

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
От автора	6

РАЗДЕЛ I. ВВЕДЕНИЕ В КУРС

Лекция 1. Научный статус курса «Социология и психология управления»	8
1. Цель и задачи курса	8
2. Человеческий фактор как понятие курса «Социологии и психологии управления»	9
3. Курс «Социология и психология управления» в контексте смежных научных дисциплин	10
Лекция 2. Методы социологии и психологии управления	17
1. Диагностические методы	17
2. Регулирующие методы	22
3. Особенности применения социально-психологических методов в практике педагогического управления	25

РАЗДЕЛ II. ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция 3. Личность работника	29
1. Определение понятия личности	29
2. Структура свойств личности	32
2.1. Органические свойства	33
2.2. Психические свойства	43
2.3. Социальные свойства	46
Лекция 4. Динамика и развитие свойств личности	51
1. Возрастные изменения	51
2. Функциональные изменения	53
3. Изменения в процессе обучения и воспитания	56
4. Изменения в процессе саморегуляции	59
Лекция 5. Группа и коллектив	63
1. Виды групп	64
2. Основные направления и методы изучения групп	67
3. Изучение коллектива	69
4. Стадии развития коллектива	71

Лекция 6. Личность в группе	73
1. Виды отношений в группе	73
2. Формы взаимовлияния людей в процессе общения	76
3. Совместимость людей в группе	80
4. Лидерство в группах	82
5. Кто становится лидером?	84
Лекция 7. Образовательное учреждение как социальная организация	89
1. Организация и коллектив	89
2. Основные направления в исследованиях организации за рубежом	91
3. Развитие представлений об организации в отечественной практике социального управления и в управлении учебными учреждениями	97
3.1. Этап организации рациональной бюрократии	98
3.2. Этап псевдобюрократической организации	100
3.3. Этап динамической организации	102
4. Виды организаций	103
Лекция 8. Личность в организации	106
1. В какой организации лучше работать	106
2. Авторитет личности	109
3. Специфика деятельности педагога-руководителя	110
4. Стиль руководства и условия его эффективности	112
4.1. Факторы и условия, определяющие эффективность стилей руководства	115

РАЗДЕЛ III. ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция 9. Мотивация труда	121
1. Проблема мотивации труда	121
2. Основные решения проблемы мотивации труда в зарубежной науке	122
2.1. Взаимозависимость мотивации и производительности труда	123
2.2. Мотивация, основанная на социальной потребности работника	125
2.3. Теория мотивации труда Ф.Герцберга	126
2.4. Итоги анализа развития идей мотивации труда	130
3. Психологические условия, способствующие инициативно- творческому и ответственному отношению к труду	131
Лекция 10. Конфликт в организации	134
1. Оценка роли конфликта в жизни организации	134
2. Разновидности конфликтов	136
3. Формы поведения руководителя в конфликтных ситуациях	139
4. Возникновение и разрешение конфликта	141

Лекция 11. Выработка и реализация управленческого решения	145
1. Специфика управленческого решения и виды управленческих задач	145
2. Основные этапы подготовки и реализации управленческих решений	149
2.1. Сбор необходимой информации	149
2.2. Поиск решения	151
2.3. Принятие решения	154
2.4. Организация исполнения	158
2.5. Контроль за исполнением решения	162
3. Деловое совещание как коллективная форма выработки управленческого решения	164
Лекция 12. Управление движением кадров	168
1. Основные тенденции в работе с кадрами	168
2. Основные направления кадровой работы	171
3. Планирование карьеры	174
3.1. Методы планирования карьеры	174
3.2. Стратегии работы с кадрами	177
Заключение	181
Приложение	183

УДК 316.354:351/354(075.8)
ББК 88.5я73
И46

Рецензенты:

доктор педагогических наук, профессор, чл.-корр. Российской академии образования, зав. кафедрой социальной и педагогической психологии Московского государственного открытого педагогического университета им. М.А. Шолохова *А.А. Вербицкий*;

кандидат педагогических наук, декан факультета дошкольной педагогики и психологии Московского педагогического государственного университета, профессор *Л.В. Поздняк*

Ильин Г.Л.

И46 Социология и психология управления: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2005. — 192 с.
ISBN 5-7695-2156-2

В настоящем пособии представлен курс «Социология и психология управления» для всех педагогических специальностей. В книге раскрывается социально-психологическая проблематика управления педагогическим коллективом, рассматриваются психолого-педагогические аспекты взаимоотношений людей в процессе организованной совместной деятельности. Главное внимание уделяется описанию деятельности руководителя — носителя управленческих и психолого-педагогических функций. Отличительной особенностью пособия является стремление определить конкретные психолого-педагогические условия эффективного взаимодействия людей в совместной организованной деятельности.

Для студентов высших педагогических учебных заведений. Может быть также полезно педагогам, руководителям организаций и всем, интересующимся вопросами управления.

