



В Ижевске с 17 по 20 апреля цикл лекций прочел Петр Георгиевич Щедровицкий – философ, эксперт и консультант по вопросам пространственного развития, региональной и промышленной политики, инновационной деятельности и подготовки кадров, Президент Института развития им. Г. П. Щедровицкого, советник Министра образования и науки РФ.

СОВЕТЫ СТРАТЕГАМ И ПРАКТИКАМ

В интервью журналу «Сильные кадры» Петр Георгиевич рассказал об эффективности разделения труда в любой деятельности – начиная от конвейера на заводе и заканчивая стратегическим планированием развития региона.

– Петр Георгиевич, Вы приехали по приглашению Школы «Сколково» в Ижевске. В чем заключается Ваша миссия?

– Я сюда приехал по приглашению Михаила Петровича Черемных, директора Гуманитарного лицея и идеолога Ижевской Школы «Сколково». Михаил пригласил меня прочесть цикл лекций по вопросам разделения труда, чем я сейчас и занимаюсь.

– Вы знаете, что у нас в городе идет процесс выстраивания стратегии, инициированный «снизу», создана Ассоциация развития города Ижевска (АРГО). Как Вы относитесь к такому процессу?

– Заниматься самоорганизацией местного сообщества очень достойно и важно. Местное самоуправление является одной из форм самоорганизации человеческого сообщества. Если местному самоуправлению нужна стратегия, значит, пусть будет стратегия. Но любые документы без конкретных людей не имеют ни смысла, ни значения. Любые планы, программы, проекты – это лишь публикация намерений. А у вас, похоже, есть люди, готовые действовать.

– В контексте разделения труда, как Вы считаете, это правильно, что стратегию должны создавать одни люди, а исполнять ее – другие? Что можете порекомендовать нашим стратегам?

– Вы знаете, что разделение труда, а тем более технологическое разделение труда, предоставляет человеку определенный набор возможных позиций, которые он лично или какая-

то группа может занять в процессах деятельности. В любой системе разделения труда, например, технологическая цепочка или конвейер на предприятии, где стоят рабочие и каждый выполняет одну конкретную операцию, а все вместе они создают конечный продукт, а есть вертикальное разделение труда.

За этим конвейером стоят технологи, которые говорят, из какого материала и каким инструментом делать эту операцию. Есть еще инженеры, создающие машины и механизмы, в том числе те, что облегчают

стратегия, зависит и состав специалистов, принимающих участие в ее разработке. Например, в разработке стратегии производства электромотора должны принимать участие другие специалисты, нежели при разработке ТВЭЛ – главного конструктивного элемента активной зоны ядерного реактора. Но если рассматривать не отдельные позиции, а людей их занимающих, то один и тот же человек может быть экспертом сразу в нескольких позициях. Он может быть одновременно рабочим на заводе, членом городского совета, клуба любителей собак или зеленых

Стратегическое планирование – специализированная деятельность, требующая управленческого мышления, от которой зависит эффективная работа всей системы.

труд отдельного рабочего на отдельной операции; проектировщики, рисующие образ конечного продукта – его чертеж, чертеж отдельных деталей. А над ними стоят проектировщики организационных структур, которые рисуют сам этот конвейер и решают, на какие операции надо разложить эту сложную деятельность. Точно такой же алгоритм применим не только к конвейеру, но и к любой другой организации. Именно поэтому, где-то там, на 28 этаже, появляется такой документ, как стратегия.

Конечно же, стратегию должны разрабатывать люди, которые понимают, что это такое. Стратегическое планирование – специализированная деятельность, требующая специализированного управленческого мышления. От его качества зависит эффективная работа всей системы. От того, в какой отрасли нужна

насаждений, и еще играть в музыкальном оркестре. Понимаете?

Человечество идет по пути увеличения количества ролей или позиций, которые отдельный человек может на себе совмещать. Если взять Средние века, то крестьянин в 99 процентах случаев имел одну позицию – обрабатывал землю, тяжелым трудом создавал продукт. А если посмотреть на руководителя ремесленной гильдии в городе, то он уже был и функционером в гильдии, и мастером в определенном деле, и учителем для своих подмастерий, и членом городского совета, и еще, допустим, мог иметь какое-нибудь хобби. Т. е. эти люди жили в одно и то же время, но у одного была единственная роль, а у другого – уже 5 или 7. И чем ближе к центру города, тем больше люди совмещали таких ролей или позиций, что является, конечно же, шагом вперед, делает человека внутренне бога-

че. Стратегирование – это специализированная работа, но ей могут заниматься те же люди, которые в другое время занимаются чем-то другим. Они совместно пытаются поверх уже принятых решений увидеть самый привлекательный образ будущего и построить дорогу к нему.

