем. А вот вопрос о том, можно ли быть подлинным, настоящим руководителем, не зная технологии, остается для меня проблемой. Я не настаиваю, что я правильно говорю. Я ставлю этот вопрос и хочу, чтобы мы с вами здесь поразмышляли...



Но давайте закончим с примером про магнитофон. Вернемся к вопросу о законе этой конструкции. Вот я говорю: в воздухе происходят колебания — они подчиняются законам природы?

— *Безусловно.*

Вот теперь стоит там микрофон, в нем есть мембрана, она колеблется. Воздушные колебания переводятся в форму электрических колебаний, потом их надо усилить, перевести в электромагнитные, потом возникает электромагнитное поле, на ферромагнитной ленте остается остаточный магнетизм. Каждый кусочек подчиняется своему закону природы. А какой закон есть на конструкцию магнитофона, на структуру всего этого?

— *Никакого.*

Никакого!

— *Совокупность этих элементов позволила создать магнитофон. Как единое целое.*

Прекрасно. Но давайте не будем проскакивать. Еще раз: есть закон конструкции целого или нет?

— *Нет.*

Прекрасно, давайте теперь сделаем еще один шаг. Скажите, а магнитофон в природе был? До того как его инженер изобрел? Причем — целиком? Сначала инженер задает принцип [конструкции]. Он не «открывает» его в природе, а создает конструкцию, нечто принципиально новое, то, чего в природе не было. Он собирает элементики и создает — за счет сборки, состыковки, «зашнуровки» — какие-то совершенно новые вещи, которых природа не произвела. И при этом он опирается на свою творческую — смелую, «сумасшедшую» — мысль. Связывается все это в единство не по закону природы, который открыла наука, — там нечего было «открывать», пока инженер что-то не создал. Я правдоподобно это описываю?

— *Нужно еще учитывать ситуацию.*

Да, надо учитывать и ситуацию (и, может быть, с экономическими, человеческими и всякими другими показателями), и массу других вещей. Но «фотографию» он не делает, он не открывает закон природы. Он создает новое — чего в природе не было.

— *Но ведь на основе законов природы?*

Эта фраза — «на основе...» — требует тщательного анализа. И этим мы можем заняться после перерыва, поскольку нам это важно и нужно.

Я потом сделаю такой проход — я спрошу: а вот ваша работа как организаторов, руководителей и управляющих является скорее инженерной, конструктивной, технической работой или научно-исследовательской? Вы, когда управляете и организуете, открываете что-то в объекте или творите новые формы организации?

— *Творим.*

Если это так, то тогда наш вопрос о техническом подходе, о конструкциях, о научном обеспечении профессий, об отношении между наукой и техникой приобретает сугубо рабочее значение. Ведь мы с вами сейчас уже обсуждаем вопрос, как должен действовать руководитель, организатор и управляющий.

Подоплека здесь такая. Может оказаться, что тот организатор, который апеллирует к законам науки, относящимся к этому объекту... А кстати, какой у него объект? Это нам дальше придется выяснить. Но какой бы он там ни был, если организатор апеллирует к его законам, то он надевает на себя шоры. Может быть, он от одного этого станет плохим организатором и руководителем, поскольку он не освободит в себе конструктивную смелость.

Я ставлю вопрос. Я отнюдь не уверен, что я правильно намечаю эти линии, — я хочу это обсудить. Но постановка вопроса понятна?

— *Понятна.*

Эти лекции — приглашение к размышлению. И дальше, если мы сможем это практиковать и будем размышлять, — это будет самое главное. Я при этом не отвергаю ничего другого. Но это будет самое главное, что реально будет помогать вам в работе.

Поскольку у нас завязался такой интересный разговор, я подброшу вам еще три примера-соображения. Один из них — это байка. А, в общем, все они — байки.

Первая. Когда в Америке разразился Великий кризис в 1929 году<sup>14</sup> и люди бродили в поисках работы, на завод Форда забрели два [безработных] инженера из мясо-молочной промышленности. Он их спрашивает: "Что вы, мясо-молочники, будете у меня делать?" Они отвечают: "Все, что вы дадите". И он, ради смеха, кинул им проблему, которой занимался 15 лет и не мог решить: в модели "Т", очень дешевой, стекла стоили столько же, сколько вся остальная машина, поскольку они отливались вручную. Форд им предложил наладить конвейерное, поточное производство стекла.