УДК 316.354:351/354(075.8)
ББК 88.5я73

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом
без согласия правообладателя запрещается*

ISBN 5-7695-2156-2

© Ильин Г.Л., 2005
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2005
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2005

ПРЕДИСЛОВИЕ

Это учебное пособие отвечает давней потребности высшей школы в современных учебных книгах, которые не просто представляли бы готовые, устоявшиеся знания, а заставляли бы учащихся думать, способствовали бы их самостоятельному интеллектуальному и духовному развитию.

Несмотря на то что на прилавках книжных магазинов можно встретить огромное количество книг по социологии и психологии управления, они не имеют учебного назначения, не отличаются систематичностью, фундаментальностью, научной обоснованностью, лишены критических предисловий и необходимого научного комментария. Неподготовленному читателю очень сложно разобраться в этой литературе. А между тем социально-психологические аспекты управления наряду с политическими и экономическими по-прежнему сохраняют актуальность. В связи с этим появление учебного курса лекций, написанного известным специалистом в области социологии и психологии управления, имеющим значительный опыт преподавания данной дисциплины, представляется весьма своевременным.

В пособии излагаются основы современного научного направления — управления людьми, — во многом еще не устоявшегося, многие положения которого вызывают и будут вызывать научные споры. Отсюда особенности в изложении материала. В книге представлены не столько готовые определения и положения, сколько способ понимания проблем и тенденций изменений во взглядах на проблему в зависимости от социально-исторического контекста. Пособие отвечает не только потребности обновления содержания гуманитарного образования, но и потребности осмысления студентами и преподавателями проблем управления как в сфере образования, так и в изменяющемся социальном мире в целом.

Текст лекций включает основные темы, изучаемые педагогами в рамках курса «Социология и психология управления». Важным представляется положение автора о необходимости психолого-управленческих знаний не только руководителям образовательных учреждений, но и всем членам педагогического коллектива как условию повышения их социально-психологической компетентности.

Следует отметить, что курс «Социология и психология управления» находится на стыке трех наук: социологии, психологии и науки социального управления (менеджмента). Ни одна из них не фигурирует отдельно, все они представлены вместе как решение одной общей проблемы — определения условий эффективности совместной организованной деятельности. Следует также добавить, что материал рассматривается в педагогическом контексте, таким образом, пособие представляет прекрасный пример междисциплинарного подхода к изложению проблем «Социологии и психологии управления».

Пособие состоит из трех разделов. Раздел I посвящен определению научного статуса и методам курса «Социология и психология управления», раздел II — объектам управления, раздел III — задачам управления.

Почти всегда объекты управления в пособии рассматриваются в динамике, развитии, рассказ о них сопровождается историческим экскурсом как при определении научного статуса курса «Социология и психология управления», так и при определении таких понятий, как «личность работника», «группа», «коллектив», «организация». Например, при описании теорий лидерства автор не стремится найти среди них единственно верную, а показывает, что каждая теория отражает определенную реальность и пригодна к использованию в определенных условиях.

В пособии читатель также найдет определения часто смешиваемых понятий «лидер» и «руководитель» и понятия «эффективность стиля руководства», связанного с целым рядом факторов, которые обычно не принимаются во внимание. Аналогично излагается материал и о задачах управления.

Особенностью данного пособия является также то, что объекты и задачи управления рассматриваются в одном ракурсе: выделяются три этапа в развитии представлений об организованной совместной деятельности (этап рациональной организации, этап «школы человеческих отношений» и этап динамической организации). Хотя выделение именно таких этапов может быть оспорено, но как теоретическая схема это вполне оправдано.

В целом пособие дает неоднозначное объемное представление об изучаемом предмете — организации совместной деятельности. Этим оно выгодно отличается от множества книг на эту же тему, рисующих образ идеального руководителя и идеальных действий, которые он должен предпринимать, решая возникающие проблемы, — своего рода рецептурных справочников, составленных по принципу Козьмы Пруткова: «Щелкни кобылу в нос, она махнет хвостом».

Книге свойственна простота и логичность изложения материала, в том числе и достаточно сложного для понимания. Каждая лекция сопровождается вопросами и заданиями для самостоятель-

ной работы и семинарских занятий, требующими осмысления материала, внимательного его изучения.

Учебное пособие адресовано студентам педагогических вузов и слушателям системы повышения квалификации работников образования, но может быть интересно значительно более широкому кругу читателей — всем, кто интересуется проблемами организации совместной деятельности и поиском путей их решения.

*Доктор педагогических наук, профессор,
чл.-корр. РАО, зав. кафедрой социальной
и педагогической психологии
Московского государственного открытого
педагогического университета им. М. А. Шолохова*

А. А. ВЕРБИЦКИЙ

В предлагаемом пособии представлены основы курса «Социология и психология управления». Оно призвано пробудить у студентов самостоятельную, а следовательно, критическую способность мышления в данной области знания, способствовать социальному и психологическому самоопределению.

