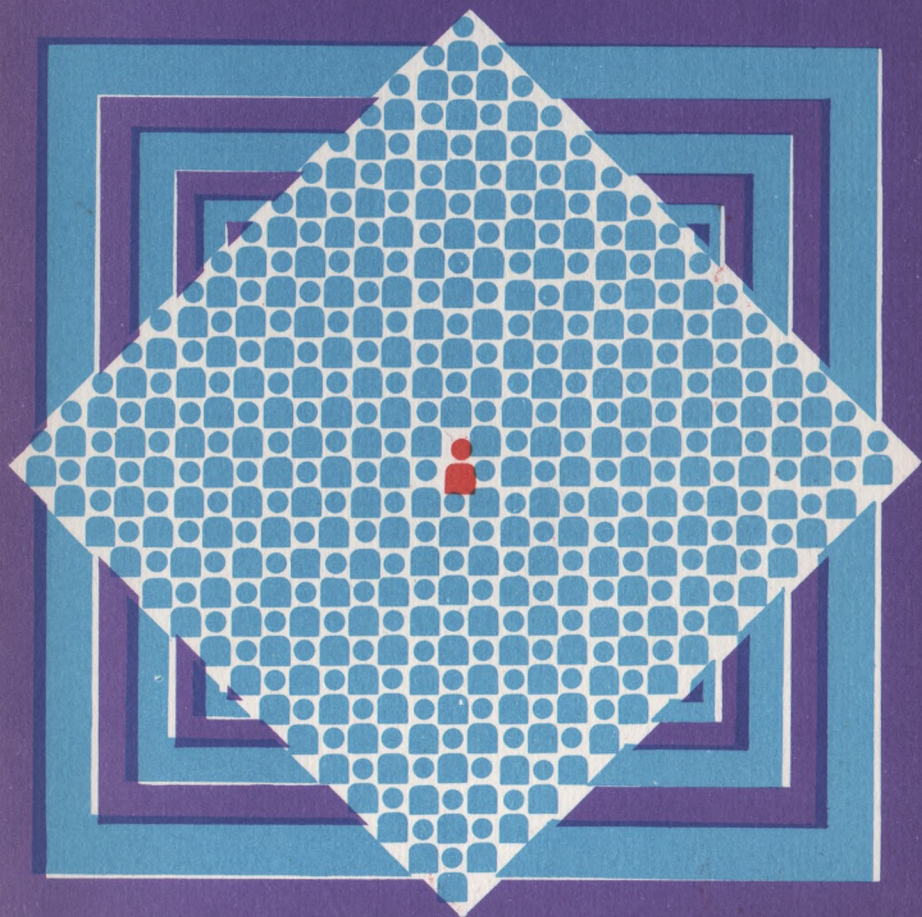


С. В. Попов, П. Г. Щедровицкий

# КОНКУРС РУКОВОДИТЕЛЕЙ



**С. В. Попов, П. Г. Щедровицкий**

## **КОНКУРС РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

**Всесоюзный конкурс на должность  
директора завода микроавтобусов РАФ:  
анализ случая**

**Москва  
Издательство «Прометей»  
МГПИ им. В. И. Ленина  
1989**

**Попов С. В., Щедровицкий П. Г.** Конкурс руководителей. Всесоюзный конкурс на должность директора завода микроавтобусов РАФ: анализ случая: М., Прометей, 1989, — 96 стр.

## *Предисловие*

Два с половиной года прошло с момента проведения конкурса в Елгаве. Конкурс вызвал много эмоций, противоречивых мнений, идейных столкновений, скепсиса (пример критического отношения к идее проведения таких конкурсов см. в Приложении 8).

При стремительности перемен последнего времени событие двухлетней давности — уже почти история. Однако предлагаемая работа представляет не только и не столько исторический, документальный интерес. Эксперимент в Елгаве проимитировал возможные сценарии разворачивания процесса демократизации в нашей стране. На конкурсе была сделана попытка ответа на вопрос: что же такое демократизация по своей сути, в отличии от того иллюзорного, лозунгового вида, в котором она так часто предстает\*.

Темп, в котором происходит разыгрывание возможных сценариев будущего, в ходе организационно-деятельностных игр и конкурсах, подобных Елгавскому, несопоставимо выше, чем реальное разворачивание событий. То, что в игре происходит за три-четыре дня, в реальном времени занимает два-три года. Пример тому — конкурс на РАФе: идеи и программы развития завода, проработанные в игре, реальностью становятся сейчас, а трудности демократизации, возникавшие в конкурсе и на выборах, начинают приобретать характер общезначимых проблем только в перспективе политической жизни страны в ближайшие годы.

Именно это и придает, с нашей точки зрения, ценность описанию и анализу происходившего на РАФе и оправдание публикации данной книги: необходим теоретический анализ про-

\* Дальнейшая проработка и разворачивание понятия демократизации в присущей организационно-деятельностным играм рефлексивно-мыслительной манере производились в ходе конкурсов в «Артеке», на БАМе, в социально-экологической экспертизе на оз. Байкал (см. Приложение 1).

цессов демократизации, который предупреждал бы от грубых ошибок и позволял извлекать общественно значимый опыт.

Теперь несколько слов о структуре самой книги. Книга имеет несколько планов, рассчитанных на разные усилия и заинтересованность читателя.

Заинтересованные в сюжете и описании того, что происходило с 23 по 30 января в Елгаве «на самом деле», могут без особого ущерба для понимания пропустить разделы 3, 4 и 8, а также прочитать первую часть книги А. Афанасьева «Выбор», вышедшей в издательстве «Советская Россия» в 1988 г. Читать эти разделы имеет смысл, если возникает вопрос о методологических и теоретических предпосылках организации конкурса.

Разделы 3, 4 и 8 дают довольно беглое описание содержательных основ той методологической традиции, в которой работали организаторы конкурса. Для углубленного знакомства с основами СМД-методологии необходимо брать специальные работы (см., например, статьи Г. П. Щедровицкого в сборнике «Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник» за 1981 и 1986 гг. М., Наука, — там же можно найти библиографию работ).

Раздел 10 посвящен понятию демократизации и имеет самостоятельный смысл, хотя за терминологическими разъяснениями придется обращаться в разделы 3 и 4.

Вполне возможно, что эта книга разочарует тех, кто захочет найти в ней прямые методические и процедурные указания, как проводить конкурсы и выборы руководителей. В работе этого нет — мы пытались передать содержательную сторону процессов демократизации, а кроме того, мы против типовых рекомендаций и советов. Внимательный читатель может увидеть обоснование нашей позиции в тексте.

С. В. ПОПОВ, *апрель 1989.*

## І. ВВЕДЕНИЕ

С 22 по 30 января 1987 года в Латвии в небольшом городке Елгава в 40 километрах от Риги на заводе РАФ был проведен первый Всесоюзный конкурс руководителей на замещение вакантной должности директора завода и выборы директора. Решения январского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС выдвинули на передний план вопросы кадровой политики и подчеркнули необходимость широкой демократизации управления. Факт демократических выборов на заводе РАФ совпал с историческими решениями январского Пленума. Однако, не только его временное и идейное совпадение привлекло внимание общественности к Елгавскому эксперименту. Метод проведения конкурса руководителей с использованием организационно-деятельностной игры и характер предвыборной кампании кандидатов, предшествовавшей самому акту выборов, вызвал интерес как у специалистов, так и у широкой общественности, заинтересованной в углублении процессов демократизации.

Выборы, последовавшие за решениями Пленума, принесли как позитивные, так и негативные результаты. Во многих организациях и учреждениях вместо демократических выборов происходила и до сих пор происходит подлинная профанация идеи выборности. Выбирают ... из одного кандидата, навязывают трудовому коллективу кандидатуры, удобные руководящим инстанциям, выбирают тех, кто поощряет бесхозяйственность и недисциплинированность. Опыт этих выборов наглядно показывает, что кандидаты в большинстве случаев не готовы быть избранными, в равной степени, как и трудовые коллективы не готовы выбирать.

Вместе с тем, в ходе выборов трудовые коллективы осваивали культуру демократии и учились жить в условиях демократизации. Неудачи и поражения на этом пути заставляют размышлять и искать решения вопросов, которые еще полгода назад не стояли на повестке дня. Вопросы управления, подготовки организационно-управленческих кадров, участия трудо-

вого коллектива в определении стратегии и тактики работы завода, производственного объединения, школы, научно-исследовательского института широко обсуждаются; предлагаются новые подходы и новые решения.

В последнее время все чаще и чаще руководители, представители общественности, партийные органы возвращаются к опыту выборов на РАФе. То, на что в январе 1987 г. никто не обращал внимания, в свете собственных трудностей и поисков приобретает совершенно новое значение. Проблемы организации демократических выборов, анализ перспектив использования этого механизма демократизации в различных областях общественной жизни заставили многих заново взглянуть на Елгавский эксперимент. Что происходило там? Как удалось избежать многочисленных «ловушек», которые сегодня уже открылись всем? Дает ли опыт РАФа подлинный образец организации и проведения демократических выборов?

Однако, с этих новых позиций описания эксперимента в Елгаве в прессе чрезвычайно бедны. «Заново просмотрели материалы, опубликованные в «Комсомольской правде» в ходе конкурса, — пишут читатели, — оказывается, там ничего не сказано по существу: как был организован конкурс, в чем смысл организационно-деятельностной игры?». «Публикации в газете «Комсомольская правда» это — рекламный «ролик», не более; прежде всего, нас интересует как удалось организовать конкурс и выборы?» «Какая есть литература по организации выборов, по вопросам использования деловых (организационно-деятельностных?!) игр?».

Такие вопросы приходят в газету, в Московский институт нефти и газа — и каждый раз, читая их, мы, организаторы конкурса и выборов на РАФе и во Всесоюзном пионерском лагере «Артек», чувствуем, что сама работа там, на РАФе, составляла лишь полдела, лишь часть той социо-культурной работы, которая возложена на нас силой обстоятельств. Приходится признать, что публикации в широкой печати действительно не раскрывали глубинные механизмы организации конкурса и, в этом смысле, являлись «обманкой» — ибо повторить опыт РАФа или хотя бы понять, на каких принципах и схемах строился этот эксперимент на основании этих материалов было невозможно.

Подлинная проблемная ситуация состоит в том, что описание всякого по-настоящему нового опыта требует и новых понятий, новых «рамочек», вне которых и помимо которых этот опыт не может быть понят как новый. Перед нами каждый раз открывалась дилемма: либо описать то, что происходило в ходе конкурса и выборов в старой испытанной системе средств и представлений — но тогда, заведомо опять обмануть читателя, только на этот раз не просто не досказав, скрыв часть происходящего, а целенаправленно выдавая новое и непонятное за

привычное и ожданное; либо, прежде чем описывать и комментировать события на РАФе, вводить весь строй необходимых понятий, без которого не может сложиться подлинного понимания этого опыта.

Почему методологи, а не социологи, психологи или специалисты по управлению? Что это за игры — организационно-деятельностные и почему так настойчиво подчеркивается их отличие «деловых» или «имитационных»? Зачем нужен такой марафон — девять дней, а то и больше, когда всем известно, что процедура голосования занимает не более одной минуты? Зачем нужно тащить хорошего директора из Омска в Ригу — будто бы не могли найти у себя подходящую кандидатуру? Десятки «почему» и «зачем», за каждым из которых стоит своя система понятий, свой строй представлений, свои привычные ориентиры, а часто — свои догмы, мифы и превращенные (если не сказать превратные) формы мышления и понимания.

Что значит описать опыт, которого раньше никогда не было? Как можно понять и осмыслить то, что не имеет аналогов в индивидуальном опыте, про что не скажешь — «А! Это похоже на то, что происходило со мной там-то и тогда-то»... Как нужно понимать то, что специально строилось на отрицании привычных стереотипов организации и привычных форм взаимодействия руководителей и подчиненных, рабочих и ИТР, отраслевых и региональных органов управления? Вот если бы что-нибудь понятное, то, что мы и так знаем и лишь хотим получить подтверждение и обоснование своему знанию?! Тогда можно сказать: умные «ребята», думают так же как и я!

А если иначе? Если не признав с самого начала этой инаковости, принципиального отличия того, что происходило на РАФе от привычных интерпретаций — нельзя ни понять, ни использовать этого опыта?!

Мы читаем воспоминания и описания Октябрьской революции, гражданской войны, первых шагов Советской власти на пути восстановления, а реально — строительства нового хозяйства, первых пятилеток. Мы читаем о том, как эксперты и наблюдатели во всех странах мира не могли понять, что происходит у нас в стране и как возможно это? Но кто может утверждать, что мы сами сегодня понимаем, как это было и как это оказалось возможным. Кто, наконец, может утверждать, что мы сегодня понимаем перестройку?

Литературы, которая бы помогла понять и осмыслить опыт РАФа, нет. Так же как не было и не могло быть для иностранных экспертов литературы, помогающей понять и осмыслить опыт первых шагов социализма. Тогда, в 20-е годы, им предлагали более внимательно читать работы К. Маркса. Понять новую практику социалистического строительства можно было, опираясь на ту теорию, на тот строй понятий и представлений, реализацией и воплощением которой была эта революционная



практики. В этом плане осмыслена аналогия, которой мы пользуемся. Понять новую практику, в какой бы области она ни возникла, можно только сквозь призму тех теоретических оснований, на которые она опирается. Понять опыт РАФа можно только сквозь призму тех методологических представлений и понятий, на которые целиком и полностью опирались организаторы конкурса и выборов в Елгаве.

Дилемма изложения имеет только одно осмысленное и исторически правильное решение. Не может быть при описании нового опыта и инновационной практики полуправды; не может быть ориентации на узнавание; не может быть дано привычного и ожидаемого объяснения. Для того, чтобы передать опыт РАФа и Артека, необходимо достаточно подробное введение в ту систему понятий и ту теоретическую концепцию, в тот строй мысли, который подготавливал и направлял реальное практическое действие.

Системомыследеятельностная методология, положенная в основание Елгавского эксперимента, является прямым продолжением методологии марксизма. Но, следуя принципам марксизма в практике действия, глупо было бы отступать от этих принципов в изложении, выдавая инновационное, революционное и преобразующее действие за те или иные привычные схемы организации. Работа на РАФе строилась как новая и должна пониматься как новая.

Изложенная установка определяет весь строй последующего описания. Факт выборов руководителя на заводе РАФ и течение конкурса часто пытаются осмыслить в «естественной» ориентации, как «движение» снизу, как инициативу трудового коллектива. В противоположность этому, мы рассматриваем прежде всего процессы проектирования, планирования и программирования «акции» на заводе РАФ, ту подготовку и те действующие силы, которые «делали» выборы руководителя завода фактом хозяйственной и общественной жизни страны. Другими словами, мы подчеркиваем искусственно-технический характер этого события.

До сих пор выборы руководителей разного уровня понимаются и осмысляются в рамках акта «замены начальника». Конкурс и выборы на РАФе с самого начала строились не в ориентации на замену руководителя предприятия и, следовательно, не в ориентации на выборы-голосование, а с целью принципиального изменения и трансформации всей системы деятельности на заводе, включая систему управления. Выборы директора были лишь поводом для тотальной инновации, рамки которой пролегают далеко за пределами самого конкурса и процедуры голосования.

Анализируя опыт выборов в различных организациях и учреждениях, сегодня обычно критикуют администрацию и организаторов, обращают повышенное внимание на форму и схему

выдвижения кандидатов, на атрибуты процедуры голосования. И практически никто не ставит вопрос по-иному: готовы ли сегодня трудовые коллективы выбирать? Выработана ли достаточная демократическая культура для того, чтобы рабочий выбирал директора, официантка — начальника Главного управления пионерского лагеря, а бухгалтер — министра? Где, собственно, проходит граница между демократическими выборами и псевдодемократией, рядящейся в модные одежды? Постановка вопроса во многом проявляет и нашу позицию в этом вопросе.

Опыт РАФа, Артека, БАМа наглядно показал, что большинство людей не имеют сегодня необходимой культуры демократического обсуждения, необходимой системы отношений внутри трудового коллектива, а главное — необходимой и достаточной для организации выборов системы гуманитарного и социального знания. В этом плане философия, социология, психология, экономика и теория управления сегодня не дают того представления о демократии и процессах демократизации, которая могла лечь в основу практики выборов руководителей. Тем самым общественные науки тормозят ход демократизации и перестройки, а представления о выборах и демократии формируются в трудовых коллективах стихийно и остаются на уровне обыденного здравого смысла, не возведенного на уровень подлинно революционного знания и практически ориентированной теории.

Для нас — методологов и игротехников, при подготовке и программировании конкурса на РАФе вопрос об организации демократических выборов был прежде всего вопросом формирования в трудовом коллективе особого отношения к заводу, особого самосознания и самоопределения. Только начав рассуждать и размышлять о будущем завода, о перспективах его развития и стратегии движения вперед, к новым рубежам и горизонтам, рядовой рабочий может выбирать руководителя. Только проектируя и программируя жизнь завода, а значит — и свою жизнь вместе с заводом, рабочий и инженер, главный специалист и бухгалтер становятся членами того «демократического клуба», где они могут и должны на равных принимать участие в строительстве общего будущего. Коренной вопрос демократизации — это вопрос о знаниях, необходимых для анализа ситуации и проектирования будущего. Открытость и доступность этого знания — ключ к демократизации.

До тех пор, пока вопросы управления производством будут решаться за «закрытыми дверями», до тех пор пока знания об обществе и производстве будут оставаться закрытыми для подавляющей части трудовых коллективов — не будет ни подлинной демократизации, ни подлинно демократических выборов. Именно поэтому задачей организаторов конкурса на РАФе с самого начала было создание особых искусственных условий,

в которых кандидаты и члены трудового коллектива, представители внешних административно-управленческих систем и инженерно-технические работники завода могли публично и гласно обсуждать ситуацию, сложившуюся на заводе и перспективы ее изменения, стратегию развития и проекты будущего — обсуждать как равноправные участники общего дела демократизации управления.

На пути решения этой задачи стоял целый ряд препятствий. Столкновение с ними каждый раз открывало перед нами, а вместе с тем и перед всем коллективом трудности и проблемы на пути демократизации. Конкурс на РАФе был поиском и в этом поиске были открыты и обнаружены такие повороты и такие аспекты, проблемы организации демократических выборов руководителей, которые мало кем пока понимаются и ставятся в этом контексте. В этом плане конкурс на РАФе был путем открытий.

Проблема демократизации не сводится и не может быть сведена к вопросам организации выборов. То, что такое сведение постоянно делается, должно стать предметом анализа общественных наук. Всякий редукционизм питается недостатком знания, отставанием теории, кризисом понятий. Проблема демократизации общественной жизни и управления теснейшим образом связана с целым комплексом социально-производственных, социально-экономических и социально-культурных вопросов, многие из которых не только не решены, но даже и не поставлены по-настоящему.

В меру того, насколько развертывание конкурса было путем открытия и проявления этих теневых сторон процесса демократизации, этих скрытых оснований, этого фундамента — сам конкурс был путем противоречий, столкновений и конфликтов, как в плане идей, так и в плане человеческих взаимоотношений.

Однако, организаторы конкурса сознательно шли на эти конфликты, стремясь лишь к тому, чтобы коммунальное столкновение отдельных людей сделать предметом специального анализа, выделить содержательные основания конфликта и перевести его в формы проблемной ситуации и проблемы. В этом, на наш взгляд, смысл и содержание метода диалектики в действии. От ситуативных противоречий к обобщенным проблемам и от них к практике — таков путь развития; таков путь открытия нового, а следовательно, таков необходимый путь освоения новой реальности демократизации.

Задача последующего изложения: познакомить читателя с некоторыми проблемами Елгавского эксперимента, с ситуативными источниками и теоретико-методологическими основаниями его организации. С самой поверхностной точки зрения это были проблемы столкновения теории, строя понятий с опирающейся на этот строй практикой организации и социальных

мифов, предрассудков и стереотипов. Но более глубоко — это была подлинная диалектика развития, проявляющаяся в конкретной ситуации, факт развития, должный быть осмысленным на опыте единичного случая.

Мы живем в подлинно историческую эпоху, сопоставимую, на наш взгляд, с периодом Октябрьской революции и первых пятилеток, и уже одно это требует подходить к тому, что происходит вокруг нас и к тому, что мы делаем, с историческими мерками. Именно эта историческая рамка, а не факт удачных выборов директора завода РАФ является адекватной точкой отсчета для анализа опыта Елгавского эксперимента.

## 2. НЕМНОГО ИСТОРИИ ИЛИ КОЕ-ЧТО О СИТУАЦИИ, ПРЕДШЕСТВОВАВШЕЙ КОНКУРСУ НА РАФе

Ход и перепитии выборов на заводе РАФ не могут быть правильно поняты вне анализа ситуации, предшествующей самим выборам, вне той подготовительной работы, которую проводили различные группы инициаторов и участников этого мероприятия. Выборы директора на заводе РАФ, как мы уже подчеркивали, специально проектировались и планировались. И при этом, как это всегда бывает в сложных социальных ситуациях, каждая группа участников имела свои социо-культурные цели и свои представления о том, как должен проходить конкурс и к каким результатам он должен привести.

Формирование и становление ситуации, непосредственно предшествующей конкурсу на заводе РАФ, предполагает анализ действий, как минимум, четырех основных групп людей, представляющих различные социальные и социо-культурные позиции.

Первая группа — это группа журналистов газеты «Комсомольская правда». Еще задолго до выборов на заводе РАФ «Комсомольская правда» провела ряд аналогичных акций, направленных на активизацию молодежи и поиск новых форм ее общественной активности. Это и выборы в комсомольских организациях, построенные в более свободных и нетрадиционных формах, это и проведенный за несколько лет до РАФа Всесоюзный конкурс на должность прораба на строительстве Братской ГЭС, это и акция «Билет на ударную» — добровольный прямой набор рабочей силы на ударные комсомольские стройки.