Они ушли и через два дня принесли ему решение: они предложили делать это так, как раньше они в мясо-молочной промышленности сардельки делали. Они приспособили соответствующие аппараты под стекло. Кстати, Форд был настолько этим зачарован, что чуть не попал под это стекло, когда оно пошло в поточном производстве. И после этого у Форда появилось объявление: "специалистов по автомобилестроению на работу не берем".

К чему эта байка? Я меньше всего хочу отрицать значимость профессионального знания. Оно, безусловно, нужно, но оно не только играет положительную роль, а часто оказывается шорами, которые мешают нам увидеть то, что [хо-

рошо] видно со стороны. И с этим тоже приходится считаться.

Отсюда направление в современном образовании: инженер с университетским образованием. И в МВТУ такие инженеры «делались», и за это ценили МВТУ. Кстати, они никогда не были профессионализированы в смысле специализированности. Это был *инженер*, и это звучало совершенно иначе. Неважно: мосты строить или пароходы — он был инженер по большому счету. Сейчас в Америке «делаются» такие дизайнеры. Когда его спрашивают, в какой области он работает, тот отвечает, что он — *дизайнер*. Он проектирует выставку в «Сокольниках»<sup>15</sup>, химические заводы и американского сенатора. В равной мере. Он берет заказ на проектирование сенатора и гарантирует, что если тот будет действовать, как ему скажут, то выиграет [выборы]. Он — *дизайнер*. Так что это реальная ситуация.

Вторая байка. Во время Второй мировой войны возникли два важных направления, без которых сегодня работа [управленца] в принципе невозможна. Это исследование операций и системотехника. Каким образом они возникли? Я проиллюстрирую это на одном примере. Когда корабли ходили по Атлантике, из Англии в Штаты и обратно, то на каждом корабле стояло зенитное орудие, чтобы обороняться от немецких самолетов-бомбардировщиков. А потом, когда бомбили Лондон и город был в трудном положении, один генерал решил посчитать, сколько самолетов сбивали эти орудия. Выяснилось, что за все время — три или четыре самолета. Он велел эти орудия снять. И что оказалось? Оказалось, что корабли просто перестали доходить. Поскольку назначение этих орудий состояло не в том, чтобы сбивать самолеты, а в том, чтобы не дать им бомбить, то есть в том, чтобы погасить возможный положительный результат.

Возникает вопрос: как считать то, что не произошло, в тех ограничениях, которые мы наложили? Орудия сбили всего три самолета, но если их убрать, то корабли вообще доходить не будут. Как считать то, что они обеспечивают прохождение корабля, то есть когда их функция определена таким образом? Нужно было начать считать *пустые места*. И вот с этого момента возникает исследование операций и системотехника, где пустые функциональные места считаются как значимые.

И третья байка, самая смешная, про статистику. Вот грохнулся самолет. Люди, полагающиеся на статистику, говорят, что теперь можно спокойно летать, потому что раз один упал, то теперь другой по теории вероятностей упадет не скоро. Как рассуждает системотехник? Раз самолет грохнулся, значит надо поменьше летать на самолетах этой компании. А в байку это превращается так. Один крупный американский бизнесмен постоянно летал на самолетах. Потом, когда их начали взрывать, он перестал ими пользоваться, поскольку вероятность аварии стала большой. А потом вдруг опять начал летать. Его спросили: "Уж не понизилась ли вероятность?". Он сказал: "Нет, вероятность та же, но я всегда вожу с собой взрывное устройство. А вероятность того, что на одном самолете будет два взрывных устройства, бесконечно мала".

Фактически организатор, руководитель или управляющий должен всегда исхитриться и придумать нечто такое... В данном случае это звучит гротескно. Это — системотехнический подход.

Теперь двинемся дальше. В чем смысл предыдущего куска? Когда я работаю и имею дело с ситуацией, основное, что меня интересует, — это «что мне делать?» Так?

— Да.

Скажите, а вы много знаете наук, которые отвечают на вопрос, что человеку делать?

— *Художественная литература.*

Да. Или политика. А науки не говорят, что делать. Методика еще дает инструкции, как действовать. И в этом смысле она всегда полезна. Если вам подсказывают — делай то-то, то вы можете это использовать. Наука же строится принципиально иначе. Наука всегда отвечает на вопрос, по каким законам живут объекты. А скажите: из описаний характеристик и законов жизни объекта следует какой-нибудь вывод в отношении того, что с ним делать?