Пособие написано в период радикальных социально-экономических изменений, охвативших современное российское общество, которые не могли не сказаться на взаимоотношениях людей в трудовом процессе в самых разных организациях. В книге содержится попытка представить происходящие изменения в историческом ракурсе с начала XX в., со времени, когда наука управления заявила о себе созданием научной организации труда (НОТ).

Питер Дракер, патриарх американского менеджмента, определил три периода в развитии индустриального общества: период промышленной революции (производство орудий труда, технологий, видов готовой продукции), период революции в производительности труда (НОТ — рационализация и специализация трудовой деятельности, разделение труда, появление фигуры организатора производства) и, наконец, период происходящей ныне революции в управлении (ориентация на потребителя, исследование и формирование рынка товаров и услуг).

Сначала научное знание прилагалось к производству вещей, затем — к самой производительной деятельности. В наше время предметом научного знания становится процесс управления производительной деятельностью, организация производства. И мы действительно видим, что ныне управление производственной деятельностью, так же как и социальное управление (менеджмент), стало темой многочисленных научных публикаций.

Среди всех видов менеджмента (финансового, стратегического, банковского, материально-технического и пр.) особым вниманием авторов пользуется менеджмент, связанный с управлением людьми (персонал-менеджмент).

Термин «персонал-менеджмент» в отечественной науке до «перестройки» не употреблялся, но это не значит, что не существовало соответствующего понятия, вернее, области знания, определяющей это понятие. К ним относятся психология труда, инженерная психология и социология труда.

В книге показано, что, несмотря на идеологический «железный занавес», существовавший до конца 80-х гг. XX в., развитие представлений об организации труда у нас в стране и за рубежом шло параллельно. Соревнование двух миров (социалистического и капиталистического) проходило в области повышения производительности труда, и стороны ревниво следили друг за другом, заимствуя все новое в науке и практике управления.

Объекты управления рассматриваются в пособии последовательно и во взаимосвязи друг с другом (личность работника, группа и организация, личность в группе и личность в организации). Они представлены в педагогическом контексте как компоненты педагогического процесса. Материал пособия будет интересен работникам любой организации, так как каждому на своем рабочем месте приходится быть и социологом, и психологом, и педагогом.

Общая идея, связывающая раздел II и раздел III, — трехэтапность развития представлений об организации, своего рода известная гегелевская схема развития «тезис — антитезис — синтез». Она фиксирует крайние положения исторического «маятника», описывающего движение научной мысли и общественной практики в области управления. Это этап рациональной (формальной) организации, этап иррациональной (неформальной) организации и этап динамичной организации, сочетающей особенности и той и другой, но развивающейся более интенсивно, в соответствии с требованиями времени. Такое трехэтапное деление, принятое при рассмотрении объектов управления, характерно и для задач управления. Пользуясь этой идеей, удалось найти верный путь и дать ясное представление о множестве современных «теорий» мотивации, конфликтов и работы с персоналом. В качестве приложения в пособии представлены словарь основных терминов, помогающих лучше понять текст.

Надеюсь, что знакомство с курсом поможет в решении возникающих проблем повседневной жизни, что и было задачей данного курса.

РАЗДЕЛ I

ВВЕДЕНИЕ В КУРС

ЛЕКЦИЯ 1

НАУЧНЫЙ СТАТУС КУРСА «СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

Цель и задачи курса • Человеческий фактор как понятие курса «Социология и психология управления» • Курс «Социология и психология управления» в контексте смежных научных дисциплин

В данном пособии в контексте научного направления «Социология и психология управления» излагается курс «Социология и психология педагогического управления». Социально-психологические проблемы рассматриваются прежде всего на материале педагогической действительности (школьные, дошкольные, студенческие коллективы, учебные группы дополнительного профессионального образования). Однако сходные проблемы возникают и в трудовых коллективах (производственных, научных, медицинских и т. п.), поскольку функция руководства, включая отношения помощи, опеки, покровительства, наставничества, предполагает педагогические аспекты. Иными словами, речь идет о своеобразной «педагогизации» общественной жизни.

Курс состоит из трех основных разделов. Первый раздел знакомит читателя с целями и задачами курса «Социология и психология управления». Во втором разделе рассматриваются объекты управления (личность работника, группа или коллектив, организация). Третий раздел включает в себя задачи управления (мотивация труда, управление конфликтом, принятие управленческих решений, управление кадрами).

1. Цель и задачи курса

Цель курса — способствовать осмыслению студентами получаемых знаний и собственного педагогического опыта в понятиях социологии и психологии управления.

К задачам курса относятся:

- раскрытие социально-психологической проблематики управления педагогическим коллективом;
- ознакомление студентов с происходящими в связи с реформой отечественного образования изменениями в отношениях людей в организации;

– помощь в психологическом самоопределении студентов — будущих педагогов как организаторов учебного процесса.

Для успешного усвоения данного курса желательно знание студентами общей и педагогической психологии.

