

Учиться размышлять, чтобы двигаться вперед

Щедровицкий П. Г. Учиться размышлять, чтобы двигаться вперед // Ленинское знамя. газ. 01.08.1989. №91 (6710). С.1-2.

Организационно-деятельностная игра. Каким быть району?

Организационно-деятельностная игра «Анализ перспектив и возможностей развития Слюдянского района» завершилась.

Как и обещала читателям газета, сегодня у нас в гостях Петр Георгиевич Щедровицкий, методолог-консультант, один из руководителей ОДИ, который, по отзывам участников, вызвал и у них большой интерес, желание осознать ситуацию в своем районе и, главное, изменить ее к лучшему.

Наш корреспондент С. Волгина попросила П. Г. Щедровицкого ответить на следующие вопросы:

— Игра завершена. Она направлена на анализ перспектив и возможностей разработки программы развития района, региона. В прошлый раз наша беседа началась о целях ОДИ, в частности, о том, что каждый участник, группа должны были поставить цели и попытаться их достичь. Получилось ли это? Что в итогах игры самое ценное? Петр Георгиевич, коллеги-газетчики утверждают, что еще никому не удалось показать в полной мере механизм, а то и суть игры. Что Вы скажете по поводу негативного отношения некоторой части жителей к проведению игры? Ваши пожелания тем, кого организационно-деятельностная игра разбудила. Что делать дальше?

В первом вопросе, на мой взгляд, содержится и ключ к обсуждению основной проблемы, с которой столкнулись участники

организационно-деятельностной игры. В установочном докладе руководитель игры Сергей Валентинович Попов попытался сформулировать этот вопрос. Он звучал таким образом: как, за счет чего можно восстановить осмысленность деятельности тех коллективов, отдельных людей, которые живут в Слюдянском районе, работают здесь и собираются здесь жить дальше.

Вопрос и его постановка обусловлены тем, что вплоть до последнего времени большая часть проектов, планов, программ развития территориальных комплексов, районов, регионов нашей страны создается внутри так называемой административно-бюрократической системы и не учитывает перспективы организации жизни тех групп, коллективов, отдельных людей, которые будут эти проекты и программы реализовывать.

Сегодня он стоит еще более остро, поскольку мы переживаем период ломки и разрушения старой хозяйственной системы и соответствующей ей властно-политической структуры. И на этом Этапе развития нашей страны, естественно, возникает вопрос, что мы делаем, для чего живем и на что тратим свои жизненные силы и свою энергию. Если эти программы и планы относятся к прошлому этапу развития, выработаны внутри административно-бюрократической системы и являются лишь ее территориальным и региональным приложением, то тратить на это силы не нужно, все равно все пойдет впустую. И для каждого человека возникает вопрос: на что он будет класть свою жизнь, во что он будет делать вклады, чтобы это было значимо и для него, и для его детей, и для его внуков, и для того места, в котором он живет.

Вопрос этот пытаются обсуждать и решать с совершенно разных позиций и с помощью разных подходов. Экономическая реформа во многом построена на том, чтобы восстановить планы индивидуальной

мотивации через экономическое стимулирование, через приближение человека к продуктам его труда, через создание новых форм: индивидуальную трудовую деятельность, кооперативы. Все эти формы имеют практически одну глобальную цель: восстановить смысл деятельности за счет обращения к личной организации человека. Но при всей значимости этого подхода он не может решить ряд вопросов - в частности, развития районов, больших территориальных образований, регионов, больших групп населения, живущих на той или иной территории. Для них нужны другой подход, какая-то другая идея, возвращающая смысл их жизни, их труда. И вот вокруг этого вопроса, по сути дела, и шли обсуждения в ходе игры. Иногда этот разговор строился вокруг тех или иных конкретных трудовых коллективов, которые хотя сохранить себя и развиваться. Иногда вопрос ставился в более общем плане о перспективах и возможностях развития всего района. Но при этом важно подчеркнуть, что восстановление осмысленности, о которой я говорил, требует очень больших усилий и, как мы обсуждали в прошлый раз, требует выхода на уровень общих понятий и мышления, поскольку без такого рода мыслительной проработки и анализа ситуаций очень трудно ответить, что же делать, в какие точки необходимо направлять самые первые усилия и в каком направлении нужно делать первые шаги.