Уже в начале января 1987 года завод РАФ, имеющий большой молодежный коллектив, был избран в качестве объекта для проведения эксперимента, направленного на демократизацию форм управления. Замысел конкурса на заводе РАФ соединял ряд базовых идей. Во-первых, это четкая фиксация места и роли молодежной газеты, как источника социальных ини-

циатив и центра своего рода социального проектирования. Однако, весь опыт аналогичных мероприятий, проводимых газетой «Комсомольская правда», наглядно демонстрировал узость и частичность применяемого подхода. Проектируя новые формы организации работы с молодежью и новые формы участия молодежи в руководстве и управлении, журналисты каждый раз сталкивались с дефицитом деятельностного содержания: предлагаемые формы не приживались, быстро выхолащивалось их инновационное значение и смысл. Во-вторых, это сама идея выбора и выборности. Концепция выборности была заимствована из экономических и социологических работ: экономисты и социологи, обсуждавшие и пропагандировавшие ее, полагали, что выборность руководителей предприятий сделает их в значительной степени независимыми от аппарата министерств и ведомств, станет реальным механизмом противодействия волюнтаризму хозяйственных решений, протекционизму, администрированию, практике навязывания хозяйственных решений и т. д. Принцип выборности, с их точки зрения, должен был разомкнуть непосредственную зависимость хозяйственных руководителей от административно-командного механизма управления, сделать директоров промышленных предприятий сравнительно автономными и тем самым подготовить условия для собственно-экономических реформ. Социологи, в свою очередь, подчеркивали, что выборность руководителей может обеспечить формирование общественного мнения коллектива, более демократические формы участия трудового коллектива в делах управления, а затем — естественную переориентацию самого управления с сугубо производственных вопросов на более широкий комплекс социальных и культурных проблем. Таким образом, как первые, так и вторые рассматривали выборность руководителей как условие «запуска» других, более сложных процессов, но не рассматривали специально ни социально-политических проблем самих выборов, ни механизмов развертывания выборов в процессы демократизации и децентрализации управления. Тем самым, появлялась возможность свести как первое, так и второе к выборам, что и было реально сделано инициативной группой газеты «Комсомольская правда». Однако, в данном случае необходимой проработки и анализа проблемной ситуации инициативная группа не проводила. Вместо этого была сформулирована концепция «суперлидера» — которая и задавала третье идейное основание конкурса. Согласно этой гипотезе, из числа претендентов должен был очень быстро выявиться своего рода «суперлидер», который и будет единогласно выбран коллективом. Затем, опираясь на свои личные качества и способности, он сможет за счет своего напора и воли, поддержки трудового коллектива, добиться существенного изменения производительной и социальной ситуации в целом.

Конечно, ряд журналистов «Комсомольской правды» относились к этой гипотезе весьма скептически; однако другой рабочей концепции, а вместе с тем и модели конкурса предложить не могли. Возражая косвенно против столь упрощенного видения, они выделяли четвертую базовую идею: необходимость специальной работы по формированию профессиональной подготовки руководителей. В этом проявлялась распространенная сегодня неудовлетворенность существующей кадровой системой, реально связывающей трудовые и интеллектуальные ресурсы и препятствующей их наращиванию. Необходимость выдвижения молодых кадров, повышения их мобильности и подвижности проявилась в идее Всесоюзного конкурса руководителей. Последний должен был собрать молодых руководителей со всей страны и дать им возможность проявить себя, закладывая вместе с тем «банк» руководящих кадров для промышленности.

Однако, как мы уже подчеркивали, эта идея формировалась как бы в «глубине», не оказывая существенного влияния на проект самого эксперимента, который до последнего момента виделся все же в формах конкурса «А ну-ка, девушки!».

Второй важнейшей инициативной группой являлись представители ЦК Компартии Латвии. В условиях перестройки представители партийного руководства были ориентированы на поиск новых форм активизации трудовых коллективов республики. Инициатива центральной молодежной газеты, естественно, импонировала им и позволяла осуществить в республике первый эксперимент по демократизации управления. В преддверии пленума, посвященного проблемам кадровой политики, эксперимент такого рода становился актом принципиального политического значения. Представители отдела промышленности ЦК Компартии Латвии настаивали на том, что руководитель завода должен быть избран коллективом, противопоставляя тем самым идею выборности практике работы министерств и ведомств — в данном случае Министерству автомобильной промышленности, в чьем подчинении находился завод РАФ.

Согласовав проект проведения выборов в Елгаве с ЦК Компартии Латвии, а затем с отделом промышленности ЦК КПСС, газета обратилась к министру. Представители Минавтопрома поддержали идею проведения конкурса; при этом они рассматривали конкурс как способ преодоления и ликвидации дефицита кадров руководителей, сложившегося в отрасли. Уступая политической ситуации, они приняли активное участие в подготовке конкурса, по сути надеясь, что ничего радикально нового — ни в практике дальнейшего подбора руководителей, ни в ситуации конкретного завода — не произойдет.

При этом, естественно, руководители министерства рассчитывали, что завод и будущий директор все равно останутся в

их прямом подчинении, даже в том случае, если они не будут напрямую вмешиваться в ход конкурса и выборов.

Четвертой действующей силой была группа методологов и игротехников, участие которой в конкурсе первоначально не планировалось. Первый тур Всесоюзного конкурса на заводе РАФ — объявление в газете, на которое откликнулось более четырех тысяч человек, отбор по анкетам двадцати претендентов и их приглашение для участия во втором туре конкурса — прошел вне участия методологической группы. Однако, буквально за несколько дней до начала второго тура конкурса непосредственным организаторам стало ясно, что ситуация, внешние политические обстоятельства и условия, в которых будет проходить конкурс, много сложнее, чем они предполагали.

Оставался не проясненным основной вопрос: как и на каких принципах будет проходить сам конкурс руководителей; на основании каких критериев будут отбираться лучшие руководители из приехавших кандидатов. Вопрос об организации предвыборной кампании кандидатов, которая впоследствии занимала большую часть времени, тогда вообще никем не ставился и не обсуждался специально. Можно сказать, что конкурс и выборы проектировались и планировались вне участия трудового коллектива — в большей мере по-старинке, как «голосование» рабочих за ту или иную кандидатуру, отобранную в ходе конкурса представителями различных административных служб.

Задумывая мероприятие в Елгаве как социально-политическую акцию большого масштаба, организаторы понимали, что ее необходимо как минимум «освятить» авторитетом науки (даже если не удастся найти какие-либо научные основания конкурса) и на их основе организовать отбор кандидатов и сами выборы. Однако, экстренные поиски среди ученых и специалистов в последние недели перед конкурсом ни к чему не привели: никто не мог сказать, как правильно организовать первый Всесоюзный конкурс руководителей, как обеспечить объективный отбор претендентов в условиях конкурса, а главное — как обеспечить демократическое проведение конкурса и выборов. Ни специалисты в области управления, ни экономисты, ни социологи и психологи, ни тем более — специалисты в области технологии и технологической организации производства, не хотели браться за проведение этого сложного и политически неоднозначного мероприятия.

«Поблизости» оказалась только одна группа, которая предложила свой проект организации конкурса — группа методологов и игротехников, работавшая в институте повышения квалификации Минавтопрома с группами резерва высшего звена управления.



Была еще и пятая сила, вначале не включенная в организацию конкурса, но затем все более и более определявшая его ход. Это — руководители предприятий, пославшие свои заявки на конкурс. Именно они, поверившие в перестройку, готовые взять на себя груз ответственности, болеющие за страну и за дело в конце концов определили успех конкурса. Как писал 10 месяцев спустя В. Д. Боссерт, ставший директором РАФа: «Всесоюзный конкурс в Елгаве не был необходимостью в части поиска руководителя завода, а нужен был, как эксперимент, ответивший на вопрос: сколько у нас в стране кадров, готовых бескорыстно взвалить себе на плечи проблемы «чужого коллектива» и перестройки в целом». Ответ на этот вопрос не радостный — если энтузиастов довольно много, то профессионалов в области управления (не путать со способными карьеристами, «квалифицированными» бюрократами и «непотопляемой» номенклатурой) очень немного. А тех, кто сочетает профессионализм в управлении с высокими личностными качествами — вообще единицы.

### 3. ИСТОЧНИКИ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЕЛГАВСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА

В качестве основных источников, напрямую повлиявших на содержание и формы организации конкурса и выборов в Елгаве, следует, прежде всего, упомянуть три направления работ: а) разработки группы прикладных системных исследований Московского института нефти и газа им. И. М. Губкина, опирающиеся на системомыследеятельностную методологию Московского методологического кружка\*; б) программу организационно-деятельностных игр, проведенных в 1984—1986 гг. под руководством С. В. Попова (см. Приложение 1) и в) работу с резервом высшего звена управления в ИПК Минавтопрома, проведенную С. В. Поповым и его группой в 1986 году.

Раскрывая содержание названных направлений, необходимо прежде всего остановиться на раскрытии сути методологической установки и более подробно рассмотреть специфику СМД-методологии. Идея методологии и методологической установки не может быть адекватно понята вне анализа истории мышления.

Обычно рассматривают XX век, как век великих свершений и достижений в области науки и техники. Научное исследование, бывшее еще 200 лет назад уделом немногих «просвещенных умов Европы», превратилось сегодня в подлинную техно-

\* В группу входили С. В. Попов, П. Г. Щедровицкий, в разное время — Г. Н. Харитонова, Т. Н. Сергейцев, Д. А. Иванов.

логию «производства знаний». Это стало возможным потому, что Галилей заменил эмпирическое наблюдение и испытание природы, характерное для первых шагов новой науки, специфическим конструированием особых идеальных объектов и развертыванием существующих понятий в системы знания. Конструктивная деятельность в знакомых сферах получила затем дополнительную поддержку и подкрепление в техническом творчестве и технологиях.

Реализация отношений, созданных в знаковом мире в техническом материале оказалась не столь уж трудным делом, как это могло казаться даже в XIX столетии. Сегодня атомная бомба и вычислительные машины дают наглядный пример того, что может технический разум, опирающийся на научные представления. Однако, достигая в этих реализациях своего высшего расцвета, научный способ мышления находит здесь и свою уничтожающую критику.

Техническая реализация идеальных конструкций и знаний, полученных в науке, действительно, создает новый мир, но мир, ограниченный теми представлениями, которые заложены в исследовательские программы и далеко не удовлетворяющий нас сегодня, хотя бы с экологической точки зрения. Это заставляет нас более подробно анализировать сами способы научного мышления и, вместе с тем, искать другие, альтернативные способы мышления, которые бы могли прийти на смену науке.

Одной из радикальных перемен, характеризующих конец XX века, одной из исторических тенденций, которые повлекут за собой самые удивительные последствия для всей организации человеческой деятельности, является, на наш взгляд, становление и распространение нового типа мышления, который может быть назван методологическим.

Говоря о научных знаниях, мы рассматриваем всякое единичное знание как «образ», изображение каких-то объектов существующего вне нас мира. Вместе с тем, каждое знание и знаковая конструкция, разрабатываемая наукой, есть выражение процедур и процессов нашей мыслительной деятельности, с особыми идеальными объектами научного исследования.

Методологическое мышление, в отличие от научного, начинается с анализа процессов познания и структур знания об объектах окружающего нас мира, а не с самих объектов, взятых в натуральной данности, и уже затем, через анализ систем знания и процессов познавательной деятельности, через знание законов и механизмов самого мышления, воссоздает и реконструирует изображение объекта, строя его онтологическую картину.

Всякое знание, как конструкция, содержит в себе две стороны, два аспекта: с одной — оно является выражением деятельности, с другой — изображением объекта. В знаании оба эти момента, обе стороны сплавлены воедино, неразделимы.

Всякое знание есть образ объекта, но лишь благодаря деятельности и через деятельность, благодаря мышлению и через мышление, благодаря тому, что мыследеятельность включает объект в себя, ставит его в отношение к другим объектам, расчленяет и вновь собирает. Если же мы спросим, каков объект вне деятельности, объект в себе и для себя, то не сможем ответить на этот вопрос. Маркс в первом тезисе о Фейербахе говорил, что постановка подобного вопроса, связанная с созерцательным отношением к миру, была основной ошибкой предшествующего, метафизического материализма. Но из обстоятельства, что мы всегда берем объекты в деятельности и должны рассматривать их как предметы практической, чувственной или познавательной деятельности, еще не следует, что нельзя и не должно ставить вопрос о том, каков же объект сам по себе. Указав на включенность объектов в деятельность и их существование в деятельности, К. Маркс, вслед за Гегелем, разработал метод, который позволяет расщеплять и расслаивать всякое знание, отделяя в нем то, что относится к деятельности и ее необходимым формам и то, что относится к объекту и может рассматриваться как образ этого объекта.

Однако, реализация этой программы требовала развертывания специфических средств и техники методологической работы.

В процессе мышления человек постоянно меняет свои позиции и точки зрения: он рассматривает ситуацию и объекты то с одной, то с другой стороны, в каждой позиции создает или вырабатывает определенное представление, а затем стремится синкретически объединить их друг с другом. Такого рода синкретические склейки или комплексы очень далеки от реальности и ее процессов, они ее не моделируют и не имитируют. Поэтому встает специальная задача произвести разборку этих синкретических комплексов и задать правила логически строгого и объективно-содержательного синтеза всех возникающих в этом процессе смыслов и представлений. Только такая разборка может в принципе привести к возникновению действительного знания вместо мнений и проявлений ложного сознания.

Конечно, в процессе мышления всякий человек организует этот процесс за счет знаний, категорий, логических норм и принципов, которым он обучен. Но если ситуация и структуры кооперации, в которые попадает человек, являются новыми, то использование всех названных мыслительных средств приводит к не менее грубым ошибкам, нежели исходный «нелогизированный» синкретизм.

Уже методология И. Канта позволила усмотреть многогранность любого явления и обусловленное этим многообразие путей формирования знания. Однако, зафиксировав принципиальную зависимость знания от точки зрения, а вместе с тем,

принципиальную фрагментарность и заинтересованность всякого человеческого видения, методология, по мере дифференциации наук все более и более теряла точки опоры в процессах систематизации и критики совокупного знания. Можно сказать, что в своей многогранности системы позиционно-образованного знания превышали оперативные возможности человеческого мышления.

Вопрос о том, как выводить истину из всей совокупности заблуждений и исторически детерминированных и органических знаний был поставлен — но решения дано не было. Действительно, для того, чтобы принципиально преодолеть относительность понятий, благодаря которой одна и та же объективная область фиксируется различным образом, необходимо было преодолеть принципы критической методологии и выйти к позитивной методологии — имеющей как свою особую логику, так и свою онтологию.

Именно это сделала СМД-методология, разрабатываемая в Московском методологическом кружке с 1952 года. Она ввела представления об универсуме «деятельности» как всеобщем онтологическом основании анализа знания. Идея деятельности снимает релятивизм знания, обусловленный различием позиций: продолжая и развивая традиции философского рационализма и диалектики, СМД-методология в качестве центральной проблемы рассматривает проблему действительного и действующего знания.

Однако, скажут нам, все современные системы управления и многие новые теоретические дисциплины делают своим основным принципом многосторонний и комплексный подход к явлениям. Они претендуют на то, чтобы объединить все существующие направления и все подходы, и в своем стремлении к интеграции сплотить философские, нормативные, практико-методические, инженерно-проектные знания. Это действительно так. Однако, на пути объединения разных подходов и разных знаний большую часть названных дисциплин постигли тяжелые затруднения и горькие разочарования. Собрав под свои знамена представителей разных специальностей и разных профессий, кибернетика и науковедение, экология и культурология так и не смогли до сих пор организовать подлинное взаимопонимание и подлинную кооперацию между ними. Разношерстные специалисты в лучшем случае работают под одной крышей, но все равно по-отдельности. Подлинный синтез их представлений и результатов в единую картину науки или экологической ситуации, управления или культуры сегодня не получается, так же как и 30 и 20 лет назад. Единственное, что отличает сегодняшние воззрения от тех, которые были в прошлом, — это отсутствие иллюзорных надежд на то, что принципиальный эклектизм практики сыграет роль спасательного круга и вытянет всех на берег взаимопонимания и согласия.

Таким образом, в методологическом плане, анализируя опыт всех названных направлений, мы оказываемся перед принципиальным вопросом: как могут быть связаны и интегрированы в рамках одной комплексной дисциплины, во-первых, социально-организационные, инженерно-проектные, практико-методические, собственно научные и философские подходы и, во-вторых, разнообразные теоретические знания и представления (логические, социологические, социально-психологические, экологические, информационные и др.). Необходимо решать этот вопрос целенаправленно и аналитически, не надеясь больше на то, что он решится сам собой, ходом естественного развития практики.

Аналогичная задача реально стоит сегодня перед теми, кто должен принимать решения и обеспечивать поступательное движение процесса перестройки, изменения хозяйственного механизма и системы управления. Попытка на этом пути ограничиться только экономическим подходом или социологическими представлениями является частной, она не учитывает комплексного характера социально-хозяйственных систем. Попытка решить вопросы комплексной организации за счет создания больших разнопрофессиональных и разнопредметных коллективов представляет собой лишь повторение в больших масштабах неудачного опыта всех названных «комплексных» направлений знания, стоящих на позициях эклектики и монтажа.

Альтернативой преднамеренному и непреднамеренному эклектизму предшествующих исследований может служить лишь сознательный методологический подход к задаче, вводящий (в качестве средства решения) такую действительность, которая, во-первых, включает и необходимым образом связывает все разнообразные представления, выработанные не только в научных направлениях, но также в философии, инженерии и в сфере управления, во-вторых, удовлетворяет всем практическим установкам на организацию области, требующей комплексирования и, в третьих, дает возможность конструктивно создавать и развертывать все необходимые для практики и теории модели рассматриваемых объектов.

Единственная действительность, удовлетворяющая этим требованиям — это действительность деятельности и мыслительности — МД; так мы приходим к необходимости привлечь ее в область комплексирования в качестве общего методологического основания и средства построения системы новой комплексной организации.

Возвращаясь к вопросу о специфике методологического подхода к анализу знаний, следует подчеркнуть, что «знания» точно так же существуют в деятельности, а сам факт наличия многих знаний может быть понят сквозь призму деятельностной организации и кооперации.

Исходно синкретические комплексы знаний могут быть расписаны и распределены по соответствующим позициям, и для каждой может быть выявлена создаваемая в этой позиции структура смысла. Таким образом, вместо исходно синкретического мышления мы получим весьма сложную картину представлений, связанных друг с другом через артикулированную систему мест или деятельностных позиций. Другими словами, мы можем рассматривать факт множественности знания как следствие позиционной и кооперативной организации МД, «выходить» к анализу и делать предметом манипулирования и управления структуры деятельности. Здесь лежат основания практической направленности всей методологической работы.

Практика предполагает активное вмешательство и соответствующее этому активно-действенное представление ситуации. Теория, наоборот, предполагает как бы отстранение от событий и чисто созерцательное представление — теперь уже не ситуации, а объектов в их естественных процессах функционирования и изменения. Методология призвана объединить эти два принципиальных отношения к действительности; соответственно этому она объединяет активно-действенные (практико-методические) представления с созерцательными, естественно-научными или естественно-историческими.

Однако, как возможно такое объединение? Ведь оно не может быть чисто механическим: сначала представить все одним образом, потом другим — и дело сделано. Очевидно, эти два представления должны как-то влиять друг на друга, зависеть друг от друга и при этом складываться, объединяться в целостное и целокупное знание. По сути дела это означает, что естественные, теоретические представления должны включаться (пусть не актуально, но во всяком случае потенциально) в ту систему представлений, которая определяет и обеспечивает практические действия человека и, следовательно, входить в связь с планами, программами, проектами, концепциями и оценками. Но это, в свою очередь, возможно только в том случае, если эти естественные теоретические представления определены (уже в процессе своего образования и созидания) будущими связями и зависимостями, своим дальнейшим организационным и практическим употреблением.

Для того, чтобы знание стало действующим, способы и формы его многообразного употребления в деятельности должны быть по сути дела проанализированы и выделены до и по ходу его конструирования, формы употребления знания должны существенно повлиять как на «обертку» и упаковку знания, так и на его содержание.

Однако, как бы мы не учитывали способы и формы будущего употребления знаний в деятельности, сколько бы не проводили предварительных исследований структуры и процессов ее, всякое методологическое теоретизирование, всякий синтез

знаний, взятый как в плане собственно эпистемологического завершения, так и в плане онтологического продукта (новой картины объекта) являются принципиальной инновацией по отношению к существующим системам мышления и деятельности. В этом плане, методологическое теоретизирование всегда должно начинать и начинается с анализа форм употребления знаний в деятельности, а, следовательно, с анализа самой деятельности — но соотношение аналитических и проектных компонентов в этой работе является далеко неоднозначным. Другими словами, мало анализировать и исследовать существующую деятельность, образуя новое знание и новую картину объекта; методология всегда осуществляет инновацию, а значит обязана проектировать новые системы деятельности, в которых мог бы задействоваться продукт теории и программировать развитие деятельности в направлении сформулированного проекта.

Таким образом, методология включает в себя идеи перспективы; идея синтеза знаний может быть реализована только на путях отказа от сугубо познавательной точки зрения. Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности становится ведущей частью методологического мышления. Тем самым методология преодолевает философский прагматизм и поднимается до высших практических форм самоопределения.

Практический опыт развития различных областей и сфер деятельности естественно оформляется и «накапливается» в рамках методологии; сама методология по мере накопления и систематизации этого опыта все более и более аккумулирует в себе практические мотивы современной социо-культурной ситуации и все более начинает выполнять функции практической философии.

В этом контексте можно понять смысл и назначение организационно-деятельностных игр (ОДИ).

#### **4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЕ ИГРЫ КАК ПРАКТИКА СИСТЕМОМЫСЛЕДЕЯТЕЛЬНОСТНОЙ МЕТОДОЛОГИИ**

Как всякое естественно-историческое явление, любая сфера деятельности складывается и развивается независимо от желания и воли отдельных людей. В этом плане она представляет собой «естественную силу», захватывающую и подчиняющую себе все, что в нее попадает, в том числе — людей, работающих в самой этой сфере. Для исследователя, видящего сферу деятельности в таком свете, все эти изменения выступают как результат «естественного» процесса, независимого от

активности людей и обусловленного либо внутренними факторами самой сферы деятельности, либо внешними условиями ее существования. Но, вместе с тем, человечество уже не хочет принимать все подобные процессы как извне данную силу и как стихию, к которой можно только приспособляться. Человечество хочет управлять этими процессами, наилучшим способом организуя саму деятельность и перестраивая ее, если те или иные сферы начинают развиваться не в том направлении и не так как нужно.

Исследователь, принимающий эту практическую задачу и исходящий из нее, представляет себе любую сферу деятельности особым образом — как объект сознательной целенаправленной деятельности человечества и его отдельного агента — человека; а изменение и развитие сферы — как продукты этой деятельности, ее творение. Вся сфера деятельности при таком подходе подобна «изделию», которое мы можем проектировать и изготавливать.

В последнее время, по мере разворачивания процессов перестройки и распространения ее критического пафоса на новые области социальной жизни и деятельности, все чаще можно слышать резкие упреки, касающиеся «искусственно-технической» точки зрения в отношении развития. Рассматривая бюрократическую, командно-административную систему управления, бытовавшую у нас в стране в последнее время, многие ученые и общественные деятели видят в ней предельное выражение такого рода искусственной позиции и технического энтузиазма в отношении к социальным системам. Они обращают внимание на то, что отнюдь не все явления социальной жизни можно организовать и переделать в соответствии с целями, пусть даже благими. Они подчеркивают наличие собственного времени и собственной имманентной линии развития любой мало-мальски автономной и самостоятельной деятельностью структуры, любого социального образования.

В работах экономистов подчеркивается и утверждается роль «естественных» механизмов и «естественных» процессов хозяйственной жизни, которые были-де нарушены на предыдущих шагах исторического развития и теперь должны быть восстановлены.

Такая точка зрения понятна, если иметь в виду реальную историю и те социально-экономические последствия, к которым во многих областях привело проведение в жизнь искусственно-технической стратегии. Однако идеология естественности, взятая в своей предельной — и, в этом плане, равно абсурдной постановке — не может, с нашей точки зрения, стать основанием для разумной политики и разумного управления.