2. Человеческий фактор как понятие курса «Социология и психология управления»

В практике управления социально-психологические проблемы принято называть человеческим фактором. Этот термин стал особенно популярным в период перестройки, с легкой руки М. С. Горбачева. Его часто применяют не задумываясь, как разменную монету. Поскольку курс имеет целью изучение именно человеческого фактора, следует разъяснить неизбежно возникающие при более осмысленном использовании этого понятия затруднения.

Недоумение возникает, если вдуматься в значение этого слова. В самом деле, слово «фактор» происходит от латинского *facere* и означает «делающий». До Октябрьской революции в южных сельскохозяйственных «экономиях» России так называли управляющего хозяйством. Однако среди других факторов, которые называются наряду с человеческим, — экономический, политический, финансовый, организационный, технологический — «делающим» может быть назван только человеческий фактор, остальные составляют лишь условия его деятельности.

Но недоумение должно рассеяться, если признать, что сам по себе человек как работник, лишенный необходимых условий и средств деятельности, стоит немногого. Технология, организация, финансы столь же необходимы производству, как и сам человек, и потому в речевой практике они также называются факторами. Технология, организация, экономика создают те формы, в которые отливается деятельность работника, они ее направляют, регулируют, организуют. Они могут ее побуждать и развивать, но могут сдерживать и подавлять.

То же следует сказать о человеческом факторе, который равным образом может как развивать производство, так и тормозить его. Задача, следовательно, состоит не в утверждении важности того или иного фактора в противовес другим, а в признании необходимости каждого из них, в нахождении оптимального их сочетания, при котором человеческий фактор действительно стал бы решающим и действующим. В этом и состоит проблема человеческого фактора.

Если обратиться к советскому периоду нашей истории, то можно назвать, по меньшей мере, три группы методов, предлагающих определенное решение проблемы человеческого фактора, проблемы его активизации.

Идеологические методы решают проблему путем обращения к энтузиазму, рождаемому перспективами социальной революции, восстановлением социальной справедливости и равенства. Идеологические методы обеспечивают идейное единство и предполагают наличие общих социальных ценностей, общих идеалов.

Административные методы представляют собой решение проблемы человеческого фактора на основе создания единого порядка, системы правил, которым каждый должен подчиняться неукоснительно. Административные методы основаны на дисциплине, чувстве долга, сознании необходимости выполнения обязанностей.

Экономические методы получили в наше время особое распространение. Они основаны на использовании материального интереса работника.

Ясно, что все эти методы использовались всегда, но на определенных этапах советской истории некоторые из них приобретали особое значение.

Нетрудно убедиться, что каждая группа методов рассчитана на конкретный тип работника, обладающего определенной психологией, определенным набором личностных свойств, находящегося в определенном социальном окружении. Таким образом, метод нужно подбирать, исходя из типа сотрудника. Специфика современного этапа в решении проблемы человеческого фактора состоит в разнообразии используемых методов и необходимости гибкого их применения с учетом местных условий — политических, организационных, экономических, технологических и, разумеется, социально-психологических.

Данный курс имеет целью создать представление об основных социально-психологических особенностях человеческого фактора. Это представление сложилось в курсе «Социология и психология управления», в контексте образовательной сферы. При этом педагогическое управление рассматривается как один из видов управления, реализуемых в сфере образования.

3. Курс «Социология и психология управления» в контексте смежных научных дисциплин

«Социология и психология управления» как самостоятельное научное направление оформилось сравнительно недавно — во второй половине 70-х гг. XX в.

Всякое научное направление в период своего возникновения застает уже имеющиеся научные направления и формируется во взаимодействии с ними, заимствуя у них понятия, методы и средства решения проблем, развивая одни и отвергая другие и тем самым формируя собственную область исследования и собственный взгляд на нее.

Какова же область исследования научного направления «Социология и психология управления»?

Можно назвать немало научных направлений, с которыми связан курс «Социология и психология управления», будучи междисциплинарным направлением. Остановимся лишь на социально-психологических направлениях, предметные области которых близки «Социологии и психологии управления»: психология труда, инженерная психология, социальная психология, менеджмент.

Психология труда в отечественной психологической науке возникла в 20-е гг. XX в. в ответ на общественную потребность, связанную с изучением человека труда, непосредственно производящего материальные ценности, впервые в истории вставшего у руля государства и своим трудом стремившегося доказать преимущество нового государственного строя.

Организация его трудовой деятельности, разработка рациональных методов труда, максимальное раскрытие его творческих сил и способностей — такие задачи ставили перед собой психологи труда. При этом труд выступал как процесс непосредственного или орудийно опосредованного взаимодействия человека труда с предметом труда. Объектом изучения стал в основном *простой физический труд*, в процессе которого использовались такие орудия, как лопата, кайло, тачка или отбойный молоток. Психология труда явилась продолжением «научной организации труда» (Ф. Тейлор), развивавшейся как за рубежом, так и в нашей стране.

Одним из методов исследования стал хронометраж (изучение затрат времени) всех операций работника в процессе трудовой деятельности, имевший целью выявление возможностей их оптимизации.