В вопросе, который здесь сформулирован, очень важным является термин «программа развития района», потому что мы до сих пор привыкли мыслить программу как нечто единое, до сих пор думаем, что программы разрабатываются где-то в министерстве, ведомстве, центре, в Совете Министров, а затем они торжественно спускаются на нижележащий уровень и доводятся до сведения тех людей, которые эти программы должны реализовать. И здесь заложен определенного рода парадокс. И, если хотите, двигаясь в рамках этой идеологии, нельзя выкарабкаться из сложившегося положения, поскольку программы могут делаться только теми, кто их будет реализовывать. И

участие в разработке самой программы или ее подосновы есть условие осмысливания целенаправленной и целеустремленной деятельности по ее реализации. А поэтому на самой игре речь шла о каких-то возможных направлениях развития района, которые выявляются, двигаясь снизу через инициативу, активность, самоопределение самих жителей, тех коллективов, которые здесь представлены. И только на каких-то следующих шагах, при более сложной проработке это может быть оформлено в программу развития. А здесь, скорее, речь идет о выявлении ресурсов, об анализе ситуации, о заявке некоторых инициатив, которые пока только являются предпосылками выхода на программирование и на разработку такого рода программ.

— *Получилось ли это?*

Я думаю, что да. Получилось с точностью до того, какие живые силы есть в районе. А они, на мой взгляд, есть. Коллектив, который участвовал в игре, достаточно сильный. Люди, несмотря на непривычность и тяжесть той работы, которую они за это время проделали (они в какой-то момент поняли ее значение), работали достаточно напряженно. У вас вообще тут, в Сибири, люди достаточно открытые и, если они понимают, что это значимо и важно, то потом сил не жалеют.

Если обращаться к материалам отчетных докладов групп, то они, на мой взгляд, в той форме, в какой делались, достаточно закрытые. Лишь несколько групп выкладывали в своих отчетных докладах продукты и результаты работы, как бы продолжали работу в ходе самих отчетов. А большая часть групп проделала это на предыдущем шаге, в предпоследний день, и уже в отчетных докладах группы фиксировали наиболее общие вещи, которые вынесли из игры и из тех дискуссий и обсуждений, которые были. Характерно, что один из

участников на вопрос: «А как вы все будете реализовывать?» — ответил: «Это вы через три месяца увидите».

Но мне кажется, что во многом результаты игры будут зависеть от того, как этот заряд самоопределения будет передан другим людям, другим жителям района, тем трудовым коллективам, которые делегировали своих представителей на игру. Это очень сложно, потому что многие прожили и поняли что-то, но не значит, что они могут об этом рассказать, это, по сути дела, — ответ на ваш следующий вопрос: «Как, на ваш взгляд, работа может быть продолжена?»

Здесь, может быть, еще вот что надо зафиксировать. Большая часть участников игры поняла и еще один трудный и важный, на мой взгляд, момент, что пытаться построить новое в рамках существующей хозяйственной и социально-политической структуры практически невозможно или, во всяком случае, чрезвычайно неэффективно, поскольку большую часть сил придется тратить на высвобождение свободной площадки и защиты ее от посягательств со стороны старых административных структур и старых способов организации работы.

Более эффективно строительство новых форм деятельности, новых форм жизни и развертывания как бы параллельно существующим хозяйственным единицам. И вот это (развертывание параллельного хозяйства и параллельных форм деятельности) является очень важным пониманием и установкой, от которой многое зависит, поскольку именно эти формы будут конкурентны и жизнеспособны в условиях того хозяйственно-экономического и социально-политического кризиса, который развертывается на наших глазах.

И потому я думаю, что, если некоторые участники игры переведут все из планов проектов в планы непосредственной реализации, в районе

появятся такие альтернативные формы хозяйственно-экономической, общественной формы организации, то это во многом обеспечит сам процесс регионализации и устойчивость района в условиях тех перемен, которые уже начались и дальше будут быстрее и быстрее разворачиваться на наших глазах.

Думаю, что наиболее перспективной была работа двух групп представителей горнодобывающей промышленности, которые обсуждали предпринимательскую деятельность. Причем не как деятельность, направленную на получение сиюминутных экономических выгод, а именно как специальный тип деятельности, который отвечает за появление новых технологий, новых структур работ, создание новых продуктов.

— Что еще в плане общих впечатлений важно подчеркнуть?

Один момент, который обсуждался. Игра, она в каком-то смысле имитирует те перемены и те сдвиги, которые в более размытом плане происходят вокруг нас. И поэтому те люди, которые прошли организационно-деятельностную игру, вместе с обсуждением тех или иных конкретных тем были вынуждены осваивать новые формы взаимодействия, взаимопонимания, более терпимого отношения к другим точкам зрения.