Подходя к вопросу о развитии общества и хозяйства исторически, следует подчеркнуть, что «искусственная» точка зрения не отменяет и не устраняет «естественную», точно так же,



как и первая не может опровергнуть и устранить вторую. Развитие и изменение деятельности выступает и должно выступать перед нами как двуликий Янус: с одной стороны — как процесс, независимый от людей, захватывающий их деятельность и подчиняющий ее своим стихийным законам развития — как «естественное», а с другой — как продукт сознательной и целенаправленной деятельности людей, как продукт планирования, проектирования, программирования и реализации, как «искусственное».

Для этого прежде всего должны быть разработаны новые средства и приемы мышления и деятельности, позволяющие нам работать с деятельностью и ее организованностями, как с «искусственно-естественными» и «естественно-искусственными» объектами. Эти средства и приемы сегодня разрабатывает и формирует СМД-методология. И хотя сами эти основания развиты сейчас явно недостаточно, разработка их началась совсем недавно и не приобрела необходимого размаха, тем не менее уже того, что есть сейчас достаточно, чтобы вести практическую и прикладную работу методологического исследования и методологического программирования различных систем деятельности и различных сфер. Одним из направлений развития прикладной методологии сегодня является практика организационно-деятельностных игр (ОДИ).

Естественные науки XVII столетия в своем стремлении к автономизации от теологии, а затем от философии создали внутри себя свою специфическую практику: система экспериментирования составляла ту область, где наука конструировала практический мир по образу и подобию мира идеальных объектов. Это не замедлило породить целую серию конфликтов и противоречий, ибо поставило вопрос об организации и обеспечении правильного взаимодействия между наукой и другими сферами деятельности. Построив свою практику, наука перестала интересоваться внешними связями, она не только автономизировалась, но и обособилась, так организовав процессы своего функционирования, воспроизводства и развития, чтобы не зависеть ни от каких других сфер деятельности. Результаты обособления науки от философии и практики известны: мы сегодня ратуем за «внедрение» результатов научных исследований в практику и сетуем на то, что падает уровень научных разработок, в меру того, насколько каждая наука хочет быть сама себе философией.

Создавая и оформляя новую формацию методологического мышления, Московский методологический кружок поставил вопрос иначе: можно ли выработать в этой области обобщение, сохраняя связь с практикой. Два условия, по-видимому, особенно важны здесь: для этого, во-первых, надо найти своего рода всеобщую практику, а во-вторых, предотвратить то оукливание и обособление, которое произошло в науке. Первое

должно решаться за счет того, что методология соединяет практику и предмет изучения, достигая при этом совершенно особой целостности. Второе обеспечивается тем, что методология с самого начала отвергает познавательную установку в качестве единственного и главного основания, отводит ей второстепенную и подчиненную роль. В этом случае главным фактом СМД-методологии становится целенаправленное программирование развития МД.

СМД-методология создает таким образом особую практику экспериментального формирования систем МД и управления их развитием, не вырывая при этом создаваемую МД целиком и полностью из ее естественного контекста. Другими словами, в игре создается искусственно-естественная ситуация, где методология может выходить напрямую на различного типа системы и типы МД и осуществлять инновационную работу разного уровня сложности, не обрывая существующих связей и отношений с МД-ой «средой» и учитывая весь комплекс ограничений.

Проектируя ОДИ, методолог напрямую выходит на ситуацию взаимодействия и совместной работы профессионалов разного рода. Собирая различных специалистов для решения одной проблемной ситуации, он должен реально-практически осуществить то комплексирование разных подходов и знаний, без которого сегодня не может быть подлинного программирования развития коллективной МД. В подавляющем большинстве случаев методолог работает в двух основных представлениях: позиций и предметов, порождаемых в каждой из этих позиций. Эти два типа представлений должны быть теперь соотнесены и связаны в рамках ОДИ и коллективной МД реально собравшихся людей.

Между предметами и теоретическими представлениями, порождаемыми в каждой позиции, существуют свои особые и весьма запутанные связи и отношения; поэтому главное опять-таки не в том, чтобы знать все эти содержания, а в том, чтобы разобраться в их подлинных связях и отношениях, снять с каждого позиционного знания его частную и превращенную форму и положить их все как бы на одно основание. Именно для этого служат те представления о «деятельности» и «МД», на которые опирается методологическое теоретизирование и методологическое программирование.

Вместе с тем, методолог должен уметь в игре заимствовать любую позицию, попавшую в ареал его интереса и деятельности, и переводить ее содержание и смысл в собственно методологическую действительность и методологическое содержание. Но он должен при этом избегать сведения методологической позиции к любой из захваченных им позиций и никогда не ограничивать свою методологическую позицию любым набором других социо-культурных и профессиональных позиций.

Это означает, что при технической и задачной ориентации работ он должен уметь решить любую задачу с ограниченными средствами за счет сведения к ядерному содержанию методологических теорий, а при установке на проблемную организацию работ должен уметь развернуть наличные средства вплоть до охвата любых новых содержаний.

В ситуации ОДИ и взаимодействия различных специалистов и профессионалов методолог начинает все более и более играть роль организатора коллективной мыследеятельности и посредника в процессах коммуникации и понимания. Действительно, описанная техника методологической работы позволяет ему: а) понимать то, что говорит и делает каждый участник коллективной работы, б) используя технику заимствования, «просчитывать» возможные направления движения каждого позиционера и его ситуацию, в) схватывать как в синхронии, так и в диахронии, смысловую структуру ситуации коммуникации, г) «помогать» в процессах установления взаимопонимания, создавая вспомогательные семиотические средства, обеспечивающие «перевод» с одного позиционного языка на другой, д) производить схематизацию смысла текстов разных позиционеров в установке на создание общей онтологической картины, е) управлять коммуникацией и пониманием отдельных позиционеров, используя различные вспомогательные приемы — в том числе метод конфликтов и метод проблематизации, ж) имитировать и отыгрывать на общем плацдарме те социо-культурные позиции, которые являются важными с точки зрения полноты представления ситуации и реконструкции объекта, но не могут быть актуально заполнены в данном коллективе и т. д.

Это вместе с тем означает, что методологическое программирование ассимилирует и использует потенциал коллективного разума конкретного коллектива. При этом обратной стороной программирования оказывается комплексная организация межпрофессиональных коллективов, опирающаяся на средства и технику СМД методологии.

На базе ОДИ формируются программы локальных социальных экспериментов с опорой на игровые формы организации коллективной мыследеятельности (такого типа как конкурс и выборы на РАФе) и программы создания прикладных методологических служб. В своих взаимоотношениях с другими областями и сферами деятельности сфера методологии имитирует проблему соотношения искусственного и естественного в управлении и развитии, а тем самым прокладывает дорогу для управляемого развития совокупного мышления и деятельности людей.

Одним из конкретных направлений методологической и игротехнической работы для группы под руководством С. В. Полова и П. Г. Щедровицкого в 1985—1986 гг., а вместе

с тем и третьим источником Елгавского эксперимента, была работа в рамках системы повышения квалификации руководителей. Ведущим подразделением здесь стала программа подготовки высшего звена управления ИПК Минавтопрома. В этом контексте разрабатывались проблемы: «Организация системы повышения квалификации», «Активизация подготовки кадров управления», «Подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров». А далее на базе ИПК Минавтопрома такие темы, как «Средства и методы руководства организации и управления в условиях неполной информации», «Системомыслительное представление типов организационно-технических систем» и др.

Помимо проведения теоретической работы и анализа существующих представлений о повышении квалификации и содержании подготовки организационно-управленческих кадров был проведен ряд организационно-деятельностных игр, посвященных анализу ситуации в системе повышения квалификации и проектированию новых форм подготовки руководителей.

Поэтому, получив предложение участвовать в конкурсе и выборах на заводе РАФ в качестве организаторов конкурсного отбора претендентов, группа методологов и игротехников приняла предложение организаторов конкурса, считая себя в значительной степени подготовленной к этой работе. О. Б. Алексеев предложил первый вариант конкурса (см. Приложение 2); он был на словах принят руководством Минавтопрома, однако в ходе последующих событий был сильно изменен как по содержательным соображениям, так и в силу приходящих организационных обстоятельств.

## **5. СИТУАЦИЯ И САМООПРЕДЕЛЕНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ ГРУППЫ**

На первом этапе из всех действующих лиц самая неопределенная ситуация была у методологической и игротехнической группы\*. Во-первых, никак не был определен статус группы — в качестве кого и на каких правах она участвует в работе. Представители методологической группы не были включены в состав официальной комиссии по организации конкурса и выборов (см. Приложение 3). Позиция методологов и класс выполняемых методологами и игротехниками работ еще не кодифицировался социально; никто из группы не имел на-

---

\* Руководитель группы — С. В. Попов обеспечивал методологическую работу, игротехническую работу выполняли Р. Г. Шайхутдинов и О. Б. Алексеев, а также Ю. Е. Травкин и Н. В. Кузнецов, выполнявшие еще и экспертную функцию.

учных степеней и званий. Формы профессионального участия методологов в процессах демократизации на производственном предприятии не были достаточно отработаны и не ясен был механизм использования организационно-деятельностных игр в ходе конкурса. Многие официальные представители смотрели на игротехников, как на ученых-социологов или психологов, призванных дать обоснование тому организационному и политическому решению, которое будет принято и без них.

При этом — и это задает второй существенный момент самоопределения методологической группы, — она имела свою точку зрения на содержание и формы организации конкурса и выборов, не совпадающую с точками зрения остальных участников. Анализируя ситуацию в стране и более узко — ситуацию конкурса и выборов на заводе РАФ, методологическая группа по сути дела произвела ряд «подмен» в интерпретации заказа и задания на работу, обусловленных более широким видением и теми ценностями, которые несет методологическая позиция. Тем самым на первых же шагах ситуация неопределенности, грозящая перейти в ряд локальных организационных конфликтов, не только не была преодолена, но, напротив, была усугублена конкретно-ситуативным самоопределением методологической группы.

Методологи исходили из того, что ориентироваться в ходе конкурса на лидера и его возможное выявление, на то, что «настоящий лидер», став директором предприятия, «даст план», «организует работу» при организации конкурса нельзя. Новый человек, попав в старую «машину» управления, будет естественно вовлечен в эту «машину» и сломан ею. Только радикальное изменение всей системы управления сверху донизу может принести реальные изменения. Поэтому необходимо с самого начала так строить конкурс и так использовать ситуацию выборов, чтобы коренным образом изменить всю расстановку сил и весь механизм управления на заводе — как в плане сложившихся социальных и административных связей и отношений, так и в плане существующей идеологии, стереотипов сознания и поведения людей. В ходе конкурса и выборов должна быть реально разработана и внедрена в коллектив новая программа и новая стратегия развития всего завода.

Следующий пункт самоопределения: не конкурс и конкуренция кандидатов между собой, а коллективная работа всех претендентов по анализу ситуации и разработке стратегий развития завода РАФ. Этот принцип естественно проявлялся в проекте и программе проведения конкурса и выборов: исходя из общих представлений о том, какую работу необходимо проделать для реального изменения ситуации на заводе, методологическая группа спроектировала конкурс в два этапа.

На первом этапе ядром конкурса должна была стать ОДИ на тему «Разработка вариантов стратегии развития завода

РАФ», в ходе которой претенденты, а также представители Минавтопрома, ЦК Компартии Латвии, городских властей и завода, совместно с представителями ИПК Минавтопрома должны были проделать весь комплекс организационно-управленческих работ по анализу ситуации на заводе и определению вариантов стратегии его развития. В ходе этой совместной работы представители внешних систем и завода должны были определить — в качестве экспертов — какие из претендентов обладают наиболее высокими профессиональными и личностными качествами.

В конце первого этапа из всего числа кандидатов выделялись пять претендентов (сама эта цифра была выбрана по неизвестным соображениям и обнародована газетой еще до начала конкурса), которые на втором этапе становились участниками новой семидневной ОДИ «Вхождение в должность директора завода и формирование стратегии развития завода». В ходе этой игры оставшиеся претенденты должны были разработать весь комплекс мероприятий по реализации их предвыборной программы, а коллектив заводчан, в количестве двухсот и более человек, должен был оценить платформы и программы кандидатов, а затем, в конце второго этапа — доверенно избрать будущего директора.

Подобная организация конкурса должна была гарантировать демократический ход самого конкурса и выборов, включенность претендентов в ситуацию завода, а заводчан в программы, предлагаемые кандидатами, гласность и публичность обсуждения стратегий развития завода и сложившейся ситуации.

Однако, эта точка зрения означала в организационно-практическом плане такую схему проведения конкурса, которую не предполагал никто из организаторов и, как показали последующие события, не мог принять в силу существующих социальных, административных и политических предрассудков: подобная организация конкурса противоречила всем ожиданиям как кандидатов, так и организаторов мероприятия.

Во-первых, вместо выборов директора активом завода основной задачей становилась разработка стратегии развития завода и системный анализ сложившейся ситуации. Реально никто и никогда ни в Минавтопроме, ни в отделе промышленности ЦК Компартии Латвии, ни в руководстве самого завода серьезно такой работой не занимался. Хотя на словах принималось, что такая работа должна проводиться и она, в принципе составляет главную задачу руководителя. Другими словами, ни кандидаты, ни экспертные группы реально не были готовы к работе такого рода — ни профессионально, ни идеологически. Провести системный анализ ситуации завода мог только весь собравшийся коллектив в целом, но при этом ста-

повилось очевидно, что многие административные инстанции не выполняют своей единственной профессиональной работы, подменяя ее различными «подделками».

Работа такого типа не проводится сегодня не только в Латвии и не только в системе Мипавтопрома. Разработка программ развития повсеместно сегодня подменяется привычным планированием увеличения количества продукции, без обсуждения перспективы использования этой продукции, программ социального, технологического и организационного развития предприятий. Реального стратегического программирования на 10—15 лет не проводится, а сама эта работа не признается основной, по сути единственной профессиональной деятельностью руководителя. Поэтому для методологической группы вставала вторичная задача: зафиксировать необходимость проведения такого типа работы и продемонстрировать образец того, как можно быстро и эффективно ее проделывать. Это была, таким образом, самостоятельная и чрезвычайно важная в социо-культурном плане задача.

Во-вторых, в работу по анализу ситуации и разработке стратегий должны были включаться на равных правах как представители министерства и ЦК Компартии Латвии, так и работники завода. При такой постановке дела все участники игры и работы становились соучастниками программы и равно-ответственными ее исполнителями. В рамках ОДИ реализовывался принцип гласности, публичности и участия всех заинтересованных сторон — прежде всего, трудового коллектива, — в разработке проектов будущего завода и решений определяющих последовательность и тактику их реализации. Это сразу же нарушало «неприкосновенность» решений вышестоящих инстанций, заставляло представителей внешних для завода организаций менять тип и стиль своей работы, развиваться — прямо здесь и теперь, на глазах всего трудового коллектива — для того, чтобы не отстать, требовало полной публичности информации о состоянии завода и замыслах министерства, отдела промышленности ЦК Компартии Латвии и т. д.

Такой подход был явно непривычен, а часто даже идеологически неприемлем для многих участников конкурса. Методологическая группа исходила из того, что подлинные программы развития могут составляться только в такой атмосфере гласности и выявленности всех позиций, а, значит — рассматривала ситуацию конкурса и выборов в Елгаве, как возможность реализовать принципы такого рода и создать прецедент социальной организации совместной работы трудового коллектива и административных инстанций разного уровня.

В-третьих, конкурс заменялся созданием в игре ситуации развития всего коллектива, его мышления и деятельности, средств и методов управления и принятия решений. В этом случае естественно становились бессмысленными все социаль-

ные и психологические критерии оценки руководителей. Эти критерии сформированы для тех ситуаций, где руководители работают только в повторяющихся стандартных режимах функционирования, в типичных ситуациях с ограниченными условиями принятия решений. Как только мы вводим организатора в ситуацию развития, то оказывается, что каждая ситуация индивидуальна, каждое решение — неповторимо, а удачные образцы организации не могут быть воспроизведены в новых условиях без риска на ошибку.

Конкурс, в котором каждый кандидат должен выполнить ряд стандартных заданий и предложить решения, а умудренная комиссия оценивает их соответствующими баллами, сверяя с заранее известным правильным решением, заменялся полноценным испытанием всех профессиональных навыков и личных способностей в ситуации неопределенности, где никто не мог подсказать нужного ответа. Проходил эту игру лишь тот, кто мог отказаться от привычных способов работы, от штампов и стереотипов, выработанных прошлым опытом и задачами из учебника по управлению, тот, кто начинал учиться и формировать себя как нового руководителя, соразмерного ситуации Всесоюзного конкурса, ситуации развития всего завода и ситуации перестройки в стране. Другими словами, только тот, кто переходил здесь, на игре, в режим личного развития, мог рассчитывать пройти во второй этап.

В-четвертых, в условиях ОДИ и конкурса создавалась структура коллективной работы всех претендентов над общей проблемной ситуацией. Тем самым, проверялась реальная способность претендентов самим поставить себе проблему и организовать групповую и индивидуальную работу по ее решению в условиях, когда нет никаких административных рычагов принуждения и давления на коллектив. Тот факт, что только в кооперации друг с другом претенденты могут продвинуться вперед в анализе ситуации и программировании развития завода, превращая ситуацию борьбы в ситуацию взаимной поддержки и сотрудничества, кардинально изменял социально-психологическую атмосферу конкурса. Каждый имел возможность проявить свои лучшие качества и вместе с тем научиться у товарищей тому, что делает плохо. Однако, такой подход естественно проблематизировал и делал невозможным реализацию всего комплекса психологических, социологических, экономических и организационных представлений о руководстве. Экспертные группы в этой ситуации оказывались практически безоружными. А подлинная экспертная оценка оказывалась возможна не по шпаргалке с правильным ответом, а только в том случае, если сами эксперты вместе с претендентами пытались проделывать всю необходимую работу, а значит — ошибались и искали выход как равноправные участники коллективной работы.



Так, с самого начала закладывался глубокий конфликт между методологической группой и другими участниками конкурса и выборов, который во многом определил ход последующих событий. Идя на этот конфликт, методологическая группа исходила из того, что никакая радикальная инновация невозможна без изменения привычных форм организации жизни, мышления и деятельности людей, а следовательно, без реальных коммунальных конфликтов с конкретными людьми — носителями старых форм организации и идеологии.

Таковы были основные принципы организации конкурса в соответствии с программой-максимум. Однако, программу мероприятия, рассчитанную на две игры и общий срок в 12—15 дней, полностью реализовать не удалось.

## **6. ВТОРИЧНОЕ САМООПРЕДЕЛЕНИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ РЕАЛЬНОГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТА**

Первый конфликт с руководителями комиссии возник по поводу сроков конкурса и выборов. Уже по приезде в Ригу 22 января стало очевидным стремление организаторов провести все мероприятия максимально быстро и по возможности традиционно. Сроки, на которых настаивали методологи, казались слишком большими. Вопрос о тех реальных процессах, которые должны быть осуществлены, чтобы выборы не превратились в профанацию, вопрос об условиях демократизации и подготовке конкурса никем реально не обсуждался и сроки, необходимые для протекания этих процессов, никем не анализировались. Организаторы были в этом плане уверены, что демократизация может быть осуществлена за один-два дня.

Другими словами, подготовка конкурса на РАФе в своей административной части страдала всеми теми недостатками, которые так ярко проявились в ходе широкой волны выборов в других местах. Основным доводом против проекта, предложенного методологической группой, было то, что заводу надо выполнять план, а в соответствии с проектом большой коллектив отвлекается на длительное время от производственного процесса. В этом конфликте, несмотря на бессмысленность самого довода для данной конкретной ситуации (завод уже давно и хронически не выполнял план на 40 и более процентов), демонстрировалось полное непонимание того, как живут и работают коллективы реально.

Ход конкурса наглядно продемонстрировал это: по мере развертывания конкурса и предвыборной кампании производительность труда на заводе резко возросла. В январе завод

впервые за последние месяцы выполнил план на 100 процентов, а главное — наметил реальные перспективы повышения производительности труда и рационализации производственного процесса. Приводимое обоснование сокращения сроков конкурса наглядно показывает тот факт, что даже у руководителей достаточно высокого ранга совершенно отсутствует организационная действительность: они просто не понимают, как и за счет чего может реально изменяться производительность труда, как живут и должны жить социалистические предприятия.

Одним из неочевидных для руководителей и администрации факторов резкого повышения производительности труда является элементарное отвлечение от вмешательства в производство непомерно раздутых административных штатов, которые объективно всячески дезорганизуют рабочие процессы. Это «изымание» бюрократической структуры само по себе вызывает на многих нерационально организованных предприятиях «скачок» производительности. Если же административный персонал в ходе игры на заводе осваивает новые методы управления или хотя бы достигает общего понимания того направления, в котором должна идти рационализация производственных процессов, то этот естественный «скачок» организованности не исчезает, а закрепляется и искусственно поддерживается. Аналогичный эффект неоднократно получал А. С. Казарновский, проводя игры на промышленных предприятиях.

Уже Элтон Майо, проводя исследования производительности труда в компании «Вестерн Электрик» в 1929—1932 гг., обнаружил любопытный эффект: появление в производственных помещениях наблюдателей, живо интересовавшихся ходом рабочих процессов, сильно влияло на рост производительности — люди чувствовали, что к их работе проявляют интерес. Когда же весь трудовой коллектив принимает участие в разработке программы развития и выбирает будущего директора, то этот эффект многократно увеличивается. Коллектив начинает понимать, что он сам может выбирать ту или иную стратегию, что ему в конечном счете доверяют. Интересы людей прикованы к заводу. На работе и дома у всех на устах вопросы стратегии предприятия. Принципиально изменяется отношение к собственной работе и работе бригады, цеха, завода в целом; ответственность за будущее предприятия естественно сказывается на росте производительности и качества труда. А для руководителей, воспитанных в духе администрирования, приказов и команд и не видящих социальных и социально-психологических процессов в коллективе, все это выглядит настоящим «фокусом» и «чудом».

Вместе с тем, конкретный конфликт, возникший между методологической группой и организаторами конкурса по пово-

ду сроков его проведения, имеет, на наш взгляд, гораздо более глубокие социально-культурные и идеологические корни.

Сегодня в области руководства, организации и управления мышление и мыслительная работа потеряла свою социальную и практическую ценность; размышление не рассматривается как профессиональная работа управления, несмотря на всю очевидность такой трактовки. Лозунг «больше продукта любой ценой» или, другими словами, социальный приоритет производства и строительства перед нормальной организацией работ, перед обеспечением процессов функционирования, поддержания жизни предприятия и развития настолько сильны, что сама возможность того, что коллектив в течение семи или восьми дней будет заниматься размышлениями о будущем, а не «производительным трудом» кажется чудовищной. При этом совершенно не принимается в расчет, что без программ развития завод реально не может выполнять план и обеспечивать плановые показатели. Ведь последние есть не что иное, как материальное выражение тех рубежей, достижение которых суть, косвенный результат технологического, организационного, социального развития всего предприятия в целом. Так же, как показатели восстановления хозяйства в период 1920—1926 гг. были лишь продуктивным выражением программ электрификации, а цифры планов первой пятилетки — программы индустриализации.