— Да, конечно.

А я в этом не уверен. И это нам нужно будет обсудить. Я, конечно, понимаю и согласен с вами, что, зная, как живет и движется объект, вы можете определить, что вы с ним можете и чего вы с ним не можете делать. Но само по себе знание об объекте совсем не отвечает на вопрос, что вам делать, чтобы достичь тех или иных целей. И вот тут я ввожу важное для нашей дальнейшей работы различие *технических* и *научных знаний* [47, с. 53–57]. Оно для нас будет крайне важным, мы все время будем к нему обращаться.

Я буду работать сейчас на вашем, оргуправленческом материале. Представьте себе, что вы имеете дело с каким-то человеком, которым вы руководите или управляете. Вы должны определить его действия в дальнейшем. Принять решение по поводу его действий. У вас, следовательно, заранее есть цель, и вы этого человека рассматриваете как некоторое средство или орудие для достижения этой цели. Так оно всегда реально происходит, если вы организатор, руководитель или управляющий.

Но этот человек может сопротивляться, «вырываться», действовать как-то по-своему. Вы ему говорите одно, а он

делает иначе — может быть, он творческий человек. И вы не знаете, надо ли ему регламентировать способ исполнения или надо только поставить цель.

Короче говоря, вы каждый раз должны иметь знание о человеке и его действии, но это знание должно быть таким, чтобы оно с самого начала было замкнуто на ваши цели. Вы должны достичь определенной цели посредством этого человека. А поэтому ваше знание отвечает на вопрос: как вы можете достичь вашей цели через этого человека, и фиксирует его действия и ваше отношение к ним относительно ваших целей. Вот такое знание называется *техническим знанием*.

Я еще раз это проговорю, потому что это нам крайне важно. Техническое знание всегда детерминировано определенными целями нашего действия. Техническое знание дает нам ответ на вопрос об объекте, его устройстве и действиях с ним, но не вообще, а только с точки зрения достижения нами этих целей. Техническое знание показывает, насколько этот объект адекватен достижению целей и что мы с ним должны делать, как мы на него должны подействовать, чтобы наших целей достичь. Техническое знание сложное, на самом деле намного сложнее, чем научное знание. И работа инженера реально намного сложнее, чем работа ученого. Работа практика — еще сложнее.

Что такое *научное знание*? Представьте себе, что я опять-таки имею дело с этим человеком. Но у меня нет никаких целей в отношении его преобразования, перевода в другую ситуацию, понуждения его определенным образом действовать. Меня интересует, какой он вообще. Я хочу его «сфотографировать» в чисто познавательных целях. Я спрашиваю: как он сам по себе живет. У меня нет к нему целевого отношения. И я начинаю с ним осторожно «играть», чтобы выяснить, как он себя ведет. Тогда мы получаем научное знание.

Научное знание есть всегда «фотография» объекта, или фиксация законов его жизни, — безотносительно к нашим целям и нашим способам воздействия на него.

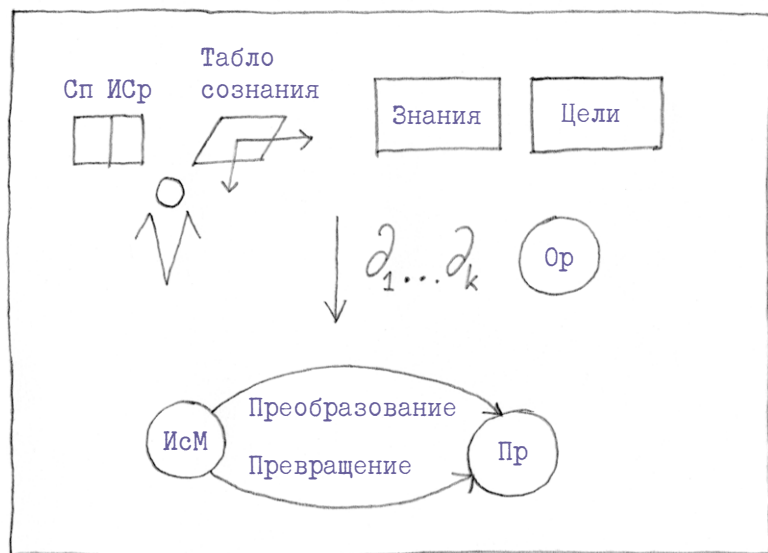
Позже я расскажу, как получилась такая поляризация, как возникли научные знания, почему они возникли, что они обеспечивают нам такого, чего не обеспечивают другие. Но пока что мне важен этот момент. В технических знаниях дело не только в целях, дело еще и в моих средствах воздействия. Меня интересует не объект как таковой, а достижение цели при имеющихся у меня средствах и методах действия. И объект я рассматриваю в «замыкании» [на цель и средства воздействия]. В научном знании я делаю вид, что у меня нет целей. Отсюда идея многостороннего, многопланового описания объекта. Чем больше я про него знаю, тем, я считаю, лучше. Для техника, наоборот, избыток информации есть всегда недостаток. Нужна информация необходимая и достаточная. Нужно иметь *соответствующее* знание.