В этом смысле игра есть школа демократии и школа взаимопонимания между представителями разных направлений и разных сфер деятельности. То, что в игре необходимо ставить цели, осуществлять целеустремленные действия, постоянно оценивать (удалось достичь или нет, что нужно сделать, как переорганизовать работу) и все это делать в условиях, когда другие группы достигают чего-то. По сути дела, все это нам придется в ближайшее время осваивать в более широких масштабах, практически каждому человеку в условиях, когда

централизованные формы управления будут постепенно сжиматься, а на их место должны прийти децентрализованные формы управления, хозяйствования, когда будет проходить разделение партийного и хозяйственного руководства, а дальше возникать новые направления социальной, культурной политики. А поэтому игра в тех формах, в каких она проходит, есть, в определенном смысле, подготовка к следующему шагу, этапу перестройки. Просто здесь это протекает в насыщенных, концентрированных формах. Спустя месяц, два, три люди, прошедшие игру, будут осознавать ее по-новому, уже не в свете семи дней, а в свете того, что происходит вокруг них и как они оказываются либо подготовленными к переменам, либо, как другие, не проходившие игру, неподготовленными.

А что касается газетчиков, я хорошо понимаю, что они имеют в виду. Действительно, очень трудно писать про игру и более менее связно обо всем, что здесь происходило, поскольку игра — очень многогранное явление. Когда-то, когда все только начиналось, представители прессы вынуждены были, поработав в какой-то группе, писать о ее работе, а не об игре, поскольку охватить все весьма сложно.

В 1984 году Матвей Хромченко и Манучарова написали первую статью, она так и называлась «Игра — как жизнь». Жизнь нельзя описать именно в силу того, что в ней все постоянно меняется. Но какие-то вещи для меня весьма значимы, я уже сказал. А вот что касается подготовки материалов, то наиболее продуктивными оказываются те, которые не столько про игру, сколько про те проблемы, которые на ней были поставлены, поскольку игра обсуждает много вопросов, ко многим возвращается несколько раз, как бы оттеняя проблему. А поэтому эффективной является постановка самого вопроса в центр, а дальше демонстрация того, какие подходы, в отличие от традиционных, или, наоборот, в

продолжение их, были разобраны на игре. Ну, вот, скажем, вопрос о туризме. На игре 5—6 раз с разных сторон происходили заходы к этой теме. Вопрос с туризмом волнует людей. Поэтому, может быть, надо давать материал про туризм, а игра, как орнамент, который либо обрамляет тему, либо вскрывает такие стороны, которые не удастся увидеть. В этом смысле, если через какое-то время будут опубликованы материалы слушаний на байкальской экспертизе по вопросам, которые там стояли, в частности, по национальному парку и т. д., то это даст очень большое продвижение для развития общественности области и для решения данного круга вопросов. Там за счет метода слушания, некоторой судебной процедуры, в которой есть защитник, обвинитель, присяжные, эксперты, происходят как бы углубление проблемы, прорыв к основам.

По сути дела, игра делает то же самое. Наверняка должны быть разные точки зрения, в том числе и тех, кто не сумел до конца присутствовать. Игра — вещь неоднозначная.

Нельзя сказать, что она хороша для решения всех вопросов, является универсальной отмычкой всех проблем. Я думаю, что за негативным отношением некоторой части жителей стоит одна существенная идеологическая подоплека, поскольку большая часть населения не хочет понять и принять до сих пор того факта, что сдвиги возможны только на пути развития каждого и изменения того, что мы имеем. Мы все время хотим что-то переделать вовне, нам кажется, что тогда жизнь поменяется. А на деле происходит как бы один и тот же поворот механизма, потому что, переделав что-то вовне, но сохранив свою деятельность неизменной, мы, по сути дела, привносим в новые формы старое. И все воспроизводится.

Перестройка заставляет каждого встречаться с самим собой, заставляет смотреть на себя заново, как бы со стороны, и что-то с

этим делать. В более развитых сообществах, которые прошли все это и уже решили, что им нужны совместные предприятия, и начали договариваться с иностранцами, уже получили отбой. У них процесс встречи с самим собой является сейчас основным, поскольку их жизнь заставила так делать. И выяснилось, что это совсем не то, что они думали. На игре приводились примеры, когда очень серьезные институты (которые мы часто хвалим и считаем, что это именно то, что в нашей стране сохранилось) попадают в дурацкую ситуацию. Прodelав этот путь, они выясняют: то, что делают, и то, каков уровень квалификации их сотрудников, — все не соответствует никаким нормам и мировым стандартам. И это заставляет их начинать с изменения самих себя. Но зачем для того, чтобы прийти к такому выводу, каждый раз биться головой о стену и тратить годы на осознание факта. Вполне может быть, что для кого-то это единственный путь, и он кровью и шишками лет за 10 до этого дойдет. А те, кто может понять это сейчас, должны сделать это скорее. И игра в данном смысле есть как бы специфическая форма интенсивного прохождения всех ситуаций в стадии самоопределения. Поскольку если такого поворота к самому себе не происходит, случается более страшная вещь: идеология отрывается от реальной практики, и возникает гигантская прослойка недовольных. Недовольных всем. В этом плане уровень претензий не соответствует уровню реальных возможностей человека.