Вне этих программ сами планы вообще являются малоосмысленной мелкой регламентацией производственных процессов и связыванием интеллектуального потенциала трудовых коллективов. Более того, не учитывается и не берется в расчет тот несомненный факт, что затраты на мыслительную работу, на анализ ситуации и программирования возможного развития, на критику и поиск альтернативных вариантов — не только денежные, но и моральные — несопоставимо меньше по размерам с затратами на ликвидацию последствий непродуманных поспешных решений.

Обесценивание и фактическая ликвидация из социально-производственной жизни коллектива, включая и его организационные структуры, работы по анализу ситуации на заводе, по проектированию, программированию и планированию возможных направлений интенсификации труда, ликвидация дискуссий и размышлений о будущем неизбежно приводит к деградации общественной жизни и личности — к падению напряженности и направленности производственных процессов, к снижению заинтересованности в результатах труда со стороны каждого ассоциированного производителя. Если рабочий не понимает, какую часть общей работы и зачем он делает, то не может быть ни полноценного самоопределения, ни ответственности за результаты и продукты его труда.

Организация процесса демократизации требует в качестве своего первого условия возвращения узурпированной функции мышления всем участникам производственных процессов. Работа организатора любого уровня — это прежде всего размышления о том, как можно работать иначе, лучше, рациональнее. При этом не столько технического и технологического мышления, ориентированного на машины и механизмы, сколько собственно организационного, социального и гуманитарного мышления, в широком смысле слова, ориентированного на формы кооперации, разделения труда и функционализации производственных и жизненных процессов всего коллектива.

Однако, понять и принять такую точку зрения руководители комиссии не могли и, наверное, не хотели: сроки конкурса и выборов были окончательно утверждены таким образом, что все мероприятие в целом должно было закончиться 30 января. Организаторы ориентировались на сроки Пленума, а не на содержание работы: на проведение всего мероприятия было таким образом выделено семь с половиной суток. Методологическая группа в этой ситуации должна была принять решение: участвовать ли в мероприятии, которое грозит стать профанацией идеи демократизации или нет?

К этому моменту стали ясны общие контуры и масштабы необходимой работы. Необходимо было разработать стратегию развития предприятия — новую, но при этом достаточно реалистичную; вывести весь коллектив на обсуждение вариантов этой стратегии и уже на основании этого обсуждения осуществить выборы одного из претендентов — все за семь дней. Вся работа должна была реально проходить в условиях, когда кандидаты и руководители более высокого ранга, члены экспертных групп реально не умеют осуществлять работу такого типа, не имеют соответствующей профессиональной подготовки и, что хуже всего, в большинстве являются идеологическими противниками ее осуществления; в лучшем случае считают ее никчемной и ждут тех указаний, которые вопреки всем разрабатываемым стратегиям, будут спущены «сверху».

А коллектив завода не имеет и не очень-то хочет иметь представление о реальном положении дел, о ситуации, сложившейся в результате дефицита рабочей силы, искусственно создаваемого предыдущим руководством предприятия, лишения завода Знака качества, и долговременной политики министерства, не выделявшего дополнительных субсидий на проектирование новых моделей автомобиля РАФ. Коллектив плохо ориентируется в ситуации, не видит возможностей нормализации ее и перспектив дальнейшего развития, не имеет опыта обсуждения тех кардинальных вопросов жизни завода и систем управления, изменение которых является основной задачей конкурса.

Однако необеспеченность ресурсами и средствами не является фактором снижения уровня претензий и изменения целей.

К вечеру 23 января, вновь оценив сложившуюся обстановку, методологическая группа приняла решение проводить конкурс и выборы на заводе РАФ не снижая уровня целевых установок. Новый организационный проект и программа конкурса строились исходя из общего принципа превращения слабых сторон в сильные. В соответствии с новым проектом ОДИ по анализу ситуации и разработке вариантов стратегии развития завода должна была начаться 23 января и развертываться в течение четырех дней, вплоть до 27 января. 28—30 января на первом этапе, организация игры должна была строиться так, чтобы максимально вовлечь заводчан. Второй этап должен был проходить как «предвыборная кампания» пяти претендентов. Их задачей было всемерное подключение всего коллектива к обсуждению вопросов изменения ситуации на заводе и перспектив его развития.

Главными действующими лицами на этом этапе должны были стать претенденты. Именно они, пройдя первый этап игры и получив в руки пакет стратегий развития завода, должны были, опираясь на заводчан, прошедших игру, осуществить «переворот» на предприятии и вовлечь весь коллектив в демократическое обсуждение программы развития.

Это, вместе с тем, означало, что за время игры необходимо было кардинально изменить установки и ожидания группы претендентов, их самоопределение и их цели — это становилось важнейшей целью первого этапа ОДИ. Только создав сплоченный коллектив из пяти единомышленников, объединенных общим видением ситуации на заводе, общим пониманием проблем, владеющих программой развития, можно было рассчитывать на существенный сдвиг всего коллектива.

Претенденты приехали на конкурс для того, чтобы соревноваться друг с другом и выигрывать; каждый привез с собой наметки и решения, которые, по его представлению, должны были обеспечить лидерство. Претенденты ожидали заданий и были готовы их решать. Однако, такие установки делали весь конкурс и их личные перспективы равно безнадежными. Все претенденты должны были понять и поверить, что они участвуют не в борьбе за индивидуальный приз, а являются соучастниками и создателями исторического претендента и образца организации процесса демократизации. Пройти во второй этап конкурса мог только тот, кто самоопределялся в этой предельной исторической рамке и начинал учиться и развиваться, отбросив личные амбиции. Конкуренты, успешно преодолевшие первый тур и ведущие предвыборную кампанию, должны были рассматривать себя как одно целое, как своеобразную коллективную «машину», как «группу захвата», которая может, работая на общее дело, за несколько дней, буквально за счи-

таннные часы, изменить ситуацию на заводе, самосознание и привычную жизнь заводчан, используя только самих себя, свою убежденность, свое поведение, свое слово и свои программы в качестве единственного средства влияния.

В этих условиях, кроме профессиональных качеств руководителя, первостепенную роль начинали играть личностные качества претендентов, их воля, устремленность, их честность и открытость, их умение помогать друг другу и жертвовать своими интересами в пользу общего дела. Каждый, кто в этой ситуации начинал играть «на себя», работая не на развитие завода в целом, не на его будущее, пусть даже достигаемое за счет суровой и беспощадной критики сложившегося положения дел, а на хорошее отношение и оценку присутствующих руководителей — мало того, что проигрывал сам и буквально за минуты терял в глазах коллектива весь свой авторитет, но еще и ослаблял силу коллективного действия претендентов.

Осуществить этот замысел, в котором главная роль отводилась уже не столько механизму игры и ее принудительной силе, сколько самосознанию и самоопределению коллектива претендентов, было предельно трудно. Прежде всего потому, что необходимое в этой ситуации самоопределение предполагало видение и понимание исторической рамки происходящего, независимой от ситуативной значимости отдельных событий, оценок отдельных руководителей и системы приоритетов, называемой административной иерархией.

Бесспорным фактом нашей жизни является то, что за последние десятилетия у большинства руководителей потеряна как сама историческая рамка и вера в значимость происходящего для истории, так и способность оценивать и понимать окружающие события с исторических и социо-культурных позиций. Потеряна способность исторического самоопределения. Большинство приехавших кандидатов даже в ситуации Всесоюзного конкурса самоопределялись как исполнители чужих решений. «Дадут задание — выполним»; «Ученые оценят»; «Руководители министерства знают куда и как должен развиваться завод»; «Партийные руководители укажут, что правильно», — все эти догмы командно-административного стиля управления считались не только самоочевидными, но и обязательными к исполнению для всех.

Таким образом, методологическая группа должна была обеспечить претендентов необходимыми средствами организации мышления и понимания, а вместе с тем продемонстрировать образец самоопределения и те способы работы, без которых невозможен был ни анализ ситуации завода, ни программирование его развития.

## 7. ХОД КОНКУРСА В ЕЛГАВЕ

На заводе, куда методологическая группа и журналисты прибыли во второй половине дня 22 января, к ним отнеслись холодно и недоверчиво. Коллектив завода почти единодушно считал, что предстоящие выборы — очередная акция ради газетной шумихи. Появившееся в газете «Комсомольская правда» незадолго до начала конкурса сообщение о том, что главный инженер завода, исполняющий обязанности директора — Барковский наказан по партийной линии за участие в организованной пьянке, рассматривалось как целенаправленное действие по устранению «местного» претендента.

В то, что будут настоящие выборы, никто не верил.

Кроме общего недоверия ко всему, что идет из «центра», «сверху», выдвигались соображения типа: «А как можно выбирать из приехавших — ведь мы их не знаем и за такое короткое время не сможем узнать!»; «они (претенденты) не знают завод и за семь дней узнать не смогут. Поэтому то, что они скажут в своей программе — обязательно впоследствии окажется неправдой» и т. д.

Отношение к мероприятию выразилось и в том, что просьбы к минимальному материально-техническому обеспечению игры — в виде кассет для магнитофона, бумаги, фломастеров и помещений администрацией выполнены не были. Представители министерства и ЦК Компартии Латвии остались в Риге, рассчитывая параллельно решить ряд других, не относящихся к конкурсу дел.

Однако, в силу того, что методологическая группа уже имела ясную установку на работу с кандидатами, проект и программу игры, вечером того же дня мы собрали кандидатов в одном из гостиничных номеров, который с трудом удалось заполучить для проведения рабочих заседаний.

Кандидатов к этому моменту приехало 15 человек. На следующий день присоединился рижанин И. Стуритис и один кандидат от заводского коллектива Белозуб. Итого в конкурсе приняло участие семнадцать претендентов (Приложение 4).

Претенденты были замкнуты и настроены. Никто не понимал, что будет происходить и что нужно делать в этой ситуации. Большинство претендентов приехало «инкогнито», не поставив в известность своих непосредственных руководителей. У многих было желание быстро определить, что здесь будет происходить, как будет организован конкурс и каковы реальные шансы получить «приз» — и если шансов на выигрыш нет, — быстро уехать. Журналистов просили не называть в публикациях фамилий и не печатать фотографий.

Первое собрание претендентов показало, что они ориентированы на индивидуальную работу и выполнение стандартных заданий. Поэтому, когда руководитель методологической

группы и организатор ОДИ С. В. Попов стал обсуждать совершенно иную концепцию конкурса, многие из них восприняли это, как недоразумение, разговоры об исторической рамке и историческом самоопределении, как демагогию, а проект изменения ситуации на заводе — как утопию.

Определенный перелом в отношении к руководителю игры намечился в тот момент, когда он стал обсуждать тему игры и ее организацию. Несмотря на все недовольство, претенденты отметили квалификацию в анализе проблем управления, но задача системного анализа ситуации и разработки пакета стратегий развития предприятия показалась им чрезмерно сложной, расплывчатой и неподъемной; во всяком случае решить ее за четыре дня представлялось нереальным. Некоторые сомневались в целесообразности проведения игры: более полезным казалось подробное знакомство с заводом, технологическими процессами, оборудованием цехов, приказами прошлого руководства, учетными книгами, финансами и т. д. Требование самоопределения — в социо-культурной позиции, в профессиональном и личностном плане, в историческом пространстве как субъекта социального действия — одинаково вызвало недоумение и негативную реакцию претендентов. Это, по сути дела, противоречило всему опыту их социальной жизни.

Однако, жесткая позиция организатора игры не оставляла надежды на изменение условий работы; вероятно поэтому утром следующего дня один из претендентов уехал.

**23 января. Первый день игры.** Утром, в ходе пресс-конференции с главными специалистами и руководителями общественных организаций завода, ясно выявилось отношение администрации завода к конкурсу. Дело дошло до открытого конфликта с представителями «Комсомольской правды» и намеков на то, что никого из приезжих претендентов просто не выберут. В ходе дискуссий были названы фамилии возможных претендентов на должность директора из числа заводчан. Однако все они, за исключением одного, отказались участвовать в конкурсе. Обсуждения реального положения дел на заводе фактически не получилось: главные специалисты не отвечали на поставленные вопросы, старались уклониться, а во многих случаях — как потом оказалось, — фактически скрывали реальную ситуацию или просто дезинформировали претендентов. Из вопросов самих претендентов с очевидностью следовало, что никто из них не пытался продумать ситуацию завода в целом и не готовился к пресс-конференции.

В основном разговор шел о явных трудностях и безобразиях, очевидных с первого взгляда и не требующих особой квалификации для их выявления: о снятии Знака качества с микроавтобуса, о нехватке жилья, о нехватке рабочих на конвейере, о невыполнении обязательств смежниками, о большом проценте брака в поставляемых изделиях и материалах, о хро-



нических недопоставках и т. п. Представители завода не пытались искать глубинные причины трудностей в организации работ на самом РАФе. Они прямо заявляли, что причины всех проблем лежат вовне, что положение невозможно изменить без трансформации отношения к заводу со стороны министерства и смежников. Для них это служило еще одним аргументом, явственно показывающим бессмысленность проведения конкурса: «ритмичность поставок надо обеспечить, материалы хорошие, зарплату и жилье людям, а не конкурсы проводить».

Собрание продемонстрировало узко-прагматическую, ситуационную ориентацию администрации, ее неумение выйти за рамки ситуации и сложившегося положения дел. В этом плане претенденты оказывались в более выигрышном положении: на них не давила «доктрина учреждения», они не были связаны прошлым опытом и историей нерешенных и, казалось бы, нерешаемых проблем.

Конкурс наглядно показал, что задача анализа ситуации и программирования развития в гораздо большей степени зависит от новых подходов и новых точек зрения, чем от информации о существующем положении дел. Информированная, но «зашоренная» существующими стереотипами администрация реально не могла предложить никаких способов кардинального разрешения накопившихся проблем.

Вместе с тем, позиция администрации сплотила коллектив претендентов, работая тем самым на программу методологической группы. Кандидаты гораздо более серьезно отнеслись к ситуации конкурса и перспективам его развертывания. Предметом их обсуждения стал вопрос о том, как в этих условиях проникнуть в суть заводской ситуации и сломать существующее отношение.

После ознакомления с заводом в режиме экскурсии и работы с психологами, которые провели ряд тестов, вечером началась ОДИ. В установочном докладе руководителя игры обсуждались ее цели и задачи, организация работы на игре и условия конкурсного отбора. ОДИ использовалась прежде всего для достижения следующих целей: а) в игре коллектив кандидатов и консультантов разрабатывал варианты развития и варианты стратегии развития завода РАФ с опорой на системный анализ ситуации предприятия; б) игровая форма работы обеспечивала претендентам возможность самоопределиваться в новой ситуации и поставить свои личные цели на игру, конкурс, выборы и послеконкурсный период; в) игра должна была обеспечить «включение» части трудового коллектива в разработку программ развития завода и сделала их соучастниками и соавторами проводимых работ; а) овладение игровой формой отношений и взаимодействий между претендентами и игроками позволяло компенсировать недостаток ре-

ального опыта демократических отношений и взаимодействия; д) в игре отрабатывались все основные типы самоопределения руководителя — как организатора, администратора, управленца, политика, самоопределение в исторических рамках и др.

Ни одну из названных задач невозможно было решить за несколько дней без проведения ОДИ: только за счет специальной организации мышления и деятельности в игре эти задачи делаются принципиально достижимыми при соответствующем напряжении интеллектуальных усилий всего коллектива. ОДИ была разбита на четыре фазы (в первоначальной программе эти фазы совпадали с рабочими днями и на реализацию каждой уходил полный рабочий день — см. Приложение 6) в соответствии с теми работами, которые необходимо было осуществить. На первой фазе игровой коллектив осуществлял системный анализ ситуации, стараясь выйти на схему предприятия в его многообразных функциональных отношениях с внешними системами, обсуждая тему «Назначение, функции и роль завода РАФ в полисистемном окружении». На второй и третьей фазах игры обсуждались наиболее важные для завода аспекты ситуации: «Основные направления технологизации и автоматизации производственных процессов» и «Направления развития социальной и культурной сфер жизни завода и его региона». На четвертой фазе обсуждалась тема «Хозяйственная и экономическая политика будущего руководителя завода РАФ в условиях перестройки».

Участники игры были разбиты на три вида групп: группы претендентов, группы экспертов и рабочие группы с функцией экспертной оценки. Претенденты распределялись на три группы. На следующий день утром были созданы следующие экспертные группы: из представителей 1) министерства, 2) ЦК Компартии Латвии, местных партийных и советских властей, 3) специалистов ИПК Минавтопрома, 4) журналистов, 5) методологов и игротехников, 6) коллектива завода. Каждая экспертная группа имела только по одному решающему голосу, независимо от количества входящих в нее экспертов и их должностей.

Для осуществления работ на каждой фазе отводилось от двух до трех часов на групповую работу, затем проходило общее заседание, на котором каждая группа делала 5—10 минутный доклад, а затем по каждому докладу разворачивалась общая дискуссия, посвященная критике содержания доклада и разворачиванию его основных позитивных моментов.

Обязательной процедурой, на которую специально отводилось до одного часа, был рефлексивный анализ ситуации, разбор происшедшего на игре, анализ выступления группы и действий каждого игрока, программирование работ на следующую фазу.

Фактически вечером 23 января, после установочного доклада и распределения по группам, претенденты начали активную работу. Ситуация конкурса и выборов сильно интенсифицировалась все процессы мышления и деятельности даже по сравнению с обычной ОДИ. Во многих отношениях ситуация претендентов была экстремальной и они работали, что называется, на «пределе».

В ночь с 23 на 24 января организаторы игры и организаторы конкурса — представители газеты «Комсомольская правда» вынуждены были провести экстренное совещание по анализу сложившейся ситуации и выработке общей позиции по отношению к администрации завода. Руководитель игры зафиксировал, что отсутствие жесткой программы конкурса и игры, двусмысленность положения методологической группы и амбивалентность позиции инициаторов мероприятия, министерства и ЦК Компартии Латвии фактически приводят к саботажу всего мероприятия со стороны всех административных инстанций. Несмотря на то, что конкурс фактически начался, ни один представитель руководства не принимает в нем участие; все предполагают и надеются, что в конце концов можно будет проигнорировать результаты игры и выбрать из «финальной пятерки подходящего претендента», а затем провести его кандидатуру на формально организованных выборах. По существующим проектам руководства комиссии после окончания игры пять претендентов, прошедших первый тур, должны были совершить поездку в Москву, в министерство, и в Ригу, в ЦК Компартии Латвии. Именно там предполагалось осуществить реальный выбор — вне и помимо трудового коллектива.

Однако, методологическая группа не могла принять эти проекты, которые реально дезавуировали результаты всей предыдущей работы. Совместно с журналистами газеты «Комсомольская правда» был разработан план действий, который реализовали на следующий день.

**24 января. Второй день игры.** Утром 24 января, с 9 часов утра журналисты осуществили ряд действий по отношению к местным властям и администрации завода, объявив, что вынуждены будут напечатать репортаж о сознательном саботаже важного и политически чрезвычайно значимого всеобщего мероприятия. Несмотря на то, что поначалу помещения и материально-техническое обеспечение игры отсутствовали, а представители завода не были допущены администрацией для участия в игре, под тем предлогом, что надо... делать план, к началу первого общего заседания прибыли некоторые представители завода, министерства, местных властей и ЦК Компартии Латвии.

В административном корпусе появилось помещение и даже фломастеры. А ОДИ развертывалась в своей логике. На пер-

вом общем заседании первая группа претендентов сделала ход, во многом определяющий дальнейшее течение и интенсивность игры. Группе удалось еще с вечера организовать свою работу так, что произошла реальная функционализация ее. Каждый член группы проработал отдельный аспект темы и от группы было заявлено шесть небольших докладов по анализу ситуации — по состоянию финансов, по конъюнктуре и снабжению, по технике, по социальной сфере и по общей оценке и перспективам. Эти сообщения чрезвычайно осложнили положение двух других групп: им уже нечего было сказать по существу проблемы, и они начали повторяться. Поэтому руководителем игры было выдвинуто требование: не повторять сказанное, а начинать размышлять, почему и где анализ, проведенный на базе старого опыта и представленный, не удовлетворителен и не решает ситуации.

Дебют первой группы уже на первой фазе игры создал ситуацию, вынудившую всех участников отказаться от старых представлений и начать размышлять по-новому.

Для интенсификации работы регламент игры был изменен и общее заседание второй фазы было назначено на утро 25 января, а вечером 24 января должна была состояться методологическая консультация. К этому времени напряжение на игре достигло предела: конфликт между социо-культурным самоопределением группы методологов и социальной, а во многом фиктивно-демонстративной ориентацией организаторов конкурса и претендентов, заложенный в конкурс с самого начала и уже развернувшийся по многим линиям, теперь непосредственно проявился в отношениях между претендентами и руководителем игры. Проблематизация организационно-управленческих представлений и опыта кандидатов, которая была произведена на общем заседании и необходимость нового самоопределения перед каждым кандидатом и коллективом в целом создала альтернативу: либо они должны самоопределиться в социо-культурной и исторической рамке как «прогрессоры» и носители нового образца мышления и деятельности — а, значит должны неизбежно вступить в конфликт с представителями министерства и других административных структур; либо они ориентируются на мнение представителей министерства и ЦК Компартии Латвии, принимают установку на фиктивно-демонстративный результат конкурса и выборов — но тогда они неизбежно вступают в конфликт с игрой и руководителем игры.

Попытавшись в ходе групповой работы и на общем заседании размышлять по-новому, претенденты поняли и почувствовали, насколько массивной и сложной может оказаться вся предстоящая работа, насколько трудно по-новому строить себя. Вместе с тем, их реальный опыт свидетельствовал о том, что все попытки строить новое и изменять существующее не-

избежно наталкивались на сопротивление и в подавляющем большинстве случаев вели к поражению. Поэтому они реально склонялись ко второму варианту — вступить в конфликт с руководителем игры, сломать игру и найти приемлемые для высоких инстанций и самих претендентов формы взаимодействия и сотрудничества в сложившейся ситуации.

Однако, сама игра построена так, что всякое реальное противодействие лишь усиливает ее, выявляя новые проблемы, которые не могут быть решены в наличных средствах и требуют совместной работы всего коллектива. Именно поэтому прямое столкновение с руководителем игры, вызванное общим дискомфортом ситуации и ее неопределенностью, лишь сделало очевидным для всех, ту альтернативу, в которой вынуждены были теперь самоопределяться кандидаты.

Они попали в подлинно проблемную ситуацию: в условиях конкурса началось формирование новой уникальной деятельности и социально-политической действительности, в которой никто не знал как правильно работать и действовать, никто не мог указать «правильное решение». Любое решение и действие, принятое с оглядкой на старые образцы, являлось частичным, а следовательно, учитывая ситуацию коллективной работы — проигрышным. Это в равной мере относилось и к претендентам, и к представителям административных структур, и к заводчанам, и к специалистам-экспертам. Такой действительностью была действительность демократизации.