Вот теперь, когда у нас с вами остается минут двадцать до перерыва, я хочу перейти к *структуре акта преобразовательной деятельности*.

Почему мне сейчас приходится говорить о *деятельности*? Почему я к этому перешел? Потому, что организационная, руководящая и управленческая деятельность есть *деятельность над деятельностью*. И этим она принципиально отличается от, скажем, практической деятельности с природным материалом. *Оргуправленческая деятельность, по сути своей, есть деятельность над деятельностью*.

Я теперь вынужден вводить представления о деятельности разных типов, об актах деятельности, чтобы, во-первых, задать тот объект, с которым имеет дело организатор, руководитель и управляющий, а во-вторых, пояснить особенности самой деятельности организатора, руководителя, управляющего.

Подобно тому, как мы представляем мир в виде построек из атомов, молекул, точно так же мы считаем, что мир деятельности состоит из элементарных актов, которые организуются в сложные цепи, или «молекулы», деятельности, за счет связей кооперации, коммуникации, за счет введения определенных технологий и т. д. И эту элементарную единицу деятельности, так называемый *акт деятельности*, я буду изображать следующей схемой [33, с. 267]:



На схеме изображен «человечек» как некоторый сгусток *материала* (я потом скажу, в чем его функции). У него есть какие-то *способности*, и, кроме того, он постоянно пользуется определенными, как говорят в психологии, *интериоризованными*, то есть «овнутренними», *средствами*.

Что такое интериоризованное средство? Например, язык для нас есть интериоризованное средство. Вот, скажем, освоил человек алгебру, ее язык и все ее преобразования — это есть его интериоризованное средство. Он отображает ситу-

ацию в языке алгебры и производит преобразование. То же с дифференциальным и интегральным исчислениями. Языки механики попадают сюда же и все прочее.

Кроме того, человек имеет так называемое *табло сознания*. Здесь у нас возникают образы. Я рисую «табло» вот с такими стрелочками. Что я этим хочу подчеркнуть? То, что у нас всегда имеются не *отношения восприятия*, а *интенциональные отношения*. Что это значит? Вот вы видите меня. Но где вы меня видите: у себя в глазу или стоящим вот здесь? Сознание всегда работает на «выносящих» отношениях, мир организуется нами за счет работы сознания как вне нас положенный. Сознание все время выносит вовне. Сознание всегда активно, а не пассивно.

Далее, здесь будет *исходный материал*, природный, который мы преобразуем. Я рисую стрелочку *преобразования* материала в *продукт*. Одновременно я ставлю здесь и другую стрелочку, она означает *превращение*. Итак, верхняя стрелочка означает преобразование, а нижняя — превращение.

Кроме того, обязательно есть *действия*, или *операции*, которые я обозначаю как  $d_1...d_k$ , и определенные *орудия, средства*, — машины, с которыми я работаю, калькуляторы, ЭВМ, штангенциркули и все такое прочее. Есть еще *цели* как определенный блок. А кроме того, используются *знания*. Как вы понимаете, знание приходит извне.

Это будет *состав и структура* (хотя она изображена только в некоторых моментах) *акта деятельности*. Эта деятельность называется *преобразованием*. Ее мы, как правило, и осуществляем. Вот когда я переставляю стул, когда я работаю в каком-то технологическом процессе, когда я подсчитываю какие-то значения — каждый раз работает эта схема. Мы получаем некоторый исходный материал, захватываем его, применяем к нему определенные действия, орудия, средства, чтобы преобразовать его в определенный продукт,

соответствующий цели, и он выходит дальше из акта деятельности. Мы при этом используем орудия и средства.