Наиболее ярким примером в этой области может служить «стахановское движение» или «движение многостаночниц», когда достигался максимум производительности за счет создания благоприятных условий труда. Деятельность успешного работника принималась за образец, по которому следовало работать. Основной задачей было повышение производительности труда — главного условия победы нового общественного строя.

Недаром на гербе нашего государства в советское время были изображены серп и молот — орудия простого физического труда, с помощью которых были заложены основы индустриализации страны: ДнепрогЭС, водоканалы, промышленные предприятия. Эти орудия труда стали символами крестьянства и рабочего класса. На гербе ГДР, появившейся тремя десятилетиями позже, находился штангенциркуль — признак инженерного труда, означавший признание его роли в социальной жизни.

В 50—60-е гг. XX в. формируется *инженерная психология*. Для нее характерно совершенно иное понимание процесса труда: это

процесс технически оснащенный, в котором человек играет четко определенную роль, являясь звеном механизированной или автоматизированной системы управления.

Новое понимание труда определялось качественными изменениями в характере и содержании отдельных видов общественного труда: труд стал более опосредствованным, причем в роли средства выступило не просто орудие труда, но машина, техническая система управления.

Труд стал механизированным и автоматизированным. Основная проблема данного направления — «человек — машина». Работник стал оператором системы управления. Объект изучения — деятельность оператора в системе управления.

Изменилось взаимодействие работника с предметом труда: вместо самого предмета оператор системы управления имел дело с сигнальной и знаковой информацией о нем, с его информационной моделью, само взаимодействие стало дистанционным. Работник потерял возможность непосредственно воздействовать на предмет труда.

Почти одновременно с инженерной психологией, в 60—70-е гг. XX в. возникает и интенсивно развивается *социальная психология*, особенно в той ее части, которая связана с трудовой деятельностью. Социальная психология труда внесла важный вклад в понимание взаимоотношений людей в трудовых коллективах. Главным достижением этого направления явилось доказательство определяющей роли социальной группы в жизни индивида и общества в целом.

Стало ясно, что человек не может существовать и соответственно быть понятым вне *социальной группы*, в которую он входит, и что управление трудовым коллективом не будет эффективным без учета социально-психологических отношений людей, без знания причин объединения людей в группы. Социальная психология явилась отражением возникшей на Западе «теории человеческих отношений».

Труд выступил как основа *неформальных* социально-психологических отношений, способствующих его превращению в совместную деятельность. Основной проблемой социальной психологии стала проблема морально- или социально-психологического климата, которая также рассматривалась как условие повышения производительности труда.

Нетрудно видеть, что различия между этими направлениями психологической науки связаны с пониманием процесса труда. Для психологии труда — это индивидуальная деятельность отдельного работника. Для инженерной психологии — это деятельность оператора, включенного в техническую систему управления. Для социальной психологии труда — это деятельность коллектива или группы людей.

Отличительная особенность социологии и психологии управления состоит в том, что объектом ее исследований является *организованная совместная деятельность*. Это не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или нравственными ценностями. Это деятельность людей, объединенных в одной организации, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, техническими и организационными требованиями.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые управленческие отношения между людьми, которые существуют только в организациях и специфичны для них. В отличие от социально-психологических отношений, изучаемых социальной психологией, которые определяются как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, управленческие отношения — это отношения, делающие совместную деятельность организованной, составляющие ее суть и содержание.

В условиях организации участники не только связаны друг с другом отношениями взаимной зависимости и взаимной ответственности, но и несут ответственность перед общим для всех законом, гарантом которого является государство.

Специфика социологии и психологии управления, в отличие от социальной психологии труда, состоит в том, что индивид соотносится не только с обществом, но и с государством как формой организации общественной жизни, через государственные образования, какими являются предприятия, учреждения и организации. Частные предприятия не составляют исключения в той мере, в какой они следуют законам и нормам, принятым в обществе и обеспечиваемым государством.

Предприятия, учреждения и организации обеспечивают конкретные социальные условия, в которых происходит социализация труда, т.е. соединение труда работника с трудом других людей, превращение индивидуального труда в труд обобществленный. Социализация труда и социализация личности может иметь различный характер, определяемый, с одной стороны, спецификой совместного труда, осуществляемого в рамках конкретной организации, а с другой стороны, особенностями личности работника. Успешность процесса социализации определяется в конечном счете степенью соответствия специфики организации особенностям личности работника.

Таким образом, в социологии и психологии управления, в отличие от психологии труда, на смену проблеме соответствия работника его профессии, профессиональному отбору и профессиональной ориентации приходит проблема соответствия работника организации, отбора сотрудников в организацию и ориен-

тации работника в отношении особенностей различных организаций.

Тем самым социология и психология управления оказывается непосредственно связанной с важнейшей проблемой современного образования, необходимость решения которой вполне осознана. Она состоит в том, что подготовка специалиста в настоящее время не может ограничиваться только его профессиональным обучением, но должна дополняться его подготовкой к работе в конкретной организации, в которую он намерен обратиться после завершения обучения.