Когда претенденты поняли и осознали, что действительность демократизации становится объективным фактом ситуации, что процесс демократизации уже «запущен» объективным ходом событий и никто не в силах его остановить — для них впервые оформилась та проблемная ситуация, в которой уже находилась методологическая группа. Впервые претенденты начали понимать то, о чем с вечера прошлого дня твердил им организатор игры. Впервые тезисы об историческом характере происходящих событий и необходимости нового самоопределения наполнились ситуативным и деятельностным смыслом и содержанием. Для большей части претендентов стало ясно, что дальнейшее движение надо искать не на пути присоединения к одному или другому лагерю, не на пути компромиссов, — а в ином, более широком самоопределении, в иных, более широких рамках анализа ситуации перестройки в стране. Личные траектории движения претендентов могли определяться по отношению к ситуации перестройки, а не по отношению к мнению отдельных административных и партийных функционеров.

Может быть, впервые на РАФе многие кандидаты почувствовали и прожили ситуацию перестройки не на уровне лозунгов и деклараций, а как ситуацию личную, субъективную.

Именно здесь впервые они поняли глубинную проблему перестройки и увидели, как в нестандартной ситуации мнение отдельных партийных представителей может всерьез расходиться с основным направлением политики партии. Самоопределение по отношению к ситуации перестройки в целом требовало личных решений. Это были нелегкие решения и значительная часть претендентов так и не смогла преодолеть барьер привычного командно-административного способа мышления и действий.

Однако в целом столкновение с организатором игры резко прояснило ситуацию; перелом в сознании и самоопределении кандидатов был осуществлен и методологическая группа получила в лице большой группы претендентов своих союзников, готовых работать на развертывании процесса демократизации не ради места директора, а ради идеи, ради того, чтобы конкурс в полном смысле слова «сработал» для углубления процесса перестройки. Методологическая группа получила мощную поддержку в борьбе против любых попыток превратить конкурс в фиктивно-демонстративное мероприятие, а претенденты твердо решили работать «не за страх, а за совесть», несмотря на мнения и прямое давление отдельных руководителей.

Таким образом, 24 января произошли два переломных события. На общем заседании были отброшены старые и непригодные для данной ситуации представления об управлении. А в ходе методологической консультации претенденты стали сознательно переходить из позиции заинтересованных в индивидуальном выигрыше частных лиц в позицию «социо-культурных новаторов».

Определив, что бо́льшая часть претендентов в общем и целом приняла ту концепцию выборов и те контуры проблемной ситуации, которые закладывали представители методологической группы, руководитель игры решил закрепить достигнутое взаимопонимание выработкой совместной программы. Именно поэтому в конце консультации совместно с претендентами стал обсуждаться вопрос: как может и должен быть организован дальнейший процесс углубления демократизации, конкурса и выборов.

Главной движущей силой, естественно, был трудовой коллектив завода. В случае «включения» коллектива в процесс анализа ситуации на предприятии и проектирования будущего, демократизация управления и жизни на заводе становится необратимой: в этой ситуации уже никто не мог назначить директора вне и помимо трудового коллектива. Для решения этой задачи было решено проводить предвыборную кампанию на заводе, сократив на один день игру и интенсифицируя тем самым процессы активизации коллектива.

**25 января. Третий день игры.** В этот день состоялось два общих заседания, соответствующих второй и третьей фазам игры. Работа проходила уже в административном корпусе завода, в результате чего на общих заседаниях присутствовало от 50 до 70 представителей завода. Участие в групповых и общих заседаниях ведущих специалистов завода автоматически решило проблему информации и информированности претендентов, казавшуюся организаторам конкурса практически неразрешимой. В ходе групповой и коллективной работы в игре, оценивая предлагаемые проекты на реализуемость и строя программы организационного развития завода, претенденты получали всю необходимую фактическую информацию, не загружая себя излишними фактами и сведениями.

Уже на первом общем заседании всем трем группам кандидатов удалось выйти на определение стратегических направлений развития завода. Темп работы был чрезвычайно высок и в середине дня в самом общем виде задача системного анализа ситуации завода и определения пакета возможных стратегий его развития — первая задача игры, — была выполнена. Дальнейшая работа в этом направлении заключалась в углубленной проработке, анализе и критике предложений и конкретных решений, а затем в разработке конкретных программ и планов развития. Однако, методологическая группа прекрасно понимала, что эту работу в условиях острого дефицита времени придется делать параллельно с проведением предвыборной кампании и выносить за пределы конкурса.

Основной задачей следующего этапа было быстрое и эффективное «включение» в ситуацию всего коллектива завода. Предстояло включить механизмы демократизации и изменения общей ситуации на предприятии, которые сделали бы невозможными формальные выборы, прикрывающие реальное назначение. В силу этого, второе общее заседание было фактически посвящено обсуждению действий претендентов на втором этапе, в ходе так называемой «предвыборной кампании». Следует сразу подчеркнуть, что идея предвыборной кампании сразу же была поддержана коллективом. Тот факт, что претенденты, вышедшие во второй тур, будут в течение трех дней параллельно представлять свои программы в различных службах и подразделениях завода, а рабочие и служащие смогут не только понять основное направление развития завода, предлагаемое кандидатом, но и задать ему все интересующие их вопросы, высказать проблемы и просьбы — впервые приоткрывал перед заводчанами суть проводимой работы, давал надежду на то, что конкурс и выборы не фикция и не «трюк» со стороны руководства.

Правда, в ходе обсуждения со стороны «высокого руководства» была выдвинута и альтернативная программа: в соответствии с ней выбирать директора должен актив, который

«будучи уже однажды выбран трудовым коллективом», якобы «представляет интересы коллектива». В этом случае «выборы директора активом есть не что иное, как выборы его всем трудовым коллективом». Однако, присутствующие заводчане очень жестко заявили, что на заводе активу не доверяют. Этот факт не только еще раз характеризовал ситуацию на самом заводе, но и подчеркивал позицию административных служб. Чуть позже эта позиция была ярко сформулирована одним из членов комиссии и немедленно облетела весь завод: «Что это за выборы, — сказал администратор, — когда выбирают не того, кого нужно!»

В сложившейся ситуации комиссии ничего не оставалось, кроме как объявить о проведении финалистами предвыборной кампании.

Вечером 25 января экспертные группы определили пятерку финалистов. В течение игры эксперты имели возможность свободно наблюдать за групповой и индивидуальной работой кандидатов, участвовать в общих заседаниях и обсуждать заданные темы. К моменту отбора группами была проделана гигантская работа, практически несопоставимая с ожиданиями и самыми смелыми предположениями экспертов. Вместе с тем, к третьему дню игры из коллектива претендентов ясно выделилось, по счастью для газеты «Комсомольская правда» совпадению, «пять лидеров». Поэтому процедура отбора была достаточно формальной — лидеры были невооруженным глазом видны всем и экспертные группы практически единогласно оценили работу кандидатов. При всей важности и торжественности церемонии содержательность этого события была весьма мала.

Пятеро претендентов, вышедшие в финал к тому времени, уже несли на себе идеологию конкурса и рассматривали себя как инструмент демократизации. Теперь им предстояло поднять коллектив завода и сделать предметом публичного обсуждения то, что было проработано и проанализировано на игре.

К этому времени недоверие заводчан к конкурсу стало разрушаться, было преодолено и отчуждение между претендентами и представителями коллектива. Во-первых, завод был заинтригован необычностью происходящего на игре, где высокие начальники сидели наравне со всеми и все происходящее оценивалось только относительно того, насколько дельно и разумно говорят выступающие, насколько их идеи продвигают вперед весь коллектив, а не относительно того, кто говорит. Во-вторых, к этому моменту стало ясно, что уровень задачи и уровень работы претендентов достаточно высок; что никто из местных руководителей, по-видимому, не мог бы на равных участвовать в конкурсе. В-третьих, представители завода отметили отношение кандидатов к ситуации конкурса и выборов: ясным стало то, что они действительно заинтересованы в ре-



шении проблем завода, размышляют над перспективами его развития, а многие продолжают работать, несмотря на то, что их шансы стать директором уже потеряны. В-четвертых, выполненная работа продемонстрировала заводчанам разные способы системного анализа и решения проблем. Специалисты завода, которые казалось бы знали о нем все, начали совершенно по-иному смотреть на проблемы РАФа и обнаружили, что смена угла зрения может привести к неожиданным решениям.

Таким образом, игра подготовила переход с предвыборной кампании и «включение» трудового коллектива в процессы программирования развития завода.

## **8. НЕМНОГО ОБ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНКАХ И СОВРЕМЕННОЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

Задачи широкой подготовки организационно-управленческих кадров и аттестации хозяйственных руководителей различных отраслей и сфер деятельности выдвигают на передний план вопросы оценки и квалификации подготовленности и компетентности руководителей. Однако, оценка такого рода сегодня проблематична. Отсутствуют адекватные описания работы руководителей и опирающиеся на них модели деятельности организаторов разного уровня. До сих пор не выработаны квалификационные характеристики управленческого труда; нет системы критериев, по которым могла бы быть осуществлена оценка руководителей. Это, вместе с тем означает, что кадровая политика в области управления и подбор руководящих кадров сегодня по преимуществу осуществляется на основе субъективных предпочтений и интуиций.

Задача конкурсного отбора наиболее подготовленных претендентов на пост директора завода РАФ естественно вывела методологов и игротехников на вопросы оценки профессиональной подготовки и компетентности кандидатов, принимавших участие в конкурсе. Существовала опасность редуцировать задачи конкурсного отбора к тем более простым формам оценки руководителей, которые сегодня широко распространены как в практике повышения квалификации руководящих кадров, так и в области психологической и социологической оценки организаторов разного уровня.

Наиболее распространенной является стратегия тестирования руководителей: в этом случае ему предлагается короткое задание, призванное выявить уровень подготовки или качества личности, которые с точки зрения оценивающей группы характеризуют социально-психологический портрет.

В этом случае, работа организатора по сути дела сводится к тем или иным качествам личности, субъективным способностям, строю поведения, оставляя на периферии характеристики деятельности организатора и ее нормативную структуру. Интересными являются характеристики руководителей, используемые при организации выборов в социалистических странах: Польше, Венгрии и др. Это по преимуществу психологические и социально-психологические качества, совершенно безразличные к выделению профессиональных характеристик деятельности, организационно-управленческим работам разного уровня сложности.

Именно поэтому к работе по организации выборов и конкурсов руководителей широко включаются психологи и социологи, призванные оценить будущего руководителя. Мы вовсе не хотим сказать, что личностные качества не играют никакой роли в ходе самоопределения и работы руководителя. Однако, этот план, как и во всякой профессиональной деятельности, является вторичным, до тех пор, пока не выделена и не описана нормативная структура различных типов организационно-управленческой деятельности, нет смысла оценивать социально-психологический портрет претендента.

Казалось бы, названные характеристики выделяются и фиксируются при использовании собственно организационных или менеджеральных тестов, направленных на выявление способностей и приемов принятия решения в типовых ситуациях. Обычно в этом случае организатору предлагается описание некоторой ситуации на производстве или в области взаимоотношений и взаимодействия членов коллектива, и он должен определить возможный путь выхода из ситуации или даже конкретное решение. Оценка самих решений затем проецируется на профессиональную деятельность.

При этом следует различать два варианта такого рода заданий: в одном случае, правильные решения уже известны и оценка руководителей напоминает экзамены на сдачу правил дорожного движения. В другом случае, предлагаемая ситуация достаточно сложна и оценка предлагаемых решений производится с использованием экспертов; в этом случае тестирование дополняется методом экспертных оценок.

Однако, как в первом, так и во втором случае реальным основанием для конструирования теста являются те или иные схемы, теоретические представления о сущности организационно-управленческой деятельности. Сам тест напоминает решение управления по формуле, которая достаточно известна и экспертам, и испытуемым. Если тест опирается на схему типа: «сбор информации — принятие решения» — то задачей испытуемого является правильное определение решения на основе предъявленной в условиях задачи «информации». Когда в качестве базовой схемы используется связка «цель — сред-

ства», то определяются средства на базе известных целей или цели, которые можно достигнуть при тех или иных наличных средствах.

Другими словами, в этих ситуациях оценки не может быть представлена реальная организационно-управленческая (ОУ) ситуация. «Ситуация» из теста является чрезвычайно редуцированной и переупрощенной моделью реального процесса и уже в силу этого не может характеризовать деятельность руководителя. Более того, знакомство с распространенными «тестами» для оценки руководителей наглядно демонстрирует, что в них неверно схвачена принципиальная сторона ОУ деятельности. Руководитель должен прежде всего размышлять; уже в силу этого основной интеллектуальной функцией его является функция понимания и мышления, а не действия и принятия решений. Современная ситуация в области управления функционированием и развитием больших систем наглядно демонстрирует, что для изменения элементарных и простейших единиц управляемой системы, необходимо продумать и «просчитать» гораздо более широкий комплекс системных связей.

Вместе с тем, это означает, что сам метод выделения типовых ситуаций в качестве содержания теста является диффициентным (т. е. лежащим за границами качества) именно для оценки организационно-управленческой мыследеятельности. Ведь смысл организационной работы всегда лежит в обращении к более широким пластам ситуации, к более широкому контексту и более широкому системному целому и в последующем «сворачивании» видения этого более широкого целого в решении и действия по отношению к частной ситуации. Организатором может быть только тот, кто не следует принуждению данной ситуации и ее имманентной логике, а всегда исходит из смысла и целей целого или более широких временных перспектив и видения будущего. Другими словами, метод тестирования, опирающийся на типовые локальные ситуации, не только не позволяет оценить квалификацию руководителей, но напротив — наибольшую оценку всегда получит тот, кто предельно некомпетентен в управлении, кто действует руководствуясь сиюминутными целями и непосредственными ориентирами ситуации, кто, грубо говоря, по преимуществу осуществляет «полевое», а не «волевое» поведение.

Вместе с тем, и метод экспертных оценок также сталкивается с целым рядом парадоксов и проблем, прежде всего в силу отсутствия представлений об ОУ мыследеятельности. Действительно, а чем должны руководствоваться эксперты? Либо они выступают как «автоматы» той или иной психологической, социологической и менеджеральной концепции, грозящей превратиться в догму, либо они опираются целиком и полностью на свою интуицию, опыт и понимание, тем самым возводя

субъективизм современного кадрового подхода в подобие научной и обоснованной точки зрения.

Таким образом, мы опять с другой стороны приходим к вопросу о том, в каких единицах может и должна быть описана деятельность руководителя.

До сих пор, в рамках теории управления, в научных работах и практических рекомендациях, в учебниках и популярных статьях, а значит, — и в идеологии организаторов разного уровня, организационно-управленческую деятельность в подавляющем большинстве случаев рассматривают как процесс принятия решения по схеме: «сбор информации — принятие решения — контроль за исполнением». При этом, естественно, деятельность руководителя сводится к принятию решений на основе достаточной информации, а все проблемы «реализации» решения, а значит и все подлинные проблемы управления отодвигаются на второй план. Организатор, принимающий такую схему, закономерно реализует в дальнейшем стратегию «администрирования», «волевого» или «авторитарного» руководства — короче все то, что мы сегодня критикуем, и от чего стремимся отказаться в пользу стратегии управления, учета человеческого фактора, экономических методов стимулирования и т. д.

Однако, далеко не все критики сегодня понимают, что стратегия руководства является прямым следствием той теоретической схемы и модели управления, которая в качестве центрального момента деятельности руководителя выделяет работу по «принятию решений». В реальной практике работы руководителей эта схема и не может приводить ни к чему иному, кроме названных эффектов «авторитарности» и «администрирования». В этой схеме совершенно не учтены ни процессы организационного проектирования и программирования, ни процессы сценирования и задействования человеческого фактора.

Вместе с тем, названная позиция и подход характеризовали отношение специалистов по управлению, входящих в состав экспертных групп, в ходе конкурса на РАФе. Этот принцип конституировал и определял установку претендентов на пост директора. Так они привыкли работать и так попытались работать и в этой ситуации.

Однако вся ситуация конкурса и выборов была построена так, чтобы продемонстрировать неэффективность такого рода подхода и заставить претендентов искать новые принципы самоорганизации. В ситуации, когда нужно было за короткий срок, в условиях неполной информации и дефицита времени разработать пакет стратегий развития завода РАФ, каждый претендент на пост директора напрямую сталкивался с необходимостью отказаться от привычных методов «руководства» и обратиться к методам и принципам «управления».

Различие «управления» и «руководства» начало выявляться после того, как в некоторых крупных корпорациях сложились так называемые «административные службы». При этом произошло реальное разделение «администрирования», осуществляемого специальной службой, и общего управления, оставшегося за президентом или вице-президентом компаний. Очень скоро эти службы доказали свое исключительное значение в конкурентной борьбе и это потребовало специального анализа и уточнения назначения и функций, техники того и другого. Но такая задача, естественно, выводила за рамки частных организаций и требовала значительно более широкого осмысления, собственно теоретического подхода к описанию организационно-управленческого мышления и деятельности.

Разные авторы стали искать различие в разных планах и по разным основаниям. Одни называли это «руководством» или «администрированием», другие — «управлением». Поэтому сейчас существует крайняя разногласица, как в употреблении этих терминов, так и в определении существа различаемых процессов.

Первые попытки точно определить и систематически развернуть понятия «организации» и «управления» были сделаны в рамках кибернетики в конце 40-х — начале 50-х годов. Они опирались на понятия и методы регулирования, развитые в технике и техническом проектировании, и по сути дела исходили из этих методов. Об управлении социальными процессами в кибернетике говорилось в таком же смысле и с помощью тех же средств, в каком анализировалось управление машинами и техническими устройствами. Это оправдывалось онтологическими соображениями о том, что, с точки зрения управления, между «машинами», «животными» и социальными системами нет никакой разницы.

В рамках кибернетической модели управления представлена блок-схема, один из блоков которой назван «управляемым», а другой — «управляющим» и есть «прямая связь» от управляющего блока к управляемому и обратная — от управляемого к управляющему (см. рис. 1).

Такая безличность и неспецифичность модели весьма существенна для кибернетики, ибо позволяет накладывать эту схему на большое число различных объектов и придавать ей широкую общность. Управляющими оказываются и математические уравнения, и определяющие описания работы технических систем. Шофер управляет автомобилем, но вместе с тем железнодорожная колея управляет движением поезда и, по аналогии, полотно шоссе управляет движением как машиной, так и шофером.

Если для технико-кибернетического анализа управления характерным было противопоставление уже в исходном пункте анализа «управляемой» и «управляющей» систем, то для

социологического и менеджерального подхода характерным и принципиальным будет такое представление систем управления, когда «управляющая система» является частью «управляемой». При этом, естественно могут быть рассмотрены два случая: а) когда управляющая система уже выделилась и обособилась от всего социального или организационного целого и б) когда управляющая система еще не выделилась и не обособилась. В качестве примера последнего случая может быть упомянута система культуры или традиция, как «естественный» механизм управления: предшествующие ситуации и социальные структуры оказываются управляющими по отношению к последующим.

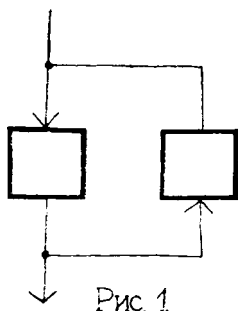


Рис. 1

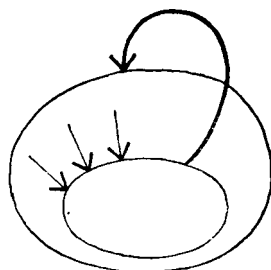


Рис. 2

Если мы переведем это отношение в чисто структурное изображение, то изобразим одну сферу, которая управляет сама собой и совсем не имеет того, что в кибернетике принято называть обратной связью (см. рис. 2).

Нам важно подчеркнуть, что в имеющихся на сегодняшний день моделях, заимствованных из «кибернетики», не удастся провести различие между «руководством» и «управлением», не удастся задать специфику управления в схемах, пригодных для самоопределения и самоорганизации руководителя. При этом, самый важный и принципиальный дефект кибернетических представлений — во всяком случае самый тотальный и объединяющий в себе все другие, — заключается не столько в способах задания отношений между «управляющей» и «управляемой» системами, и не столько в способах трактовки самого «управляющего воздействия», сколько в том, что «управление» сводится к управляющим воздействиям.

Само по себе взаимодействие двух систем, в каких бы структурных отношениях друг к другу они не стояли, остается всегда лишь натуральным взаимодействием и не превращается в «управление». Но точно так же не будет «управлением» и любое активное направленное воздействие одной системы на

другую, даже если оно преследует цели преобразования последней. Подлинная специфика систем управления лежит отнюдь не в самом «воздействии» со стороны «управляющей» системы на «управляемую», а в характере знаний, которые вырабатываются управляющей системой для целей и задач управления.

Другими словами, «управлением» эти воздействия становятся только тогда, когда они находятся в связи со строго определенными и весьма специфическими знаниями об управляемой системе, ее идеальных состояниях и проектах будущего, ее возможных изменениях и траекториях самодвижения. По сути дела, специфика того, что мы называем управлением, заложена в специфике и конфигурации знаний об управляющей и управляемой системах и в особой зависимости, которая устанавливается между знаниями и воздействиями, изменяющими состояние управляемой системы. Анализ системы знаний, обеспечивающих действие и определяющих его характер, оказывается таким образом сердцевинной и сутью всей проблемы, а вместе с тем главным моментом в анализе понятия «управления». Благодаря знаниям, ею вырабатываемым, «управляющая» система становится в совершенно особое отношение к управляемой. Если раньше мы говорили, что специфическим для социальных систем является такое положение, когда управляющая система является частью управляемой, то теперь, учитывая специфические особенности знаний, мы можем и должны сказать, по сути дела, прямо противоположное: а именно — что управляющая система выступает в качестве более широкой и объемлющей системы по отношению к управляемой; что она «охватывает» всю управляемую систему, ее нынешнее состояние, ее прошлые состояния, процесс ее изменения и, благодаря этому, также ее возможные будущие состояния. «Управляющая система» является таким образом более «широкой», нежели «управляемая» и охватывает последнюю, отображая ее в знаниях; можно говорить, что управляющая система «ассимилирует» управляемую с помощью и посредством знаний (см. рис. 3а и 3б).

Используя такого рода модельное изображение, мы можем утверждать, что «управление» и шире — организационно-управленческая деятельность есть прежде всего одна деятельность, «надстраивающаяся над другой деятельностью», система, в которой «управляющий орган» за счет знания — а, значит, за счет понимания, рефлексии и мышления прежде всего, охватывает и ассимилирует «нижнюю» управляемую деятельность. Системная связка двух деятельностей задает минимальную теоретическую модель «управления» и строение простейшей организационно-технической системы.

Такое категориальное и онтологическое допущение входит в противоречие с обыденными и феноменальными интерпрета-

циями деятельности организации и управления: действительно, ведь внешним образом «управление» выступает как управление людьми. Распространенная идеология и привычная практика руководства не анализирует процессы и структуры человеческой общественно-исторической деятельности. Объектом управления признаются люди с их установками, с их сознанием и привычными способами действия.