Я хочу Вам напомнить о смысле слова «стратегия». Это понятие родилось в Древней Греции. Стратегом назывался специально нанятый военачальник, который, по большому счету, отвечал за одно единственное дело – он должен был привести армию к месту встречи с противником несколькими дневными переходами, выбирая стоянки на ночлег в самых удобных и безопасных местах. Воины должны были при этом в наилучшей форме, сытыми, отдохнувшими и готовыми драться. И хороший стратег отличался от плохого тем, что один делал все, как надо, а другой, выбрав плохое место для стоянки, не рассчитав дневной переход, не обеспечив подвоз продовольствия, потеряв часть вооружений, приводил солдат к месту боя совершенно неготовыми. В результате чего они гибли. Вот и вся стратегия. Не надо фетишизировать слова. За каждым словом стоят понятные, исторически сформированные смыслы.

– То есть, просто нужно правильно выбрать маршрут и вовремя подвозить все необходимое?

– Да! И прийти к моменту, когда готовыми в разных смыслах этого слова.

– Давайте отвлечемся от стратегий и будем вести наш разговор ближе к практике. Я знаю, что Вы проводите для разных компаний так называемые ОД-игры. Можете ли Вы рассказать, что это такое?

– А вот об этом рассказать абсолютно нереально. Это сугубо практический инструмент, уникальная отечественная методика решения проблем в условиях неполной информации коллективного действия. Придумал ее мой отец в 1979 году. Примерно в то же самое время разрабатывались подобные методики и за рубежом, например, мозговой штурм, тавистокские методики коллективного решения проблем, форсайты. Так что методика появилась не в безвоздушном пространстве, но она отличается от вышеназванных. И, начиная с 79 года, сначала отец, а потом его ученики, в том числе и я, развиваем и используем этот метод.

– А на решение каких проблем рассчитана эта методика?

– Самых разнообразных проблем, которые предполагают, что нужно собрать знания, понимания, подходы разных специалистов и профессионалов, учесть их точки зрения и организовать междисциплинарную коммуникацию, которая приведет к оптимальному решению поставленной задачи. Как говорится, перевести с русского на русский. Ведь проектировщик говорит на одном профессиональном языке, социолог на другом, управленец на третьем, инженер – на четвертом. А им нужно выра-

Другие же тонкости организации ОД-игр не доступны без соответствующей подготовки.

– Почему Вы так активно пропагандируете именно разделение труда? Это настолько эффективно?

– Что касается эффективности, то прибыль после внедрения разделения труда на предприятии вырастает, в среднем, в 3-5 раз.

Но история знает случаи, когда прибыльность предприятия вырастала чуть ли не в сотни раз. Всем извест-

Хороший стратег отличался от плохого тем, что один делал все, как надо, а другой приводил солдат к месту боя совершенно неготовыми

ботать общее решение.

И после «перевода» выстраивается такая программа действий, в которой каждый специалист видит свое место. Он его принимает, т. к. сам участвовал в разработке данной программы совместно с другими, готов определять свои роли и выполнять конкретные действия. Одним из результатов ОД-игр и является определение своей роли в решении проблемы каждым из участников.

Элементарный такт ОД-игры состоит, чаще всего, из 5 полных дней или 120 часов.

– Долго...

– Ну, как сказать... Если риски от отсутствия общего видения, от отсутствия общей программы и понимания людьми своего места в ней велики, то игра стоит свеч.

– А можете для примера озвучить, какую проблему решали по этой методологии?

– В героический период, когда игры проводил мой отец, их состоялось более 200. Я за свою жизнь провел приблизительно столько же. Но он провел за достаточно короткое время, а я этим занимаюсь с начала 80-х годов. Темы были самые разные, начиная от разработки программы вывода из эксплуатации атомного реактора и заканчивая недавно проведенной мною игрой по разработке методологии поддержки инновационных стартапов. Как видите, отрасли абсолютно разные, а методологический подход используется один и тот же. Участники, естественно, должны подбираться, с учетом поставленной задачи: если решаем проблему в атомной отрасли, то это спецы-атомщики, а если в инновационных технологиях, то, соответственно, профессионалы в области внедрения инноваций.

но, что созданием конвейера – классического образца разделения труда – Генри Форд совершил революцию в автомобилестроении и многократно увеличил выпуск автомобилей, сделал их доступными среднему классу. Это классический пример. Или производство у Тойоты, которое изучают как образец на всех занятиях по разделению труда.

– А это касается только промышленности?

– Нет, абсолютно любой организации. Принцип работает везде.

– И даже в малом бизнесе, где в организации, порой, всего 3-4 человека?

– И в малом бизнесе. Абсолютно везде. Научно подтверждено, что разделение труда повышает эффективность любой деятельности. Если помните, в Советском Союзе активно практиковалась научная организация труда, так называемая НОТ, которая в том числе предполагала и распределение деятельности между узкими специалистами. Она себя полностью оправдывала. При этом все научно подтверждено, есть теоретические обоснования, и если они вам интересны, то можете вполне их найти и почитать. В СССР разработкой НОТ занимался не один десяток институтов. К сожалению, институты НОТ функционировали в СССР лишь до 1930 года. А потом их разогнали, что, в числе прочего привело к нарастанию всех тех проблем, которые приходится решать нам с вами.

– Что Вы пожелаете читателям?

– Вводите разделение труда на своих предприятиях и будьте хорошими стратегами, прокладывающими оптимальные маршруты.

Беседовала Татьяна Чертищева