Если у нас орудия и средства соединены с действиями, мы получаем машины, механизмы. Фактически действия «снимают» [в себе] орудия и средства. Тогда деятельность поднимается выше: деятельность человека становится действиями-штрих [то есть другого уровня]. Скажем, если мы рассмотрим действия экскаваторщика, то непонятно, что он делает: копает котлован или управляет своим экскаватором? Это многослойная сложная деятельность. Многое зависит от того, как его учили. Точно так же, когда вы *учитесь* водить машину, вы *управляете* машиной. Когда вы *освоили* вождение, то вы *едете* на машине. И в некотором смысле «границы» машины есть ваши границы. Так же и экскаваторщик, когда он научился работать, то он не управляет экскаватором, а копает котлован. Точно так же работает оператор на атомной станции и т. д. Здесь получаются сложные склейки [разных деятельностей].

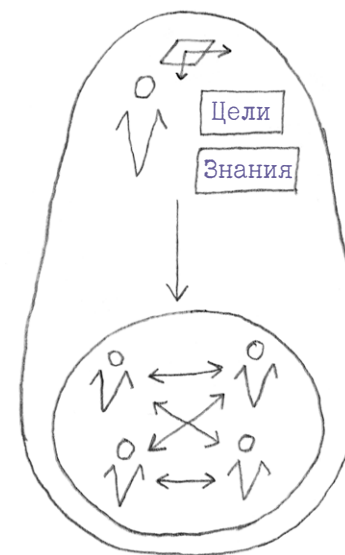
И при этом человек должен иметь определенные способности — это субъективная часть. Он может что-то получать через знание, что-то за счет непосредственного видения ситуации, ее оценки, а что-то за счет способностей.

Теперь из этого [состава акта деятельности] мы можем собирать сложные «мозаики» отношений между деятельностями. Мы можем выстраивать *кооперативные* связи. Например, когда продукт работы одного становится исходным материалом для другого. Мы можем собирать связи обеспечения, когда продукт работы одного становится орудием, средством другого; когда, например, продукт работы одного — методическое или конструктивное знание — становится знанием, знаниевым средством для другого.

И можем, наконец, собирать сложные, так называемые *социотехнические* связи [18; 29], когда структура деятель-

ности одного человека становится исходным материалом в деятельности другого. Этот «странный» случай нам надо зафиксировать: когда *оказывается, что деятельность человека направлена не на преобразование природного материала, а на организацию, руководство или управление деятельностью других людей.*

Давайте изобразим это так: вот есть одна деятельность — руководителя или управляющего, со всеми ее элементами, а внизу, в качестве ее объекта, находится деятельность другого человека или других людей.



Теперь зададимся вопросом: на что воздействуют при организации, руководстве и управлении? На что мы *можем* воздействовать? На цели. Мы можем воздействовать на знания: [если можем] давать другие знания и тем самым управлять. Мы можем давать другой исходный материал. Можем воздействовать на операции, действия, например, через технологию. Можем менять орудия и средства, вводить новые



машины, и это тоже будут новые организация и управление. Можно менять способности — отсюда возникают психотехника, антропотехника, группотехника (можно создавать группы и воздействовать на групповую организацию), культуротехника, или нормотехника. И все это — разные способы организации, руководства и управления (в предположении, что организация, руководство и управление относятся к деятельности). Этот тезис важен и значим.

А дальше можно поставить такой вопрос: если вы организуете деятельность, руководите деятельностью или управляете деятельностью, то интересно, какими знаниями о деятельности вы владеете? Я вам здесь подбрасываю «бомбу»... Смотрите, не произошла ли здесь какая-то удивительная абберация?! Вы руководите и управляете *деятельностью людей*, а в *знаниях* все время фиксируете конструкции, *технологические процессы* или еще что-то [25а, с. 55–57]. Не произошло ли здесь какой-то подмены, не промахнулись ли мы?

— Нет, не промахнулись.

Мне некоторое время тому назад пришлось проводить организационную работу на рижском НПО "Биохимреактив". Это крупное предприятие, имеющее лицензии на продажу лекарств за границу. Поэтому, если там наладить документационную часть, мы будем получать много денег. Но мы не можем продавать эти [лекарства], поскольку у нас документации нет.