Хочу привести пример. Один мой знакомый приехал из США и рассказал, что встретил там своего приятеля. Когда-то он жил у нас в стране, работал, получал определенную зарплату и все время был недоволен, считая, что его обделили, и он бы мог делать больше. Он попал туда. Занимает худшее место, выполняет менее квалифицированную работу, но он доволен, поскольку у него произошел за несколько лет акт осознания. Он попытался делать другое (ему дали эту возможность), но у него не получилось. Планка

претензий опустилась. То есть он соотнес свои претензии со своими возможностями. А у многих этого пока не происходит: претензии большие, но в том, что они не реализуются, люди все время пытаются обвинить кого-то другого — власти, бюрократическую систему и другое. А игра создает микроситуацию осознания своих реальных возможностей и, грубо говоря, проживания того, что ты заслужил. Если у тебя нет мышления и ты не можешь работать, получи то, что заслужил. Что ты потом с этим будешь делать — твои проблемы. Человек не стакан воды. То, что он может сегодня, это не то, что он в принципе может. Человек всегда может делать больше. Но для того, чтобы начать работать в данном направлении и через какое-то время сделать больше, надо осознать все это, а в централизованной структуре, в которой функции программирования, мышления отняты и переданы каким-то внешним силам, все время существует яркий разрыв между претензиями и реальным полем деятельности, которое дается. Естественно, поэтому есть активные противники.

Для многих, если вы хотите, игра является формой прямого нападения на определенный тип и стиль жизни. И в этом плане и мысли, и игра, как пространство для мысли, являются орудием изменений.

У нас была игра, после которой начальник отдела кадров сказал: «Я работаю в этой организации 14 лет и за 7 дней узнал людей больше, чем за 14 лет работы».

Меняются оценки. Ведь мы не знаем, что такое труд, заработная плата, мы не знаем, что такое коллективная работа для достижения цели, мы это забыли. И мы не знаем, что такое размышление и подготовка действия. Ведь в развитых, технологизированных обществах подготовка действия занимает 90 процентов, а реализация — только 10. В противном случае, все эти действия ни к чему, кроме разрухи, не приведут. Вот, по сути дела, ответ на ваш

следующий вопрос «Что делать дальше тем, кого игра разбудила?». Размышлять. В одной аудитории я был даже вынужден покритиковать такой тезис «кто был ничем, тот станет всем». Он неправильный потому, что чем-нибудь человек может стать только тогда, когда будет учиться у кого-то, кто был чем-нибудь. Ближайшие годы, если хозяйственная реформа будет разворачиваться в том направлении, как она двигается, и политическая структура будет меняться, по-моему, будут годами разочарований и бешеной необходимости учиться и еще раз учиться у всех, кто что-то может делать. Столько накопилось проблем, разрывов, и столько мы еще не видим из глубинных механизмов кризиса, что осознание их будет очень болезненным. Не случайно некоторые руководители не хотят никаких новых форм, хотят застоя. Но они при этом не понимают того положения, в котором находится страна. Они не понимают, что если будет застой, то уж тогда-то точно им нечего будет кушать. Самые мудрые руководители сейчас — это те, которые набирают из молодых резерв руководителей и вкладывают средства, чтоб хоть как-то их подтягивать и начинать образование: посылают за границу, привлекают специалистов для обучения. При отсутствии выверенного ответа на вопрос «куда надо идти?» они очень правы. Поскольку если не знаешь, куда идти, надо наращивать способности, готовить к действию свои ресурсы.

Что касается коллектива, участвовавшего в игре, то тот, который остался... Люди целеустремленные. Много будет зависеть от того, что они будут делать дальше. Сказать можно все, а хватит ли воли, целеустремленности для того, чтобы довести дело до определенных результатов, — это еще вопрос. И это единственная рамка для оценки, которая произойдет, я думаю, не завтра.

Материал на сайте:

<https://shchedrovitskiy.com/uchitsya-razmishlyat-chtoby-dvigatsya-vpered>