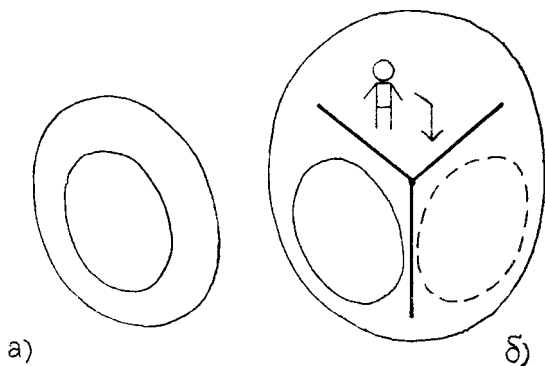


Рис. 3

Утверждая, что «управление» есть «деятельность над деятельностью», мы по сути дела подчеркиваем, что объектом управления являются не люди, а особая материя, субстанция деятельности, живущая по своим законам и требующая специальных методов организации. Люди, так же как машины, знаки, знания, должны рассматриваться как особые «сгустки» — организованности деятельности, а, значит, — как элементы, живущие по правилам более широкого системного целого.

Вместе с тем, введенное модельное изображение противостоит всем традициям психологической трактовки деятельности как эманации индивида. Говоря, что «управление» есть деятельность над деятельностью, мы отказываемся сводить «управление» к действиям, решениям и поступкам того или иного человека, облеченного властью. Хотя управляющая система с самого начала выступала как средство, можно даже сказать — инструмент «деятеля» — (он ее выбирал и даже создавал для достижения определенных целей и в этом плане был с самого начала противопоставлен управляющей системе) — дальше система управления «замыкается», поглощает самого «деятеля», делает его своим элементом наряду с управляющей системой и даже внутри ее.

В меру того, насколько организуемая и управляемая система представляет собой систему деятельности — а это, как



мы подчеркиваем, входит в идею организационно-технической системы — мы должны признать, что в «нижней» системе присутствуют свои собственные цели, не совпадающие и не сводимые к целям организационного верха. Это значит, что характер отношения между телеологической структурой организующей деятельности и телеологией в рамках организуемой деятельности далеко не однозначен. Здесь мы видим основание для третьей принципиальной оппозиции, в которой должен быть понят и осмыслен исходный тезис: «деятельность над деятельностью» противостоит идее деятельности над материалом. Если последнее отношение по сути дела позволяет проводить любые преобразования, то деятельность над другой деятельностью всегда ограничена и связана самодвижением и собственными целями «нижней» системы.

Сама задача управления какой-либо социальной системой может быть поставлена и ставится лишь тогда, когда мы рассматриваем ее, с одной стороны, как естественную систему, подчиняющуюся своим внутренним процессам с имманентными законами, а, с другой стороны, как искусственную систему, включенную в деятельность и преобразуемую ею в такой степени, что при этом меняются сами законы ее естественного функционирования и изменения.

В условиях конкурса, попав в ситуацию, где необходимо было разработать варианты стратегий развития завода РАФ, претенденты на пост директора вынуждены были проблематизировать и пересмотреть целый ряд установившихся представлений. Им пришлось отказаться от стандартной идеологии «принятия решений» и перейти к программированию развития завода. При этом в условиях неопределенности и коллективной работы «выигрывал» тот, кто мог отказаться от лишней информации, провести системный анализ ситуации на заводе, оценить перспективы его движения и наметить основные направления развития всей системы, в которую завод РАФ включен на правах элемента.

Именно здесь организаторы конкурса, методологи и игротехники предложили кандидатам общие представления об организационно-технической системе, с одной стороны, как теоретическую модель, описывающую и изображающую деятельность «управления», а с другой стороны, как схему для самоорганизации и самоопределения, как практическую форму, организующую мышление и деятельность претендентов и будущего директора. В этой ситуации оказалось, что понятие об «управлении», разработанное в Московском методологическом кружке, является чрезвычайно практичным и позволяет претендентам адекватно самоопределиваться и перейти к программированию развития завода РАФ.

В условиях конкурса кандидаты должны были перейти к стратегии управления, а значит — к усилению и наращиванию

собственного, прежде всего, знаниевого обеспечения. Поспешное принятие решения уступило место специальному анализу различных точек зрения, системному рассмотрению ситуации и выработке пакета возможных стратегий развития с опорой на программирование и прогнозирование возможного «поведения» различных служб и инфраструктур предприятия.

Поставив перед собой задачу разработки стратегий развития завода РАФ, кандидаты должны были опираться на принцип разделения и связи «прошлого», «настоящего» и «будущего» и, в соответствии с этим принципом, строить свою работу, производя системный анализ ситуации и проектирование идеального состояния завода. Использование названного принципа позволило претендентам, вышедшим во второй этап конкурса, прожить эту своеобразную теорию относительности организационно-управленческой деятельности и сформулировать программу развития завода, которая одновременно выступала в качестве предвыборной платформы и реального основания, в соответствии с которым трудовой коллектив осуществлял оценку кандидатов и отдавал тому или другому свой голос.

При проведении менеджерального анализа предприятия и организационном консультировании работа анализа ситуации и определения стратегии в подавляющем большинстве случаев занимает несколько месяцев. Сопоставляя формы работы на игре с методами такого анализа, можно прежде всего отметить различие в схемах и способах организации. В ходе игры разрабатывается принципиальная стратегия, для которой, как показывает опыт, не нужны специальные углубленные исследования и обследования предприятия. Превращение принципиальной стратегии в конкретные программы и планы развития точно так же требует двух-трех месяцев работы. Важнейшее преимущество игрового метода состоит в том, что принципиальная стратегия в этом случае становится всеобщим достоянием и в своих важнейших чертах ясна и понятна всем заводским службам и всем специалистам без исключения. Отсутствие излишних деталей и расчетов делает ее в подлинном смысле слова руководством к действию и помогает каждой инфраструктуре и каждому подразделению осознать и увидеть свое «место» и свои функции в общей программе.

Другими словами, уже здесь игровой метод решает ту принципиальную проблему, которую не может решить организационное консультирование и управленческий анализ предприятия: он превращает всех представителей заводского коллектива в реальных соучастников общего дела, не затрудняя понимание общей идеи излишними деталями. Принципиальная стратегия оценивает в самых грубых чертах основные соотношения, пропорциональность главных хозяйственных подразделе-

лений и тем самым дает «направление» всей созидательной хозяйственной деятельности коллектива.

Вместе с тем, вводимые методологической группой представления об управлении могли выступить в качестве точки отсчета при экспертных оценках работы кандидатов.

Экспертные группы по окончании каждой фазы игры должны были проставить оценки по десятибалльной системе каждому из претендентов. Методологическая группа с самого начала понимала, что в условиях предложенной организации экспертные группы реально не смогут выполнять свою функцию по существу: практически ни один из членов этих групп не понимал сущности проводимой работы, не анализировал специально оргпроекта и программы игры, не прогнозировал возможного направления развертывания событий. Сработать эти группы могли только в том случае, если бы они сами включились в рабочие процессы и начали осуществлять анализ ситуации и программирование развития завода.

Реально так и произошло со всеми экспертными группами. Однако, парадокс заключался в том, что включившись в общую работу и попав в ситуацию развития, эти группы теряли свою функцию экспертов, свою незаинтересованность и внимание к чистому продукту: экспертные оценки уже не имели никакого смысла.

Сама ОДИ как бы «автоматически» выделяла тех кандидатов, которые начали учиться и двигаться вперед; их же достаточно однозначно «выделяли» и эксперты. Институт экспертных оценок и экспертных групп позволял осуществить необходимые формальные условия включения и участия в общей работе тех руководителей и специалистов, которые считали ниже своего достоинства работать по существу дела, но не могли быть непосредственно исключены из ситуации. Сохраняя статус этих руководителей, механизм экспертных оценок делал их соучастниками происходящего действия, а, значит, и соучастниками той программы, которая вырабатывалась коллективом.

Подчеркнем, что все экспертные группы руководствовались своими специфическими и не совпадающими друг с другом критериями. В этом, по сути дела, проявлялась сама ситуация демократических выборов руководителя, ибо ни одна система оценок и приоритетов не превалировала над другой. Вместе с тем игра давала возможность осуществить комплексную оценку будущего организатора, не отдавая предпочтения тем или иным ведомственным или субъективным критериям. Другими словами, игровая форма организации мышления и деятельности и множественность экспертных групп впервые создавали ситуацию объективной оценки кандидатов — ситуацию, которую вряд ли удалось бы создать, если бы организаторы ориентировались на единую систему «научных» критериев, по сути,

лишь обосновывающую ту или иную субъективную в основе точку зрения.

Коллективность в данном случае рождала объективность совершенно иного качества.

## **9. ХОД «ПРЕДВЫБОРНОЙ КАМПАНИИ» И ПРОБЛЕМЫ ОСВОЕНИЯ ДЕМОКРАТИЧЕСКИХ ФОРМ ОБЩЕЖИТИЯ**

26 января был объявлен днем отдыха. С утра намечалась экскурсия в конструкторское бюро РАФа, расположенное в Риге.

К этому времени руководители комиссии поняли: то, что происходит на РАФе, не укладывается в привычные рамки их партийной и административной работы. Смысл и результат происходящего во многом, если не целиком, зависел от того, какую идеологию они смогут заложить в происходящую инновацию. Видимо поняли они и то, что опаздывают и теряют контроль над ситуацией, отнесясь легкомысленно к игре. Поэтому 26 января, воспользовавшись ситуацией экскурсии, они предприняли попытку «перехватить» инициативу: финалистов пригласили в ЦК Компартии Латвии, провели экскурсию по передовым заводам и при этом недвусмысленно объяснили, что «партийный билет у них один», а делать на заводе они все равно должны будут то, что скажут, а не то, что они сами придумают.

К моменту возвращения в Елгаву у некоторых оставшихся претендентов сложилось желание покинуть конкурс. Они поняли главный смысл беседы так: их предупредили, что если они будут действовать самостоятельно, то их ждут неприятности по партийной линии. Таким образом, конфликт между социокультурными задачами перестройки и социальной реальностью командно-административного управления получил еще одно направление развития.

Естественно, что методологическая группа прогнозировала такой ход развития событий. Как ни странно, но действия руководства комиссии в этом повороте совпадали с логикой развертывания конкурса и выборов.

Пройдя игру и испытания профессиональной подготовки, кандидаты теперь должны были пройти ситуацию личного самоопределения. Другими словами, теперь, в условиях прямого «давления» со стороны будущего партийного руководства, кандидатам вновь предстояло решать: готовы ли они осуществлять подлинную демократизацию процесса управления и вступать в борьбу, отстаивая цели и ценности перестройки. Подлинным демократическим директором мог стать только

тот, кто готов бороться и отстаивать свою точку зрения и интересы трудового коллектива в любых инстанциях. И в этом плане реальное включение названных мотивов в ход конкурса было «удачей» с точки зрения логики демократизации, ибо моделировало в условиях игры и предвыборной кампании ситуацию конфликта и столкновения, вполне возможного в условиях перестройки. Этот конфликт все равно рано или поздно должен был бы проявиться, и позитивным моментом, с точки зрения методологической группы, являлось то, что он возник и кристаллизовался уже на этом этапе.

Вместе с тем руководители комиссии проектировали следующие действия по овладению ситуацией. Было принято решение провести промежуточные выборы и выбрать активом из пяти кандидатов двух или трех. В условиях предвыборной кампании наличие пятерых кандидатов создавало, с точки зрения комиссии, ситуацию излишней неопределенности. Решение о промежуточных «выборах» было объявлено сначала только претендентам: их молчание выдавалось впоследствии за согласие. Таким образом, в этой ситуации ясно проявился весь механизм «давления» административного аппарата, реально не заинтересованного в процессе демократизации управления.

Несмотря на сложную ситуацию, 27 января претенденты начали предвыборную кампанию с посещения утренней планерки. Администрация завода попыталась организовать и «направить» кандидатов, предложив им маршруты по заводу и закрепив за каждым сопровождающего из числа главных специалистов. Однако претенденты отказались от этих предложений и каждый выбрал маршрут самостоятельно. Факт весьма красноречивый. С одной стороны, кандидаты не приняли навязанные со стороны схемы организации предвыборной кампании. Каждый из них «на одну пятую» уже был директором, а, следовательно, никто не мог указать ему, как и в каком порядке строить работу. С другой стороны, выбор последовательности прохождения коллективов, внимание к тем или иным проблемам во многом определяли в глазах всего коллектива портрет претендента, его позицию — определяли может быть в еще большей степени, чем декларируемая платформа. В выборе маршрута не абстрактного, а конкретного проявлялось понимание ситуации завода и его основных проблем.

Помимо встреч с коллективами бригад, участков, цехов и других подразделений, претенденты в обозначенное время находились в отведенном для этого кабинете, и каждый заинтересованный работник завода мог прийти со своими проблемами и трудностями, обсудить их и услышать мнение претендента.

Претенденты выбрали различные маршруты. Двое провели первый день в административном здании, беседуя с сотрудни-

ками служб. В условиях застарелого конфликта между администрацией («белыми воротничками») — и рабочими, это сразу повлияло на отношение к ним со стороны рабочих, хотя, с формально-организационной точки зрения, это было правильное решение. Другие кандидаты, напротив, начали с цехов, встреч с комсомольской организацией, посещения общежития. Сам факт, что претенденты ходят по заводу, по цехам и участкам и беседуют с рабочими, сразу изменил отношение к конкурсу в лучшую сторону. Давно не видя никого из руководителей в цехах и не имея возможности непосредственно разговаривать с ними, рабочие высоко оценили заинтересованность претендентов и их действия. Предыдущий директор, по их словам, девять лет не показывался в цехах, а тут сразу не один, а целых пять директоров — и у каждого свой вопрос, за которым угадывается совет и предложение по реорганизации работы, широкое понимание ситуации и перспектив.

Основная трудность ситуации «предвыборной кампании» на этом этапе состояла в том, что первоначально почти никто из рабочих и служащих не обсуждал коренных проблем завода. Каждый рассматривал ситуацию локально, говорил о сиюминутных трудностях, о проблемах сегодняшнего дня, о том, что наболело в семье и на работе: о столовой и детском саде, о жилье и условиях труда в цехе. Если бы кандидаты приняли этот разговор в таком виде, если бы они начали обещать те или иные частные улучшения, то, наверное, рабочие почувствовали бы фальшь и кардинальную необеспеченность этих обещаний.

Претендентам предстояло соединить общее видение перспектив с конкретными проблемами и трудностями цеха, бригады, семьи, которые обсуждали рабочие. Это видение и понимание соотнесенности целого и конкретных ситуаций необходимо было объяснить, передать всему коллективу. Как решение частной проблемы зависит от стратегии развития завода? Как то или иное направление развития будет сказываться на темпах жилищного строительства и изменении условий труда? В каком порядке будут решаться сегодняшние проблемы, если будет принята та или иная программа? Смысл работы претендентов состоял прежде всего в том, чтобы каждый рабочий сумел связать свою ситуацию с ситуацией завода в целом, свое движение с развитием всего предприятия.

Претенденты проводили на заводе не менее двенадцати, а то и четырнадцать часов в день. Приходилось разбираться с каждой конкретной ситуацией, с каждым конкретным человеком. Все пять кандидатов, с разных сторон обсуждая проблемы и трудности в цехах и коллективах, задавая конструктивный тон обсуждению и проявляя заинтересованность в новой организации жизни всего завода, медленно, но верно стали сдвигать коллектив завода в сторону более широкого и более



Предвыборная кампания. Опубликован список кандидатов и их программы.

ответственного подхода, в направлении анализа перспектив и программ.

В тот же день городская газета «Трудовая победа» опубликовала портреты и биографические справки пятерых финалистов, их оценку ситуации на заводе, их видение ближайших задач и перспектив.

28 января «предвыборная кампания» продолжалась, а к середине дня конфликт в комиссии по организации выборов достиг кульминационной точки. Руководители комиссии привезли из Риги решение о проведении промежуточных выборов. Из пяти претендентов актив завода должен был выбрать троих. Против этого решения выступил руководитель методологической группы и его поддержали представители «Комсомольской правды».

Основания возражений против проведения промежуточных выборов были очевидны: в ситуации, когда все пять претендентов уже начали «предвыборную кампанию», когда их портреты и программы уже опубликованы в городской газете и весь трудовой коллектив следит за траекториями движения претендентов, акт промежуточных выборов не может не повлечь за собой резкого падения доверия ко всему конкурсу. То, что промежуточные выборы должен был осуществить актив завода, еще более усугубляло ситуацию: представители завода уже выразили недоверие к активу. Действия администрации и руководства комиссии могли привести лишь к взрыву протеста на заводе и к политической дискредитации всего мероприятия.

Тем не менее руководители комиссии настаивали на своем решении и большинство членов комиссии проголосовали за него. Мотивы такого давления были ясны и очевидны. Не понимая сущности происходящих событий и желая «взять ситуацию в свои руки», руководители комиссии уже «выбрали» своего претендента, который удовлетворял их личным представлениям о будущем директоре. Более того, как выяснилось позже, они уже согласовали кандидатуру директора и сообщили ему о своем решении. Теперь оставалось только два шага на промежуточных выборах, подготовив соответствующим образом актив, устранить слишком популярных и несговорчивых претендентов, а из оставших двоих «выбрать» за счет прямого давления на коллектив завода того, кого «нужно».

Руководство комиссии наглядно продемонстрировало ряд положений, развиваемых М. С. Горбачевым: административные и партийные руководители сегодня во многих случаях не умеют работать в условиях демократической организации общественной жизни, они должны учиться демократии может быть в большей степени, чем трудовые коллективы, они должны четко разделять ситуации, где возможно административное давление, а где должно осуществляться политическое руководство — там администрированию места нет.



Но поскольку ситуация на заседании комиссии зашла в тупик — руководитель методологической группы и представитель центральной газеты не отказывались от своего мнения, — то комиссия обратилась к мнению самих претендентов. При этом, естественно, руководители комиссии рассчитывали, что беседы в Риге не прошли даром и кандидаты хорошо усвоили данный им «урок демократии». Однако, ситуация развернулась не так, как это предполагалось. Лишь трое претендентов заявили, что решение о проведении промежуточных выборов активом правильное. Двое выступили «против». Это были В. Д. Боссерт и С. Н. Горбунов.

Тем не менее и в этом случае большинством голосов было принято решение о проведении промежуточных выборов. Они состоялись вечером 28 января. Однако, их эффект, как и следовало ожидать, был прямо противоположен замыслу комиссии. Срок распространения слухов по заводу РАФ, как показала «предвыборная кампания» — 45 минут. Через час после решения комиссии факт предстоящего проведения промежуточных выборов активом стал всеобщим достоянием. Возмущение коллектива было настолько сильно, что наметилась реальная возможность срыва выборов. Общее настроение не миновало и представителей «актива», на сговорчивость которых рассчитывало руководство комиссии. Весь завод обсуждал принципиальную позицию Боссерта и Горбунова.

Поэтому итог промежуточных выборов оказался «новостью» только для тех, кто их затеял. Боссерт и Горбунов с большим отрывом вышли вперед и, таким образом, вдвоем получили возможность продолжать предвыборную кампанию. А тот претендент, на которого ставило руководство комиссии, и которого уже «выбрали», естественно, провалился. Что можно ждать от директора, который, еще не став им, уже отдает предпочтение высоким руководителям перед трудовым коллективом?

Срыв затеи с промежуточными выборами показывает, что к этому времени «включились» в дело такие сложные социальные процессы и социально-психологические и деятельностные механизмы, по отношению к которым волевые и административные рычаги не могут сработать. Ситуация приобрела политический характер и работать в ней можно было только политическими методами.

Следует сказать, что и после неожиданного итога промежуточных выборов комиссия пыталась оказать давление на трудовой коллектив, скорее всего это было обусловлено желанием овладеть ситуацией любой ценой до окончания выборов. Руководство комиссии хорошо понимало, что оказать давление на демократически избранного директора после выборов уже не удастся. Однако, все попытки повлиять на мнение рабочих 29 января, когда Боссерт и Горбунов продолжали работу в



Пятерка финалистов конкурса на «промежуточных выборах».  
Слева направо: В. Д. Боссерт, С. Н. Горбунов, Ю. И. Калужный, Б. В. Иванов,  
В. Е. Стельмах



Актив завода на «промежуточных выборах».



Предвыборная кампания. Рабочие слушают кандидатов.



Предвыборная кампания. С. Н. Горбунов.



Предвыборная кампания. В. Д. Боссерт.



Руководитель методологической группы С. В. Попов

коллективах, приводили лишь к обратным результатам. В некоторых случаях доходило до курьеза. «Если говорят голосовать за X — значит, он либо сговорился с администрацией, либо чем-то их привлекает, — рассуждали рабочие, — будем голосовать за другого!»

Целая серия такого рода «метаний» прошла за эти дни — с 27 по 30 января и в конце концов, с одной стороны, были оставлены всякие попытки давления, а с другой стороны — на них перестали обращать внимание. Трудовой коллектив прожил идею демократических и гласных выборов и, наконец, сквозь курьезные перипетии сиюминутного решения поднялся до принципиальной оценки предлагаемой программы и предвыборной платформы кандидата. А руководители прожили факт кризиса и поражения тех методов руководства и управления, которыми они так удачно пользовались в течение многих лет. Остается рассчитывать, что они не только прожили, но и поняли, что в условиях демократизации должны использоваться демократические методы управления.

Методологическая группа, принимая те или иные решения в ходе конкурса и выборов, строя совместную работу с претендентами и формулируя принципы проведения предвыборной кампании, ориентировалась прежде всего на понятие и схему организации процесса демократизации. Именно наличие такого рода схемы давало возможность противопоставлять субъективным и сиюминутным решениям отдельных членов комиссии принципиальную позицию и четкое понимание фаз и этапов процесса демократизации.

## **10. ПОНЯТИЕ ДЕМОКРАТИЗАЦИИ И СХЕМА ДЕМОКРАТИЗАЦИИ КАК ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА**

С самого начала методологическая группа направила все усилия на уяснение деятельностного смысла процесса демократизации. Именно поэтому в основу организации и проведения конкурса, а вместе с тем в основу взаимодействия и взаимоотношений между кандидатами лег принцип разделения «функционального места» организатора и руководителя и реального морфологического наполнения этого места — замещения должности директора тем или иным кандидатом. Основной задачей конкурса являлся не выбор, а значит, в принятом разделении — не выделение того или иного претендента, как «наполнение» «места» руководителя. Задачей конкурса становилось обеспечение самого функционального «места» директора всем необходимым — пониманием ситуации, программой развития, пакетом стратегий и решений и т. д. — реальное соз-

дание всей функциональной структуры системы управления. В этом случае любой из пяти претендентов, прошедших во второй тур, в принципе мог стать тем «наполнением» выработанной функциональной структуры, которое бы по своим характеристикам и качествам не нарушало функционирования системы управления.

Другими словами, каждый из пяти был достоин занять место директора. Далее слово должно быть передано трудовому коллективу, для того, чтобы он «выбрал» — уже не только программу и стратегию, но и тактику, стиль руководства и личность. Для претендентов ситуация в последние дни выглядела, в силу принятой позиции, именно так, как это прозвучало в передаче по телевидению. На вопрос корреспондента «Кто из Вас будет руководителем? — Горбунов и Боссерт ответили: «Это все равно». Для трудового коллектива нужно было выбрать одного, — того, чья тактика и стиль соответствовали бы «зоне ближайшего развития» предприятия.