Или: одна американская фирма хотела закупить у нас 300 кораблей — это гигантские деньги! Мы не могли их продать... Потому что у нас каждый корабль доделывается, вручную. У нас нет документации, обеспечивающей производство. Это вам как технологам понятно?

— Понятно.

Так что это значит — "продавать лекарство"? Это значит — продавать серию опытов.

В НПО "Биохимреактив" отработывают технологию: запускают биохимический процесс, но [у них возникает] много отклонений... Почему? Они думают, что у них модели плохие. Но поскольку у меня деятельностный подход, то я им сказал так: это ерунда — у вас прекрасные модели, а люди не работают. У вас непрерывный процесс в четыре смены? Вот я утверждаю, заранее, априори, что у вас ночные смены не работают. Там надо дежурить, а они у вас спят по ночам. А что у них журналы [дежурств] — так, конечно, они в журналах пишут то, что должно быть. Они спросили, как это можно проверить. Я предложил проверить по затратам электроэнергии: можно гарантировать, что определенные технологические процессы не выполняются, люди спят. Начали проверять, выяснилось, что так и есть.

Дело в том, что технология не работает без человеческой деятельности. Особенно там, где нет конвейера, поточной линии. А на строительстве до сих пор реально нет технологии. Там все идет за счет человеческой деятельности, с вкрапленными технологиями. Вы перемежаете технологический процесс с деятельностью, образуется разнородное целое, в котором деятельность играет не меньшую роль, чем технология.

Чем же, спрашивается, на этом НПО «Биохимреактив» надо руководить и управлять? Естественно, что деятельностью, а не технологическими процессами. Управлять ими заведомо не нужно, и руководить, если они хорошо сделаны, тоже не нужно. Это можно и машине поручить. Вся суть дела в деятельности людей. А люди действуют так или иначе в зависимости от их отношений. Поэтому проблема организации, руководства и управления есть проблема деятельности над деятельностью.

А откуда у вас знания о деятельности? В каком вузе вам их преподавали?

— *Только на опыте.*

А можно ли здесь полагаться на опыт? И еще вопрос, прежде чем мы сегодня кончим. С одной стороны, нужно иметь методики для деятельности руководителя или управляющего — здесь должна быть методическая организация его собственной деятельности, чтобы ответить на вопрос, как ему действовать. А с другой стороны, он должен знать, как «живут», как действуют его подчиненные, поскольку подчиненные и их деятельность — это объект его деятельности. Итак, как вы думаете: знания про самоорганизацию и знания про «жизнь» объекта деятельности — это одно и то же или разное?

— *Разное.*

Заведомо разное. Так вот оказывается, что по поводу самоорганизации вам нужны методики, а по поводу объекта вам, наверное, нужны научные знания — о деятельности (если таковые возможны). Они должны ответить на вопрос, по каким законам «живет» эта деятельность.

Если вы имеете дело с конструкцией, то вы должны иметь, с одной стороны, знания о сопротивлении материалов, [знания] по металловедению и пр., а с другой — методики для организации работ, с этим связанный. Две вещи нужны. Так и здесь: нужно иметь методики, относящиеся к деятельности организаторов и руководителей; и должны быть знания, относящиеся к деятельности как объекту их работы.

Здесь мы возвращаемся к вопросу о *профессионализации*. Какого рода знания должен получить организатор, руководитель и управляющий, чтобы быть профессионалом в своей области? Наверное, и те и другие, и вопрос в том, насколько это сегодня обеспечено.

Теперь последний вопрос, забегающий вперед, к завтрашнему дню. Вроде бы, если вы руководители, управляющие, то вы должны прежде всего получить представление о строительстве как о сложной системе содеятельности на разных

уровнях. Вы должны представить себе управление строительством как управление сложнейшей мегамашинной. А кто вам дает такой шаблон, такую схему, по которой вы можете ваше строительство как мегамашину раскладывать? Вы уже наверняка этот вопрос выяснили, готовясь к завтрашнему дню...

— *Времени не было...*

А ночь на что? Обратите внимание: это вам не работа — вы учиться приехали. Ведь свою работу вы наверняка хорошо организуете, поэтому вы не должны там работать по ночам. А здесь работа организована не очень здорово.