Точно так же как в социальной психологии отдельный работник выступает не иначе как часть, элемент целого — социальной группы, вне которой его поведение не может быть понятным, так и в социологии и психологии управления отдельный работник и социальная группа выступают в контексте организации, в которую они входят и без которой анализ их функционирования в плане управления оказывается неполным.

Изучение личности работника в организации, анализ влияния организации на социально-психологическую структуру коллектива и обратного влияния коллектива на организацию, руководство сотрудниками в различных организациях — таковы главные вопросы курса «Социология и психология управления».

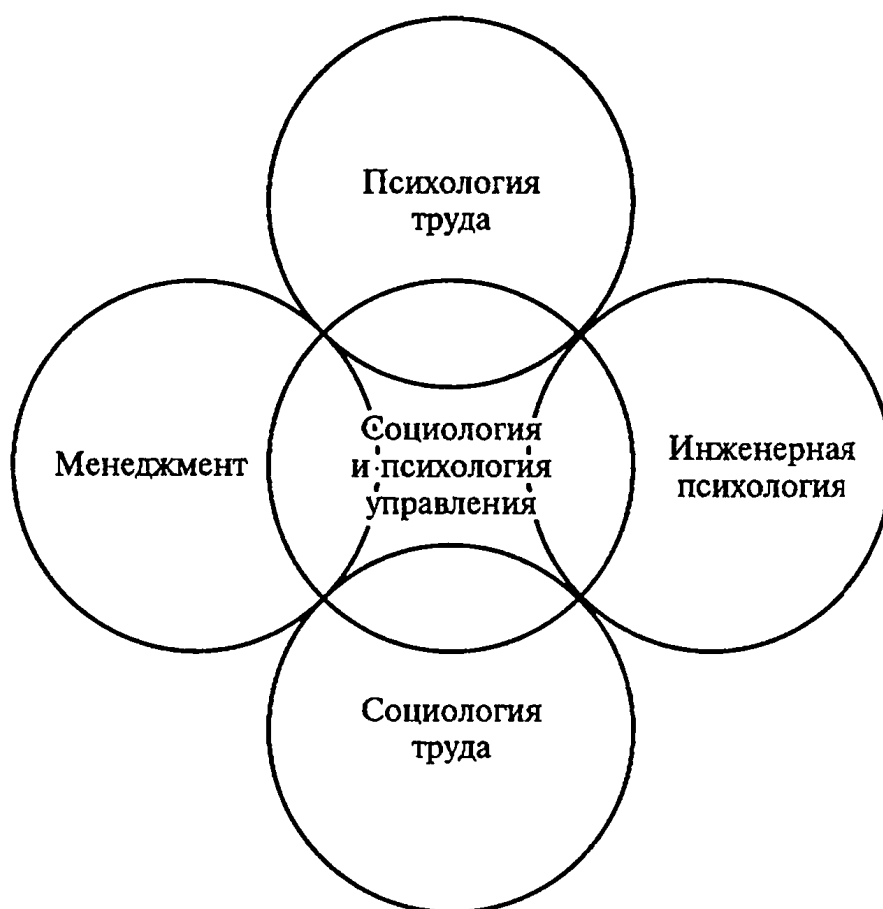


Рис. 1. Связь «Социологии и психологии управления» с психологическими аспектами трудовой деятельности

Как научное направление, исследующее отношения людей в организации, «Социология и психология управления» тесно смыкается с *менеджментом* — наукой о социальном, административно-хозяйственном управлении. В отличие от последнего, включающего политические, юридические, экономические, маркетинговые, финансовые, технологические, стратегические и прочие аспекты социального управления, «Социология и психология управления» исследует только социально-психологические аспекты отношений людей и тем самым перекликается с одной из областей менеджмента — персонал-менеджментом.

Связь научного направления «Социология и психология управления» со смежными направлениями, изучающими социально-психологические аспекты трудовой деятельности, представлена на рис. 1.

Подводя итоги, можно определить курс «Социология и психология управления» как научное направление, изучающее социально-психологические аспекты отношений людей в организациях, т.е. людей, объединенных организованной совместной деятельностью.

Вопросы для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Нужны ли, и если да, то какие именно, знания педагогу, кроме предметных?
2. Что именно вы ждете от данного курса?

Рекомендуемая литература

Васильев Ю. В. Педагогическое управление в школе: Методология, теория, практика. — М., 1990.

Гвишиани Д. М. Организация и управление: Социологический анализ буржуазных теорий. — М., 1970.

Генов Ф. Психология управления. — М., 1982.

Джуэл Линда. Индивидуально-организационная психология. — СПб., 2000.

Дизель П. М., Раньян У. М. Поведение человека в организации. — М., 1993.

Занковский А. Н. Организационная психология. — М., 2000.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — Рыбинск, 1997.

Китов А. И. Психология хозяйственного управления. — М., 1984.