Основной вопрос в реализации идей «хозяйственной демократии»: может ли трудовой коллектив «выбрать» руководителя, тем более такого ранга, как директор завода? Ясно, что выбирать нужно не по костюму, не по цвету глаз и умению красиво и складно говорить. Прежде всего необходимо оценить степень профессиональной подготовки претендента. А это могут сделать только специалисты, а отнюдь не рядовые члены трудового коллектива, имеющие свою достаточно узкую специализацию, свой уровень компетентности в вопросах управления — по большей части, явно недостаточный для того, чтобы оценивать труд руководителя.

Конечно, в названной точке зрения есть свой резон; однако, может быть специфика социалистической демократии как раз и состоит в том, чтобы преодолеть названный «разрыв» и сделать возможным то, что сегодня, с точки зрения обыденного научного и управленческого сознания представляется невозможным? Действительно, выбирать руководителя, будущего директора из пятнадцати или двадцати кандидатов — тем более, приехавших со стороны — практически невозможно. А если «выбирать» не директора, а программу развития завода? Если выбирать путь, стратегию, основные направления движения всего коллектива и предприятия в целом? Почему мы, собственно, отказываем рядовым членам коллектива в праве обсуждать свое будущее и «выбирать» свою судьбу? Однако, такой «выбор» возможен лишь в том случае, если каждый представитель трудового коллектива четко и жестко разделяет «место» руководителя и его функции по месту и конкретным претендентов, которые в большей или меньшей степени соответствуют этому функциональному назначению.

Однако, разделение «функциональных структур» и «морфологического наполнения» по отношению к работе «управле-

ния» есть условие необходимое, но далеко недостаточное для обеспечения демократизации управления.

Вторым важнейшим условием организации демократизации является разделение процессов демократизации и различных форм демократии. Привычные формы демократической организации по сути дела закрепили те процессы демократизации и то содержание, которое сложилось и было актуальным для прошлого этапа развития социалистических хозяйственных отношений и всего строя общественной жизни. Сегодня демократизация направляется на иные пласты деятельности, захватывает новые слои общественных отношений и уже в силу этого старые формы замедляют и задерживают ее ход, выступают как «оковы» реального исторического изменения. Конечно, пройдет время и этот новый процесс и новое содержание обязательно будет оформлено, зафиксировано в новых формах демократии и в новых процедурах. Однако, сегодня мы находимся в ситуации, в прямом смысле слова революционной, когда старые формы уже не работают, а новых еще нет, и мы должны самоопределяться в условиях широкой демократизации в тех областях и сферах, которые раньше зачастую строились на принципах авторитарных.

Для того, чтобы теоретически описывать и анализировать сам процесс демократизации, нам придется использовать специальную схему — сложное изображение структурных компонентов названного процесса. Исходным принципом, отражающимся в структуре схемы, является принцип разделения трех пространств: «прошлого», «настоящего» и «будущего». Схема при этом выступает как изображение перехода от «прошлого» к «будущему» через организацию «настоящего», а конкретное наполнение схемы обусловлено установкой на описание процесса демократизации: в схеме отражен «шаг» процесса демократизации управления (см. рис. 4).

В пространстве «прошлого» мы поместим изображение простейшей организационно-технической системы, а также ряд фигур, символизирующих позиции претендентов на пост руководителя, а вместе с тем на функциональное место организатора в рамках системы управления. В пространстве «настоящего» мы поместим фигуру, символизирующую лицо (или команду), осуществляющую политическое руководство процессом демократизации. В пространстве «будущего» мы должны поместить достаточно сложное изображение, символизирующее основные моменты демократически организованного управления.

Первый момент, задающий специфику демократического управления, состоит в том, что представители различных профессиональных групп, служб и инфраструктур предприятия «покидают» свои функциональные места в системе разделен-



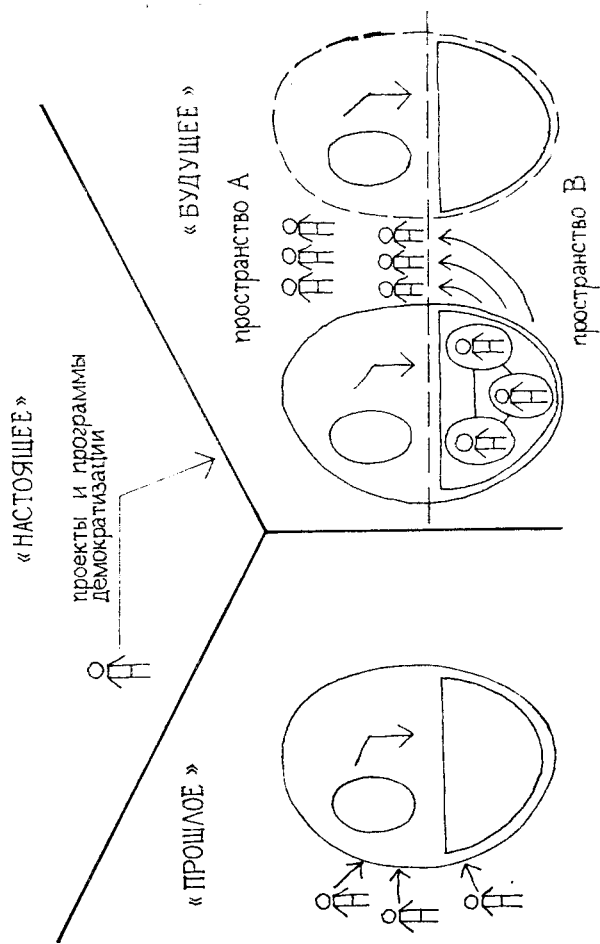


Рис. 4

ного труда и «выходят» из производственной системы в особое пространство (пространство А), где они могут критиковать, обсуждать и анализировать устройство самого производственного процесса и всей системы управления.

Если раньше предметом и объектом их анализа, их производительной деятельности являлся тот или иной фрагмент производственного процесса, а понимание более широкой системы деятельности было ограничено горизонтами занимаемой позиции и «местом» в функциональной структуре предприятия, то теперь в этом новом пространстве объектом анализа и предметом обсуждения для них становится все предприятие в целом, а вместе с тем — перспективы и стратегии развития предприятия и возможные изменения как в структурах организации, руководства и управления, так и в самом производственном процессе. Первым условием и первым определяющим моментом демократической организации является то, что в философско-методологической литературе носит «название» «рефлексии» или «рефлексивного выхода».

В рамках рефлексивного выхода представители различных профессиональных групп и различных служб получают возможность взглянуть на свою собственную работу, на привычные формы кооперации и организации работ, на весь завод в целом как бы со стороны и начать рассматривать те вопросы, которые не могли стать предметом анализа в рамках привычного функционального места, которое они занимали ранее. Попадая в пространство А, деятель впервые выступает как «ассоциированный производитель» и получает возможность оценить качество и направленность своей профессиональной работы, а также те изменения, которые должна претерпеть его деятельность и вся система в целом на пути совершенствования и развития.

Итак, «рефлексия» и рефлексивный выход представляют собой отправную точку процесса демократизации. Однако, стоит специально остановиться на квалификации пространства А и того специфического «угла зрения», который должны приобретать и приобретают те, кто в этом пространстве находятся. Пространство А является пространством «демократического клуба» и в этом плане функционально противостоит сфере производственной деятельности: в этом пространстве каждый член трудового коллектива выступает уже не столько как тот или иной специалист, профессионал, представитель определенной службы — сколько как личность, обладающая правом оценивать и обсуждать ситуацию, сложившуюся в сфере производства и линии ее преобразования. В этом плане рабочий, вышедший в «рефлексию» и попавший в пространство демократического клуба, может и должен обсуждать проблему управления наравне с претендентами на пост директора, экспертами и представителями внешних систем, а в случае нали-

чия руководителя предприятия — наравне с ним. Статус участника демократического клуба определяется не его местом в системе разделенного труда, а его способностями анализировать ситуацию, его общим пониманием и его личными качествами.

Однако именно здесь следует обратить внимание на вторую сторону «рефлексивного выхода»: для того, чтобы осуществить его и стать полноправным членом «демократического клуба», необходимо обладать специальными знаниями, которые позволили бы «выйти» за рамки производственной системы и взглянуть на нее со стороны.

Другими словами, «перемещение» из пространства В в пространство А возможно только в том случае, если индивид обладает достаточным набором представлений и знаний о производстве, технологии, управляемом объекте, самом управлении и организации и, наконец, о всей организационно-технической системе. Если же таких знаний нет, то не может быть осуществлен ни «рефлексивный выход», ни активное участие в работе демократического клуба. Здесь корень вопроса о том, может ли рядовой рабочий принимать участие в выборах руководителя. Однако отвечать на этот вопрос необходимо по логике процесса демократизации. Это прежде всего означает, что формирование демократического клуба, стиля его функционирования и принципов членства, с одной стороны, и выработка всей системы общественных и гуманитарных знаний, обеспечивающих анализ общественных систем, с другой — есть условия процесса демократизации управления. И наоборот: создание демократического клуба и широкое социальное просвещение и управленческая подготовка представителей трудовых коллективов есть механизмы, движущие силы процесса демократизации.

В качестве следующего, четвертого момента, обязательно должна быть названа проектная или программная установка или ориентация. Другими словами, четвертым важнейшим моментом процесса демократизации является общая направленность всего коллектива на «будущее». Действительно, если мы в самых общих чертах попробуем оценить опыт «выборов» руководителей, проходящих в различных учреждениях и организациях, то мы вынуждены будем констатировать факт резкого возрастания числа конфликтов, «коммунальных» столкновений, взаимных претензий, сведения «счетов» и т. д.

Внимательно анализируя предлагаемую схему, нетрудно понять, что это естественный эффект демократизации — действительно, если функциональная структура производственных отношений «снята» и представители трудового коллектива вышли в пространство личных отношений, а «демократический клуб» еще недостаточно организован и культура демократического обсуждения не сложилась — то здесь «проявляются»

все те конфликты и противоречия, которые складывались исторически и проявлению которых мешали административные рамки и структуры власти-подчинения. «Коммунальный» эффект является естественным, а преодолеть его можно только за счет перспективной ориентации, установки на проектирование новой системы отношений и связей в коллективе.

Следующий, пятый момент процесса демократизации, — это ориентация на содержание, глубинные процессы и структуры коллективной деятельности. Конечно, можно представить себе такой акт демократизации, в котором происходит одномоментная реорганизация всей структуры взаимоотношений и управления в соответствии с характером производственной деятельности и кооперации. Тогда разрыв между структурой деятельности и структурами управления преодолевается за счет разового широкого обсуждения задач и проблем управления. Однако, здесь мы имеем дело скорее с актом реформизма, чем с процессом демократизации в прямом смысле этого слова. Демократизация характеризуется тем, что отношение между управляемой и управляющей деятельностью становится предметом анализа и внимания. При этом изменение структур управления начинает выступать как механизм развития самой управляемой деятельности. В этом случае мы уже не ждем того момента, когда между двумя системами деятельности возникает разрыв или рассогласование; в процессе демократизации перманентно развивается и разворачивается вся система деятельности и взаимоотношений в трудовом коллективе.

Связь между управляющей и управляемой системами как бы «погружается» в эфир рефлексивного анализа и опережающего проектирования, а способы управления становятся предметом бесконечного творчества и совершенствования — все более и более обеспечивая содержательность управления. Таким образом, мы выходим к последнему, шестому, моменту процесса демократизации: это все более и более широкое участие представителей трудовых коллективов в управлении. Но участие, обусловленное не псевдодемократическим равенством безграмотности, а обеспеченное широким обсуждением проблем руководства, организации и управления, новой образовательной политикой и выработанной культурой демократических выборов организаторов различного уровня.

Таковы, в самых общих чертах основные моменты, характеризующие процесс демократизации и его структурную модель.

## 11. НЕКОТОРЫЕ ВЫВОДЫ. ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

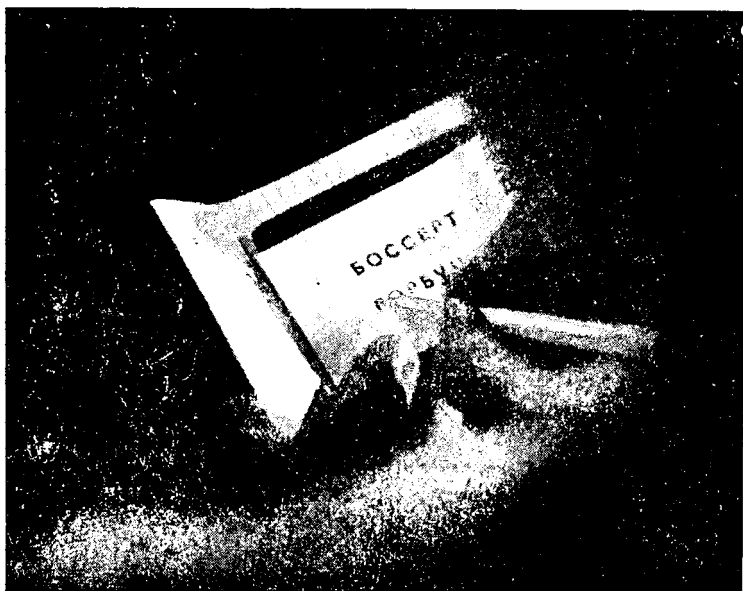
Если теперь, с точки зрения введенной модели, вновь обратиться к опыту Елгавского эксперимента, то можно выделить те организационные моменты, которые подготавливали и обеспечивали процесс демократизации, а вместе с тем включали и вписывали выборы директора в рамки общей демократизации управления на заводе РАФ.

Прежде всего стоит подчеркнуть роль Всесоюзного конкурса и кандидатов со стороны, представителей других коллективов, других областей, отраслей промышленности. На первый взгляд, их появление в Елгаве вызвало резкую оппозицию со стороны трудового коллектива. Однако, на следующих этапах проявились и положительные стороны такого рода организации конкурса. Во-первых, ни один из претендентов не имел «личной истории» в данном коллективе, не был связан обязательствами и взаимоотношениями «коммунального» плана, и не вызывал со стороны коллектива специфически «коммунальной» и «конфликтотенной» реакции. Во-вторых, кандидаты не имели закрепленной и обусловленной предшествующей позицией, «местом» на заводе, системы представлений и знаний. Вместе с тем, они были избавлены от привычных стереотипов и догм, могли взглянуть на ситуацию завода непредвзято, увидеть ее по-новому и предложить такие решения, которые не способен был выработать представитель коллектива завода. Это своего рода «внешняя» позиция, взгляд со стороны, выполнял в данной ситуации функцию рефлексивной точки зрения и рефлексивной позиции. И, наконец, в-третьих, «варяги» как бы естественно вызывали «рефлексивное отношение» у самих заводчан. Неожиданная точка зрения, поворот мысли кандидатов заставляли специалистов завода ломать голову и отказаться от привычных и ранее казавшихся единственными решений.

Коллективная работа претендентов и экспертов, организаторов конкурса, методологов и игротехников, по сути, поначалу имитировала работу «демократического клуба»: По мере развертывания игры и конкурса в работу, в обсуждение ситуации на заводе втягивались и включались все новые и новые представители завода. Демократическое обсуждение было импортировано извне, но нельзя сказать, что оно осталось «внешним» для заводчан. Напротив, стратегии развития предприятия обсуждали все — официантки в кафе и горничные в гостинице. Завод и город жили конкурсом. Тот факт, что рабочим и ИТР впервые за многие годы доверили обсуждать и решать будущее завода, кардинально изменило их самоопределение: если раньше они мыслили завод от звонка до звонка, то теперь завод стал домом, а дома предметом обсуждения в семье стали вопросы развития своего предприятия.

Наличие в ситуации конкурса многих специалистов из ИПК Минавтопрома, министерства, ЦК Компартии Латвии, самих кандидатов, представляющих разные ведомства и разные подходы к управлению, концентрировало и собирало воедино частные точки зрения, создавая коллективное знание, как неперемное условие демократической процедуры. За три дня игры, используя метод ОДИ, удалось провести системный анализ ситуации завода, который не только позволил претендентам перейти к выработке пакета стратегий развития завода, но и заставил представителей внешних систем пересмотреть и изменить те подходы, которые до начала конкурса казались им незыблемыми. Представители трудового коллектива, главные специалисты, также взглянули на ситуацию иными глазами. Знания, полученные и систематизированные в ходе конкурса, по сути дела впервые давали возможность «схватить» всю ситуацию в целом, все «внешние» связи завода и перевести их в принципиальные задания на функциональную структуру управления и программу развития.

Публичность обсуждения программы развития РАФа и возможных стратегий его движения не оставляли места для «коммунальных конфликтов». Претендентов интересовало будущее завода, они обсуждали и проектировали это будущее, вкладывая свои силы и свои знания в общую «копилку» идей. Формы взаимоотношения и взаимодействия претендентов в





Финалисты конкурса С. Н. Горбунов и В. Д. Боссерт в директорском кабинете.

ходе конкурса по сути дела выступали в качестве образца демократического обсуждения проблем управления. Содержание деятельности завода и программы его развития составляли, таким образом, центр интереса всего собравшегося коллектива. Конечно, в ходе конкурса на РАФе не удалось (да и не могло удаться) подключить к обсуждению стратегий развития весь трудовой коллектив. Однако даже та активность, которую проявили рабочие и представители ИТР за девять дней конкурса в Елгаве, демонстрирует и подтверждает наличие высокого творческого потенциала — как у этого конкретного коллектива, так и других, — потенциала, способного проявиться в условиях четкой организации процесса демократизации.

В этом, на наш взгляд, таятся огромные и до сих пор неиспользованные возможности и перспективы процессов демократизации управления.

Выборы на заводе РАФ состоялись 30 января. Большинство голосов был избран В. Д. Боссерт. Без преувеличения можно сказать, что конкурс и выборы на заводе РАФ в прямом смысле слова наполнили жизнь людей новым содержанием.



#### Участники конкурса:

первый ряд (слева направо) Савкин В. К. — начальник управления кадров Минавтопрома; Боссерт В. Д.; Горбунов С. Н.; группа психологов ИПК Минавтопрома — руководитель Лебединская Е. И. (третья справа); второй справа Стельмах В. Е.; второй ряд — С. В. Попов, руководитель методологической группы; Афанасьев А. В. — корреспондент «Комсомольской правды»; Шайхутдинов Р. Г. — игротехник; Травкин Ю. Е. — эксперт; Кузнецов Н. В. — эксперт.



ем. В энтузиазме зала, приветствующего своего нового директора, можно было увидеть личную ответственность каждого за дела завода.

Сдвиг, происшедший с коллективом завода за время предвыборной кампании не может остаться бесследным. Процесс демократизации в определенном смысле необратим. Рост самосознания рабочих, широкое обсуждение тактики и стратегии производства, выборность руководителей среднего звена, создание демократического клуба не могут не повлиять на самоопределение коллектива. Мы уверены, что вопросы развития и большой программы для всего завода с каждым годом будут занимать все большее и большее место в жизни коллектива.

Директор уже не может управлять по-старому. На заводе сложилась ситуация, характерная для процесса перестройки: обратного пути здесь нет. Это не значит, что нельзя за несколько лет возродить привычные формы администрирования, отнять у заводчан право на самоопределение. Однако, чем дальше идет коллектив по пути демократизации, тем труднее это сделать. Будущее завода в руках его трудового коллектива.

*Сентябрь 1987.*

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЕ ИГРЫ,  
ПРОВЕДЕННЫЕ С. В. ПОПОВЫМ  
ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ТЕМАТИКЕ**

- Январь 1986 г.** Академия народного хозяйства при СМ СССР, Москва.
- Игра № 10.** «Цели и целеобразование при повышении квалификации хозяйственных руководителей». Число участников 30 чел., из них 25 прошли всю игру, 8 организаторов (методологов и игротехников). Далее обозначается 30—25/8. 7 рабочих дней\*.
- Июнь 1986 г.** АНХ при СМ СССР, Институт повышения квалификации туристических и экскурсионных организаций, Москва.
- Игра № 15.** «Перспективы развития системы повышения квалификации» 115—82/15, 10 рабочих дней\*.
- Октябрь 1986 г.** ИПК Минавтопрома, Москва.
- Игра № 17.** «Определение содержания подготовки и повышения квалификации резерва высшего звена управления Минавтопрома» 25—23/5, 6 рабочих дней.
- Игра № 18.** «Ситуации и представления ситуации в управленческой мыследеятельности». 23—20/5, 3 рабочих дня.
- Декабрь 1986 г.** Там же.
- Игра № 19.** «Проблемы и проблематизация в оргуправленческой мыследеятельности». 22—18/6, 6 рабочих дней.
- Январь 1987 г.** Латвийская ССР, г. Елгава, завод микроавтобусов РАФ.
- Игра № 20.** «Разработка вариантов стратегии развития завода РАФ» (в рамках Всесоюзного конкурса на должность директора завода). 25—70/5, 3 рабочих дня.
- Март 1987 г.** Крым, Всесоюзный пионерский лагерь «Артек».
- Игра № 22.** «Разработка программы развития ВПЛ «Артек» (в рамках Всесоюзного конкурса на должность начальника Главного управления). 70—115/11, 8 рабочих дней\*.

- Апрель 1987 г.** Москва, ПО ЗИЛ.  
**Игра № 23.** «Прорисовка социально-производственной системы типа ЗИЛ». 15—15/3, 2 рабочих дня.
- Октябрь 1987 г.** Наро-Фоминск, Мособлпассажиравто-транс.  
**Игра № 25.** «Управление функционированием и развитием предприятия в условиях полного хозрасчета». 50—48/6, 7 рабочих дней\*. г. Тында, Амурской обл. ЦК ВЛКСМ, Минтрансстрой\*.  
**Игра № 26.** «Разработка стратегии Штаба ЦК ВЛКСМ в зоне БАМ». 210—230/30, 8 рабочих дней.  
**Игра № 27.** «Проработка теоретических оснований программы освоения Дальневосточного региона и его развития». 50—40/2, 8 рабочих дней\*.
- Февраль 1988 г.** Рига, Рижский горисполком.  
**Игра № 29.** «Анализ ситуации в городском жилищном хозяйстве». 130—120/20, 8 рабочих дней\*.
- Март 1988 г.** Наро-Фоминск, Мособлпассажиравто-транс.  
**Игра № 30.** «Управление функционированием и развитием автотранспортного предприятия в условиях хозрасчета». 140—100/12, 9 рабочих дней\*. Крым, ВПЛ «Артек».  
**Игра № 31.** «Разработка концепции развития ВПЛ «Артек» и определение приоритетных путей разворачивания материально-технической базы». 120—70/22, 8 рабочих дней\*.
- Апрель 1988 г.** Наро-Фоминск, Мособлпассажиравто-транс.  
**Игра № 32.** «Подходы к управлению современным социалистическим предприятием». 140—90/12, 8 рабочих дней\*.
- Сентябрь 1988 г.** Юрмала, Латвийская ССР, завод РАФ.  
**Игра № 34.** «Проблемы качества на современном предприятии». 50—45/12, 7 рабочих дней\*.
- Октябрь 1988 г.** Иркутск, ОК КПСС Бурятии и Иркутской области.

