***Задание 1.*** *Проработать текст в парах сменного состава.*

***Цель.*** *Изучение текста для глубокого понимания и уточнения смысла прочитанного посредством диалогических сочетаний в парах сменного состава.*

*Такт 1. Для работы с первым абзацем текста Вы организуетесь с коллегой в пару, совместно прочитываете один абзац и выделяет в нём главную мысль автора, затем мысль автора записываете в свою тетрадь и указываете фамилию, имя, отчество напарника.*

*Такт 2. Для работы со вторым абзацем текста Вы организуете новую пару, в которой восстанавливаете для коллеги смысл предыдущего абзаца, а затем совместно прочитываете новый абзац, выделяя и записывая главную мысль автора в свою тетрадь, а также фамилию, имя, отчество напарника.*

*Последующие такты. Каждый абзац прорабатывается в новой паре, перед работой с новым очередным абзацем восстанавливается авторский смысл всех предшествующих абзацев.*

***Ожидаемый результат.*** *Выделены и записаны в тетради главные мысли автора.*

*Записаны фамилия, имя, отчество каждого Вашего партнёра.*

Организация является, по сути дела, конструктивной работой, материалом которой становятся люди. При этом слово «организация» употребляется в двух смыслах: организация как деятельность организовывания и организация как результат этой работы.

При организовывании мы собираем нечто. Давайте посмотрим на конструирование. У нас должны быть какие-то конструктивные элементы, конструктор с набором элементов, и мы должны, с одной стороны, определённым образом собрать эти элементы и, с другой – установить между ними те или иные связи и отношения. Когда мы проделываем такую работу, то мы накладываем определённую организационную форму, оргформу, на эти элементы. Мы можем производить организацию за счёт состыковки их друг с другом, а можем ещё задавать специально связи, скреплять их тем или иным способом. И когда мы проделали такую работу по объединению элементов и установлению между ними определённых отношений и связей, мы эту работу прекращаем, и дальше организованное нами целое может жить по своим законам.

Дальше эта организация будет функционировать либо безотносительно к целям организатора, безотносительно к тому, что он заложил и предусмотрел в ней, либо соответственно его целям. И будет ли он «владеть» её дальнейшим функционированием или её жизнь будет происходить безотносительно к нему, вопреки его планам, этот вопрос непосредственно к организационной работе не относится. Подавляющее большинство действий в кооперированных организованных структурах есть действия без понимания. И когда один становится носителем цели, а другие организованы на нижележащем уровне, то эти другие не только не могут, но и обязаны действовать без понимания.

В этом, кстати, смысл организации. Организация есть такая форма структурирования человеческого труда, при которой – хотим мы этого или нет – право и способность ставить цели и понимать смысл деятельности отнимается у подавляющего большинства участников труда и узурпируется, присваивается руководителем и управляющим.

Руководство возможно только в рамках организации, в рамках специальных организационных связей. В чём состоит суть руководства? В постановке целей и задач перед другими элементами. Но для того чтобы я мог ставить цели и задачи перед другими элементами – людьми, нужно, чтобы они от своих собственных целей и задач отказались и обязались бы принимать мои цели и задачи. И именно это происходит в рамках организации. Организация людей всегда осуществляется таким образом: человек, занимающий определённое место, отказывается тем самым от собственных целей и задач, от собственного самодвижения и обязуется двигаться только в соответствии с этим местом и соответственно тем целям и задачам, которые по каналам организации будут передаваться ему вышестоящими инстанциями.

Поскольку люди, занимающие свою должность, не всегда сознают, что они должны отказаться от своих целей и задач, и, кроме того, поскольку от людей, отказавшихся от целей и задач, всегда мало толку, постольку люди реально от своих целей и задач не отказываются. Они могут свои цели временно спрятать, а могут, наоборот, исполнение заданий использовать для достижения *своих* целей.