Лужков Ю. М. Российские «законы Паркинсона». — М., 1999.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1993.

Ньюстрем Дж., Девис К. Организационное поведение. — СПб., 2000.

Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона. — Минск, 1997.

Пригожин А. И. Организации: системы и люди. — М., 1983.

Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления. — Л., 1986.

Слуцкий В. И. Элементарная педагогика, или Как управлять поведением человека. — М., 1992.

Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. — М., 1995.

Филиппов А. В. Работа с кадрами (психологический аспект). — М., 1990.

Шепель В. М. Управленческая психология. — М., 1987.

Шереги Ф. Э., Харчева В. Г., Сериков В. В. Социология образования: прикладной аспект. — М., 1997.

Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — М., 1992.

МЕТОДЫ СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Диагностические методы • Регулирующие методы • Особенности применения социально-психологических методов в практике педагогического управления

Используемые в социологии и психологии управления методы можно разделить по цели применения на диагностические и регулирующие.

Диагностические методы имеют целью изучение объекта управления (работника, группы, коллектива, организации) путем сбора информации о его состоянии и происходящих изменениях.

Регулирующие методы имеют целью изменение состояния объекта управления в нужную сторону путем воздействия на сам объект или его окружение, условия его деятельности.

1. Диагностические методы

Для диагностики состояния объекта управления используются методы наблюдения, опроса, тестирования, эксперимента, анализа документов. Хотя диагностические методы используются главным образом для изучения объектов управления, как обеспечивающие подготовку управляющего воздействия, их применение само по себе способно вызывать изменение в объекте управления, каким является человек или группа людей. Поэтому диагностические методы довольно часто выполняют одновременно и регулирующую функцию.

Наблюдение — классический метод естественных наук, который с равным успехом используется и в гуманитарных науках. Его можно назвать наиболее доступным методом, который используется непосредственно в практике управления. Наблюдение, как научный метод, представляет собой *специально организованное восприятие изучаемого объекта*. Организация наблюдения включает определение характеристик объекта, целей и задач наблюдения; выбор вида наблюдения; разработку программы и процедуры наблюдения; установление параметров наблюдения и разработку техники регистрации результатов; анализ результатов и выводы. По отношению наблюдателя к объекту наблюдения различают два

вида наблюдения — *внешнее и включенное*. При внешнем — взаимодействие между наблюдателем и объектом сведено к минимуму: наблюдатель старается исключить влияние своего присутствия на поведение объекта, чтобы добиться максимальной объективности результатов. При включенном наблюдении наблюдатель входит в наблюдаемый процесс как его участник, т. е. добивается максимального взаимодействия с объектом наблюдения, не обнаруживая, как правило, своих исследовательских намерений. На практике наблюдение чаще всего используется в сочетании с другими методами. Используют его и тогда, когда применение других методов оказывается невозможным.

Опрос — метод специфический, используемый только в гуманитарных и социальных исследованиях и неприменяемый в естественных науках, поскольку он основан на способности исследуемого (респондента) непосредственно отвечать на вопросы исследователя. В самом деле, вместо того чтобы наблюдать за человеком, пытаясь выяснить его намерения или его отношение к происходящему, можно просто спросить его об этом. Однако эта простота кажущаяся — на многие вопросы человек либо не может ответить, либо не хочет. Дело часто осложняется тем, что он может скрывать свое незнание или свое нежелание. Различные виды опроса по-разному стремятся преодолеть эти трудности. Основные виды опроса — беседа, интервью, анкетирование.

Беседа — речевое общение с изучаемым человеком. Беседу можно назвать наблюдением, дополненным общением, но и ограниченным этим общением, т. е. это *наблюдение в процессе общения*. Действительно, в процессе беседы исследователь (руководитель, работник кадровой службы) анализирует не только речевые ответы, но самые различные проявления чувств и мыслей человека — мимику, пантомимику (движения тела, позы), интонацию речи, т. е. он не только задает интересующие его вопросы и выслушивает ответы, но и наблюдает за поведением собеседника, стремясь определить степень его искренности и понимания предмета беседы, его отношение к собеседнику и обсуждаемым вопросам, его желание участвовать в беседе. Беседа — наиболее естественный метод, его можно применять непосредственно в повседневной практике, поэтому этим методом должен владеть каждый руководитель и преподаватель.

Интервью, в отличие от беседы, предполагает предъявление исследуемому перечня заранее сформулированных вопросов. Как и в беседе, ответы регистрируются самим исследователем. Формализация вопросов, которые в одном и том же продуманном виде могут задаваться самым разным людям, делает возможным значительное расширение круга опрашиваемых. Опрос-интервью может проводиться исполнителями, а не самим исследователем — работником интервью, что невозможно в методе беседы, требую-

щем непосредственного участия компетентного исследователя. Иначе говоря, в интервью возможно разделение труда между разработчиком — исследователем и исполнителем, собирающим информацию. Интервью представляет собой вид *формализованной беседы*.