**Игра № 35.** «Анализ перспектив хозяйственной деятельности и разработка подходов к изменению экологической ситуации в регионе оз. Байкал» (в рамках Всесоюзной социально-экологической экспертизы ситуации на оз. Байкал). 300—210/30, 9 рабочих дней\*.

Февраль 1989 г. Иркутск, Иркутский горисполком.

**Игра № 37.** «Методология разработки концепции развития крупного города». 195—150/30, 9 рабочих дней\*.

---

\* Звездочкой отмечены игры, проходившие при участии П. Г. Щедровицкого.

## Приложение 2

### ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО АТТЕСТАЦИИ КАНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ ДИРЕКТОРА ЗАВОДА «РАФ»

1. Трехдневная организационно-деятельностная игра «Вхождение в должность директора».

Цель ОДИ: оценка возможностей кандидатов к постановке осмысленных целей, выработке стратегии развития предприятия, организации коллективной работы.

Игра демонстрирует способность кандидатов к поиску нестандартных решений в критических ситуациях производства.

2. После отбора 10—15 кандидатов и проведения ими анализа ситуации на РАФе провести 6-дневную ОДИ на тему: «Выработка стратегии развития РАФа».

Игра будет носить производственно-практическое значение. Привлечь для участия в игре основных специалистов завода.

#### ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ МОЖЕТ РЕШИТЬ ТАКАЯ ОДИ:

1. Формирование стратегии развития предприятия. Без собственной стратегии бессмысленна смена руководства.

2. Выявление основных производственных проблем предприятия.

3. Формирование консолидированных групп и коллективов внутри оргуправленческой структуры, т. е. реальных групп, которые будут являться проводниками и реализаторами новой стратегии развития предприятия.

**СОСТАВ КОМИССИИ  
(первоначальный)**

1. *Верцещук Б. Е.* — зам. зав. отделом промышленности ЦК Компартии Латвии.
2. *Крастиньш И. Я.* — 1-й секретарь Елгавского горкома КП Латвии.
3. *Савкин В. К.* — Начальник ГУ кадров МАПа.
4. *Красовский В. Ф.* — и. о. первого зам. начальника Глававтобуспрома МАП.
5. *Солотнов А. И.* — пом. начальника Глававтобуспрома МАП.
6. *Кудрявцев И. В.* — секретарь ЦК ВЛКСМ Латвии.
7. *Абрашитов М. Ю.* — секретарь парткома завода «РАФ».
8. — представитель проф. организации «РАФ».
9. *Егорс Г. Ф.* — секретарь комитета ВЛКСМ «РАФ».
10. *Соколов Е. Н.* — фрезеровщик завода «РАФ», депутат Верховного Совета СССР.
11. *Тарвид Р. Л.* — слесарь-сборщик завода «РАФ», член профкома.
12. *Радов А. Г.* — обозреватель газеты «Комсомольская правда».

## ОБРАЗЕЦ ЛИСТА ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ

Экспертная группа — \_\_\_\_\_

Кандидаты	Экспертные оценки по этапам				
	1	2	3	4	Итого
1. Маркин Л. Ф.					
2. Стельмах В. Е.					
3. Калюжный Ю. И.					
4. Исмакаев П. В.					
5. Иванов Б. В.					
6. Шулаков Г. П.					
7. Рябушкин В. В.					
8. Боссерт В. Д.					
9. Матрунецкий А. Г.					
10. Терешенко В. Б.					
11. Коносов А. Я.					
12. Гамм П. П.					
13. Панов А. Л.					
14. Горбунов С. Н.					
15. Стуритис И. С.					
16. Темных В. И.					
17. Белозуб А. А.					
18. Борискин И. П.					

*Примечание:* оценка производится по десятибалльной системе.

Представитель экспертной группы

(подпись)

Проект

Центральный комитет ВЛКСМ  
Газета «Комсомольская правда»  
Министерство автомобильной промышленности  
Институт повышения квалификации руководящих  
работников и специалистов Минавтопрома  
ЦК Коммунистической партии Латвии

**ПРОГРАММА И РЕГЛАМЕНТ**  
работ по подготовке, отбору и аттестации  
руководителей завода «РАФ»

22 января — 18 февраля

Основная задача мероприятия — использовать ситуацию отбора кандидатов на должность директора завода «РАФ» для достижения следующих целей:

1. Решения проблемной ситуации с заводом;
2. Разработки принципиально новых методов и критериев подготовки, отбора и аттестации руководящих кадров на демократических принципах;
3. Разработки новых способов организации и управления производством в условиях демократизации;
4. Создать прецедент и образец новой социо-культурной организации.

Для достижения этих целей в ходе работ необходимо:

1. Проанализировать ситуацию на заводе и выявить проблемы.
2. Определить стратегию производственно-технологического и социально-культурного развития завода.
3. Обеспечить отбор и подготовку кандидатов.
4. Обеспечить вхождение в должность на демократических принципах.

**Руководитель организационно-деятельностных игр — С. В. ПОПОВ**

Экспертные группы:

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 1. Группа представителей Мин-автопрома                         | Рук. — В. К. Савкин      |
| 2. Группа представителей республиканских органов               | Рук. — Б. Е. Верещук     |
| 3. Группа представителей прессы                                | Рук. — А. Г. Радов       |
| 4. Группа представителей завода                                | Рук. —                   |
| 5. Группа ИПК Минавтопрома                                     | Рук. — Ю. Е. Травкин     |
| 6. Группа методологического и игротехнического обеспечения ОДИ | Рук. — С. В. Попов       |
| 7. Группа психологов   | Рук. — Е. И. Лебединская |



**I этап**  
**(22 января — 29 января)**

**Отбор пяти кандидатов**

22.01.87

1. Заезд кандидатов и членов рабочих групп.
  2. Знакомство кандидатов с заводом.
  3. Работа группы психологов с кандидатами.
- 20.00—22.00 Установка для кандидатов:  
«Условия работы, ее цели, задачи и организация».

— С. В. Попов  
— А. Г. Радов.

23.01.87

1. 9.00—13.00 Работа группы психологов с кандидатами.
2. 14.00—16.30 Знакомство кандидатов с заводом.
3. 17.00—20.00 Пресс-конференция представителей завода с кандидатами.

— А. Г. Радов

24.01.87—27.01.87

1. 10.00—23.00 Организационно-деятельностная игра: «Разработка вариантов стратегии развития завода «РАФ».

Руководитель игры — С. В. Попов  
Зам. руководителя — О. Б. Алексеев  
— Р. Г. Шайхутдинов

Программа и регламент игры — в Приложении 6

28.01.87

1. 10.00—13.00 Анализ результатов игры.
2. 14.00—20.00 Работа группы психологов с кандидатами.

29.01.87

1. Работа экспертных групп по оценке работы кандидатов и отбору участников второго тура.
2. 17.00—17.30 Объявление результатов I этапа.
3. 17.30—19.00 Обсуждение работы на II этапе.
4. Отъезд участников.

30.01.87 — 3.02.87 Отдых участников.

## II этап

### Выборы директора

4.02.87 — 8.02.87

1. Анализ ситуации на заводе.
2. Подготовка программ развития завода каждым из пяти кандидатов.

9.02.87 — 15.02.87

1. Организационно-деятельностная игра: «Вхождение в должность директора и формирование стратегии развития завода».

Руководитель игры — С. В. Попов  
Зам. руководителя — О. Б. Алексеев  
— Р. Г. Шайхутдинов

16.02.87

1. 10.00—13.00 Обсуждение результатов игры в экспертных группах.
2. 14.00—18.00 Собрание представителей завода для обсуждения кандидатур и выборов директора завода:
  - выступление кандидатов с программами развития завода;
  - выступление участников игры с оценками;
  - выступление участников собрания;
  - голосование.

## ПРОГРАММА И РЕГЛАМЕНТ

организационно-деятельностной игры

### РАЗРАБОТКА ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЗАВОДА «РАФ»

24.01.87

- 10.00—11.30 Установочный доклад руководителя игры: «Цели, задачи и организация игры».
- 11.30—12.00 Распределение по группам.
- 12.00—13.00 **Работа по группам.** Самоопределение участников и определение стратегий работы группы.
- 13.00—14.00 Перерыв.
- 14.00—16.00 **Работа по группам.** Обсуждение темы: «Назначение, функции и роль завода «РАФ»:
- в отрасли,
  - в хозяйстве страны,
  - в социальном и культурном развитии региона,
  - в технологическом развитии,
  - ...
- и подготовка доклада на общем заседании.
- 16.00—19.00 **Общее заседание:** доклад групп по теме дня и общие дискуссии.
- 19.00—20.00 Перерыв.
- 20.00—21.30 **Работа по группам.** Рефлексивный анализ работы группы и ситуации в игре.
- 21.45—23.00 Работа экспертных групп по оценке результатов дня.

25.01.87

- 10.00—13.00 **Работа по группам.** Обсуждение темы: «Основные направления технологизации и автоматизации производственных процессов в автомобильной промышленности (в частности, на заводе «РАФ»)».
- Подготовка докладов к общему заседанию.
- 14.00—15.00 Индивидуальная работа.
- 15.00—18.00 **Общее заседание:** доклады групп по теме дня и общие дискуссии.
- 18.00—19.00 **Работа по группам.** Рефлексивный анализ работы группы и ситуации в игре.
- 19.00—20.00 Перерыв.
- 20.0—21.30 Консультации методологов и экспертных групп.
- 21.30—23.00 Работа экспертных групп по оценке результатов дня.

26.01.87

- 10.00—13.00 **Работа по группам.** Обсуждение темы: «Направления развития социальной и культурной сфер жизни завода и его региона».
- 14.00—15.00 Индивидуальная работа.
- 15.00—18.00 **Общее заседание:** доклады групп по теме дня и общие дискуссии.
- 18.00—19.00 **Работа по группам.** Рефлексивный анализ работы групп и ситуации в игре.
- 19.00—20.00 Перерыв.
- 20.00—21.30 Консультации методологов и экспертных групп.
- 21.45—23.00 Работа экспертных групп по оценке результатов дня.

27.01.87

- 10.00—13.00 **Работа по группам.** Обсуждение темы: «Хозяйственная, организационная и экономическая политика будущего руководства завода «РАФ». Подготовка докладов к общему заседанию.
- 14.00—15.00 Индивидуальная работа.
- 15.00—18.00 **Общее заседание:** Доклады групп по теме дня и общие дискуссии.
- 18.00—19.00 **Работа по группам.** Рефлексивный анализ работы группы и ситуации в игре.
- 19.00—20.00 Перерыв.
- 20.00—21.30 Общая рефлексия хода и результатов игры.
- 21.45—23.00 Работа экспертных групп по оценке результатов дня.

\* \* \*

Рабочие группы:

1. Группы кандидатов — пять групп по пять человек.
2. Группы представителей завода.

Экспертные группы:

1. Представители Минавтопрома.
2. Представители ИПК Минавтопрома.
3. Представители республиканских и городских органов.
4. Психологи.
5. Представители завода.

ХОД КОНКУРСА

	ОДИ			Предвыборная кампания		
	24 января	25 января	26 янв.	27 янв.	28 янв.	29 янв.

Гостиница

10 января Публикация в «КП» интервью с Б. К. Пуго, первым секретарем ЦК Компартии Латвии	22 января Совещание в ЦК КП Латвии	23 января Пресс-конференция на заводе	24 января I фаза Работа в группах (9.00—12.00)	25 января Общее заседание (9.00—12.00) Работа в группах (12.00—15.00) III фаза Общее заседание (16.00—18.00)	26 янв.	27 янв.	28 янв.	29 янв.	30 янв.
11 января Публикация в «КП» талона «Хочу стать директором»	Осмотр завода	Осмотр завода	Общее заседание (12.00—15.00)	Общее заседание (16.00—18.00)					Выборы
20 января Разработка программы конкурса		Работа претендентов с психологами	Рефлексия в группах (16.00—17.00)				Собрание комиссии		
21 января Отъезд организаторов из Москвы	Первое собрание с кандидатами	Установочный доклад руководителю игры	II фаза Работа в группах (17.00—18.00)	Собрание экспертных групп					
		Методологическая консультация	Методологическая консультация (20.00—23.00)	Собрание пятерки финалистов			Собрание активистов. Промежуточные выборы		

Известный советский социолог Б. Грушин в газете «Советская культура» в статье «Сказав А, Б, В... или об отношении к общественному мнению в процессе демократизации» в феврале 1987 г. писал: «...Или возьмем другой, еще более яркий пример из нашей сегодняшней жизни — нашумевший на всю страну Всесоюзный конкурс на занятие должности директора РАФа. В прессе этот эксперимент вызвал восторженное, я бы даже сказал, граничащее с умилением отношение. Три с лишним тысячи кандидатов — обсуждай, выбирай!.. Однако при ближайшем, более профессиональном (выделено мною — С. П.) подходе к проблеме и тут все выглядит не так просто.

Если бы мне довелось встретиться с организаторами и руководителями проведенного эксперимента, я мог бы задать им не один сложный вопрос. К примеру, насколько оправданным был весь этот многодневный (а если брать всю «операцию» в целом — даже многомесячный) избирательный марафон, отнявший у огромного числа людей столько времени и сил? Ведь в соответствии с решениями январского Пленума ЦК КПСС такие выборы должны быть не «фестивальным», а вполне нормальным, будничным делом. Главные же сомнения — по поводу правомерности самой идеи всесоюзного конкурса при выборах руководителя».

Если оставить в стороне некоторую тенденциозность статьи, психологически понятную (далее автор описывает свою безуспешную деятельность на поприще демократизации в застойный период и уничтожение его книги, посвященной выборности на производстве), то можно понять состояние неготовности наиболее передовой части советских социологов к практическому разворачиванию процессов демократизации. Уходя от действительно проблемных вопросов — о фактической неспособности населения к жизни и действиям в условиях демократизации, об отсутствии (действительном отсутствии) общественного мнения по вопросам, определяющим демократическое самоопределение людей — вопросам будущего развития предприятия и страны в целом и т. п. (см. Введение), автор статьи задает «сложные» вопросы, один к одному повторяющие возражения бюрократической системы против конкурсов. Хотя ответы очевидны и лежат на поверхности. Конкурс, предвыборная кампания и выборы не могут происходить просто, особенно в период борьбы за саму идею конкурсных выборов. Ведь приходится решать сразу огромный комплекс вопросов: от «обучения», или вернее «самообучения» демократическим формам общения и взаимодействия, до разработки программ развития завода — в вариантах и с прогнозными оценками. Практически конкурсы и выборы происходят «на пустом месте», не подготовленном ни социально, ни в плане содержательной прора-

ботки возможных вариантов будущего. А то, что даже на Пленуме ЦК КПСС казалось, что переход к выборности может осуществиться просто, по решению, и будет обыденным делом — заслуга общественных наук, не проделавших проблемную, содержательную (собственно профессиональную), работу по выявлению сути процессов демократизации. Насколько трудно, болезненно и «ненормально, необыденно» проходит переход к конкурсным выборам — показали прошедшие два с половиной года. Что же касается идеи всесоюзного конкурса, то главная причина — попытка выйти из номенклатурного «расписания». Попытки А. Афанасьева утвердить идею конкурсов в Совете Министров СССР привели к ее одобрению, но — «в рамках ведомств и предприятий». Главное сомнение — по поводу правомерности самой идеи всесоюзного конкурса при выборах руководителя. Не дай бог, кадры руководителей начнут перемещаться сами.

#### БИБЛИОГРАФИЯ

1. Завод выбирает лидера. Комсомольская правда, 27 января 1987 г.
2. Кому отдать предпочтение? Трудовая победа, 27 января 1987 г. Елгава, Латв. ССР.
3. Директора выбираем сами. Старт, г-та з-да РАФ, 27 января 1987 г.
4. Последнее слово — за РАФом. Советская молодежь, 29.01.87 г.
5. Как выбирают директора. Комсомольская правда, 30.01.87 г.
6. «РАФ» выбрал директора. Известия, 31.01.87 г.
7. Виктор — значит победитель. Комсомольская правда, 01.02.87 г.
8. Выборы. Комсомольская правда, 07.02.87 г.
9. Завод выбирает директора. Новое время, № 8; 20.02.87 г.
10. Смелей, претенденты! Комсомольская правда, 06.03.87 г.
11. «Артек» в ожидании. Комсомольская правда, 17.03.87 г.
12. Конкурс. Известия, 18.03.87 г.
13. Ваше слово, читатель! Пионерская правда, 26.03.87 г.
14. Главный эксперт — «Артек». Учительская газета, 26.03.87 г.
15. Эстафету «РАФ» принимает «Артек». Комсомольская правда, 28.03.87 г.
16. «Артеку» делать выбор. Комсомольская правда, 02.04.87 г.
17. «Артек»: действующие лица. Комсомольская правда, 05.04.87 г.
18. Трое из пятнадцати. Комсомольская правда, 07.04.87 г.
19. Салют победителю! Комсомольская правда, 10.04.87 г.
20. Дело у нас — одно. Комсомольская правда.
21. Десять дней «Артека». Учительская газета, 18.04.87 г.
22. Выбрали перестройку! Крымский комсомолец, 18.04.87 г.
23. Смена в «Артеке». Комсомольская правда, 10.05.87 г.
24. Как дела, директор? Известия, 21.06.87 г.
25. Попов с января по июнь. Комсомольская правда, 10.06.87 г.
26. Как дела, избранный директор? Советский Союз, № 4, 1987 г.
27. Постыжение смысла. Советское фото, № 6, 1987 г.
28. А. Афанасьев. Выбор. Москва, Советская Россия, 1988.

**МЫ ГАРАНТИРУЕМ ВАМ РОЖДЕНИЕ  
САМОГО ДОРОГОГО ПРОДУКТА  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ — МЫСЛИ —  
В КОЛЛЕКТИВЕ ВАШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ  
ДЛЯ РЕШЕНИЯ ВОЗНИКШИХ ПРОБЛЕМ**

**Метод, который используют для этого специалисты ММАСС —  
организационно-деятельностные игры.**

**Опыт проведения ОДИ с 1979 года  
доказывает наше утверждение.**

В марте 1989 года создана Межрегиональная методологическая ассоциация ММАСС. Одной из главных задач ММАСС является разворачивание исследований и разработок в области методологии управления и игротехники, продолжающих и развивающих опыт Всесоюзного конкурса директоров на заводе РАФ.

ММАСС объединяет методологов и игротехников, проводивших Всесоюзные конкурсы руководителей на заводе микроавтобусов РАФ, в ВПЛ «Артек», в зоне освоения и строительства БАМ, первую Всесоюзную социально-экологическую экспертизу ситуации в районе озера Байкал.

ММАСС проводит следующие работы:

- организационно-деятельностные игры (ОДИ),
- конкурсы руководителей,
- профессиональные конкурсы,
- методологическое и управленческое консультирование,
- обследование предприятий и ситуационный анализ,
- экспертизы сложных ситуаций,
- подготовку руководителей,
- создание игротехнических групп,  
(срок подготовки 2,5—3 года)
- подготовку игротехников-стажеров.

**Если Вас интересует сотрудничество с ММАСС, наш адрес:**

141400, Московская обл., Химки-12, МЦ «Олимпиец»,  
Лаборатория ОДИ.

Телефон 209-05-70.

Наш расчетный счет № 608844  
в ОПЕРУ ЖСБ СССР, г. Москва.

**НОВЫЙ УРОВЕНЬ МЫШЛЕНИЯ —  
РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ ММАСС**



# СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
Предисловие . . . . .	3
Введение . . . . .	5
Немного истории, или кое-что о ситуации, предшествовавшей конкурсу на РАФе . . . . .	12
Источники методологической организации Елгавского эксперимента	16
Организационно-деятельностные игры как практика системомыследательностной методологии . . . . .	22
Ситуация и самоопределение методологической группы . . . . .	27
Вторичное самоопределение и формирование реального организационного проекта . . . . .	32
Ход конкурса в Елгаве . . . . .	38
Немного об экспертных оценках и современной теории управления . . . . .	48
Ход «предвыборной кампании» и проблемы освоения демократических форм общежития . . . . .	59
Понятие демократизации и схема демократизации как организационно-технического процесса . . . . .	69
Некоторые выводы, даваемые вместо послесловия . . . . .	76
Приложения . . . . .	81
Библиография . . . . .	94

Критические замечания и отзывы можно присылать по адресу:  
*117959, ГСП-1, Москва, Ленинский проспект, 63/2,  
комн. 2550, ЦНТУ «Опыт».*

Авторы будут весьма признательны.

Книга выпущена на средства коммерческого представителя  
ММАСС Центра научно-технических услуг «Опыт».

**Сергей Валентинович Попов**  
**Петр Георгиевич Щедровицкий**

## КОНКУРС РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

Всесоюзный конкурс на должность директора  
завода микровавтобусов РАФ: анализ случая

*Фото Ю. В. Феклистова*

*Художники А. В. Пушкарный, М. Г. Меерович*

*Редактор А. Л. Лейкин*

*Художественный редактор Г. И. Максименков*

*Технический редактор М. Ю. Осипова*

*Корректор М. Шугаев*

*Уважаемый читатель!*

Издание этой книги явилось плодом сотрудничества коллектива методологов, возглавляемого талантливыми молодыми учеными Сергеем Поповым и Петром Щедровицким с Центром Научно-Технических Услуг (ЦНТУ) «Опыт».

«Опыт» — это общественно-государственная хозрасчетная организация, главная цель которой — оказание разнообразной научной и технической помощи предприятиям и организациям промышленности и социальной сферы.

«Опыт» сотрудничает с сотнями научных коллективов и отдельных специалистов, организует распространение наиболее эффективных разработок, финансирует осуществление оригинальных научно-технических проектов.

Особенность нашей работы — в привлечении специалистов высшей квалификации любого необходимого профиля. Творческие коллективы, которые мы формируем решают задачу поставленную заказчиком, комплексно, с использованием новейших достижений науки, техники и технологии. При этом, наши исполнители не оставляют своей основной профессиональной деятельности, постоянно совершенствуются в ней. Таким образом, в распоряжении «Опыта» огромный творческий потенциал исследователей, конструкторов, технологов, практиков.

Уникальным видом услуг, которые «Опыт» предлагает своим заказчикам, является проведение организационно-деятельностных игр, одна из которых описана в этой книге. Игры руководят представители научной школы методологов, созданной авторами «Конкурса руководителей».

Мы также ищем и помогаем реализовать новые идеи, не находившие до сих пор применения.

Значительный опыт накоплен нами по созданию совместных предприятий с участием советских и иностранных фирм. «Опыт» готов подобрать Вам партнеров в интересующей Вас области деятельности или представлять Ваши коммерческие интересы.

Детальную информацию о деятельности ЦНТУ «Опыт» потенциальные заказчики и исполнители могут найти по адресу: 117959, ГСП-1, Москва, Ленинский проспект, д. 63/2, комн. 2550, ЦНТУ «Опыт» и по телефону 135-85-09.

Обратитесь в «Опыт»!

Быть может наш опыт поможет Вам!



**ЦЕНТР  
НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ  
УСЛУГ**

**ОПЫТ**