Давайте теперь представим себе, что же я сегодня делал. Я поставил проблемный вопрос: является ли работа организатора, руководителя, управляющего профессиональной и что представляет собой это сообщество оргуправленцев? На мой взгляд, сегодня, в наше время, организатор, руководитель и управляющий — люди, которые волею судеб поставлены во главу всякого угла. И сегодня от того, как они работают (то есть как вы работаете), зависит все остальное.

Для каждого времени есть свои люди, которые отвечают за всю организацию [общества]. Скажем, в буржуазном обществе это был буржуа — он фактически аккумулировал общественное производство, делал вклады в его развитие и т. д. Сегодня огромное сообщество организаторов, руководителей и управляющих — сообщество или профессия — отвечает за то, как развивается наше народное хозяйство. Но не только народное хозяйство. Потому что оказывается, что эта профессия, ставшая массовой, порождает новую ситуацию, тянет за собой новую научную революцию, поскольку, подобно тому, как в XVII веке надо было создавать комплекс наук о природе, так сейчас распространение и технологизация организационно-управленческой деятельности порождает новый цикл наук о деятельности и мышлении людей.

Поэтому на передний план выходят социология, психология, теория деятельности и т. д. Их начинают создавать. Мы с вами сейчас по всем признакам живем в новой, невероятно сложной революционной ситуации. И про нас потом, через сто-двести лет будут писать в книжках: они жили в период новой научной революции, а именно — создавали науки о деятельности и мышлении. Только потому, что деятельность организатора, руководителя, управляющего стала массовой, ведущей, он встал на «капитанский мостик». Таковы факты нашей жизни.

Разбирая проблему профессионализации, я наметил несколько линий: можно сохранять сообщество на базе личных достижений, отбирать самых лучших, кустарно; можно готовить их цеховым образом; можно готовить их профессионально через вузы. Что сегодня задерживает развитие профессии? Отсутствие соответствующих знаний — технических, методических и собственно научных. Если не будет этих знаний, не будет и профессиональной подготовки — будет оставаться цеховая и личная. Это я уже сказал.

Вы можете со мной не согласиться, сказать, что в изложении были прорехи. Но мне важно эту логику перед вами выложить. Важно, чтобы вы подумали над этим. Что значит — развивать профессию, а следовательно — науки? Это означает, что нужно построить совершенно новые науки — науки о деятельности. Старые науки, рассчитанные на законы, здесь сработать не могут.

Скажем, нужно рассмотреть строительство, завод, регион как своего рода *мегамашины*, составленные из деятельностей. Нам надо понять, что здесь есть много разных факторов. Как нам на все эти факторы воздействовать, чтобы обеспечить высокую эффективность производства?

Но дело не только в производстве, дело еще и в том, чтобы люди жили человеческой жизнью, ибо завод, строитель-

ство — это не организация по производству прибавочной стоимости, а прежде всего форма организации всей жизни людей. В том числе культурной, социальной и прочей. И в этом особенность нашей ситуации. Потому что каждый из нас мог бы, вообще говоря, поднять производительность труда.

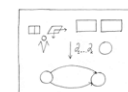
Один мой приятель, директор симферопольского телевизионного завода, поглядел-поглядел и четыре тысячи рабочих выгнал на улицу — за счет рационализации процесса. Его вызвали в обком партии и потребовали, чтобы завтра же все уволенные были на своих рабочих местах. Он стал говорить, что в академии его учили, что надо повышать производительность труда. Ему сказали: да, при других прочих обстоятельствах; но ты должен обеспечить жизнь этих людей, и если ты не выбросишь из головы все, чему тебя учили, или не научишься понимать это правильно, то пойдешь через неделю на бюро [обкома]. И все [ему стало] ясно и понятно.

— *А с нами такого не случится?*

Как видите, я это все понимаю. Поэтому я говорю, что мышление — это одно, а деятельность — другое.

Итак, я зарисовал схему акта деятельности, как «атом» или «молекулу» деятельности. При этом я подчеркнул, что организация, руководство и управление есть деятельность над деятельностями. И дальше нам с вами надо рассмотреть особенности руководства, организации и управления как разных деятельностей, требующих разных рычагов воздействия, разных техник, людей и т. д.

Но при этом я ставлю еще один, дополнительный вопрос: как представить в качестве мегамашины ту организацию, которой вы управляете и руководите? Завтра мы посмотрим, как вы это будете делать.



с. 52