И вот когда начинается самодвижение, руководство становится либо невозможным, либо осуществляется в очень узких границах, и появляется необходимость в управлении. Руководитель не только руководит, но и вынужден управлять, потому что его подчинённые никогда не отказываются от своих целей, от своего самодвижения целиком. А вот когда у них начинается самодвижение, то руководить ими уже не удаётся. Приходится применять другую технику – технику управления. Управление есть воздействие на движение объектов, изменение траектории этого движения. Управление возможно, если только объект, которым мы управляем, имеет движение, самодвижение. Управление есть использование его самодвижения в целях управляющего, который на это самодвижение опирается.

Реально никто из руководителей и управляющих не осуществляет организацию отдельно, руководство отдельно, управление отдельно. Очень часто мы руководим, чтобы управлять, или начинаем управлять, чтобы обеспечить руководство, т.е. принятие цели. Реально это всё связано.

Когда впервые появляется управление? Во-первых, когда в систему закладывается жёсткая организация, и, во-вторых, когда начинаются постоянные отклонения от неё и нарушения. Вот когда эти условия есть, вы начинаете исходить из двух идей, как бы взаимно исключающих друг друга: первое – формальная организация, второе – в реальных ситуациях нормативные документы не могут выполняться как таковые. Вот тогда и появляется необходимость в управлении. .

Управление нужно, когда вы строите систему из ненадёжных элементов. Должна быть обеспечена надёжность целого при ненадёжных элементах. Только тогда становится нужным управление. Речь идёт о таких техниках работы, которые вы осуществляете в реальных ситуациях, и которые дают возможность всё время компенсировать неизбежно возникающие отклонения – ежечасные, ежедневные, ежемесячные и т.д. (Однако, если вы ограничиваетесь каждодневностью, то вы ничего не сможете сделать.) Вы не выправляете отклонения, руководствуясь нормой, которая у вас намечена, а компенсируете отклонения. Если у вас всё пошло «в раздрай», вы не пытаетесь вернуть ситуацию назад, а за счёт вкладов в одну систему компенсируете отклонения в другой. Вот что важно. Все элементы ненадёжны, и вы все время движитесь.

Начальник должен предусмотреть действия не по плану. Предусмотреть их возможность и иметь такие стратегии ответных действий, чтобы они сохраняли целостность и надежность всей системы. Вот что такое управление. Если начальник говорит: «У меня вот этот элемент выкинул такую вот штуку, и всё нарушилось», - то ему должен быть ответ: «Ну да, потому что вы не имеете представления о действительности управления».

При планировании личного времени учителя говорят: «Нельзя планировать время учителя заранее – у нас так много текущих событий - невозможно предусмотреть!» Так планировать-то потому и нужно, что возникает масса непредусматриваемого. Если бы всё можно было предусмотреть, так и планировать ничего не нужно было бы. Планирование как таковое нужно для того, чтобы овладеть хаотически меняющимся множеством.

И точно так же – управление. Если есть норма, составлен график и запрещены отклонения от графика, то вам управление больше не нужно. Но только никогда не бывает, чтобы не было отклонений от графика, конечно, он всегда нарушается. Управление нужно не для того, чтобы приводить всё к графику, а чтобы держать целое, владеть им, а, следовательно, быть готовым к любым отклонениям элементов. Управление есть удержание целого при варьирующих элементах. Если нет вариаций, не может идти речь об управлении.

Организация, руководство, управление есть антитеза существующей системе планирования. Оргуправленец должен очень чётко понимать, что должен проделать одну работу – по целеопределению, а потом совсем другую – по планированию работ. В ту работу, в которую входит проспективный (или прожективный) вектор, выводящий нас в будущее, входят проектирование, оргпроектирование, программирование, и, наконец, планирование, снимающее всю эту мыследеятельность. Это основная часть работы оргуправленца. Но мало только разработать проект, программу и спланировать работы. Нужно иметь реальный механизм по осуществлению всего этого. Вот полная оргуправленческая работа.

***Задание 2. Оформите в своей тетради ответы на Контрольные вопросы.***

1. Что понимается под организацией, руководством, управлением?
2. Когда нужны техники управления?