Анкетирование — *письменный вид опроса*. Подобно интервью, анкетирование предполагает набор четко сформулированных вопросов, которые предлагаются респонденту в письменном виде и на которые он должен ответить письменно, заполнив анкету. Вопросы могут предполагать ответы в свободной форме («открытая анкета») или в заданной форме («закрытая анкета»), когда респондент выбирает один из предложенных ему вариантов ответа. Эти особенности метода анкетирования обеспечили ему преимущества перед другими методами опроса. Прежде всего сократилось время на регистрацию ответов респондентов за счет «самообслуживания». Далее, стало возможным охватить исследованием любое число респондентов, отпечатав нужное количество анкет (опрос через «Учительскую газету» может охватить сотни тысяч респондентов). Затем, формализация ответов создает возможность использовать механизированную и автоматизированную обработку анкет и тем самым решает проблему обработки огромного массива информации. Наконец, самое важное, благодаря анонимности анкеты решается важнейшая проблема достижения искренности в ответах. То, что в методах беседы и интервью с большим трудом достигалось за счет искусства исследователя, здесь обеспечивается самой процедурой исследования. Однако, говоря о достоинствах метода, нельзя не упомянуть о его недостатках. Чем формализованнее ответы, тем меньше в них собственно социально-психологического содержания, тем меньше в них отражается личность конкретного человека. Чем более общим является вопрос, тем меньше социально-психологической информации несет ответ на него. Кроме того, нельзя не видеть опасности потери взаимопонимания, вплоть до отрыва исследователя от исследуемых в результате утраты непосредственного контакта, по мере усложнения их связи и удаления друг от друга.

Тестирование — метод, пользующийся ныне в нашей стране особой популярностью. В 30-е гг. XX в. был наложен запрет на его применение. В последнее время произошла его своеобразная научная и политическая реабилитация. Тест представляет собой определенное *испытание, включающее задание, единое для всех исследуемых, предполагающее использование строго определенной техники оценки выполнения и получение числового значения результата*. Возможность получения в результате тестирования числовой оценки, с одной стороны, открыла перспективы для сравнения и сопоставления людей и социальных групп по самым различным параметрам их жизнедеятельности, а с другой стороны, породила опас-

ность превращения оперирования числовыми значениями в манипулирование результатами тестирования, в частности, с политическими целями. Любой тест должен отвечать как минимум двум основным требованиям — быть *надежным* и *валидным*. Надежность теста определяется повторяемостью его результатов при повторных испытаниях и степенью их разброса. Валидность, или пригодность теста, определяется степенью соответствия теста как модельного испытания той реальной деятельности, моделью которой он является. В определении А. Анастаси, «валидность теста — понятие, указывающее нам, что тест измеряет и насколько хорошо он это делает»¹. Тест всегда выступает моделью некоторой деятельности, которая исследуется и о которой судят не прямо, а косвенно, по результатам тестирования. Тесты интеллекта, личностных свойств, общих, специальных (музыкальных) и профессиональных (офисных) способностей — все они представляют собой некие задания, по результатам выполнения которых судят о степени развития того или иного свойства личности. Важно иметь в виду, что результаты тестирования всегда нуждаются в интерпретации, они выступают не сами по себе, а как индикатор способностей, возможностей исследуемого, его пригодности к той или иной деятельности. Иными словами, нетрудно придумать испытание, значительно сложнее понять, что означают полученные в нем результаты. В этом состоит одна из основных проблем использования тестов в школьной практике, проблема, не разрешенная по сей день. Ее решение мы видим в повышении социально-психологической компетентности учителей и преподавателей.

Эксперимент, так же как и метод тестирования, является испытанием, но, в отличие от метода тестирования, имеет целью доказательство или проверку того или иного предположения, гипотезы. Эксперимент, следовательно, является одноразовым испытанием для данного образца (поведения, мышления, явления). Тиражированный и формализованный эксперимент становится тестом, который соответственно можно определить как эксперимент, в котором одно и то же предположение проверяется в отношении всех возможных испытуемых. Из всех известных видов эксперимента наибольший интерес для психолого-педагогического управления представляет *естественный эксперимент*, названный так в противовес *лабораторному*. Естественный эксперимент проводится в естественных условиях учебной деятельности и заключается, как правило, в изменении определенных условий этой деятельности и изучении последствий этого изменения. Допустим, вводится новая система оценки занятий — обычное нововведение в жизни школьного коллектива, однако это и своеобразный эксперимент, в котором доказывается или выявляется

¹ Анастаси А. Психологическое тестирование. — М., 1982. — Т. 1. — С. 126.

правильность новой системы оценки, ее эффективность, влияние на успеваемость, на учебную мотивацию, на отношения учащихся и учителей. Но подлинным экспериментом это нововведение будет лишь в случае организации контроля над всеми основными факторами и условиями, определяющими исход эксперимента, сравнения полученных результатов с прежними, доэкспериментальными.

Еще одним методом диагностики является *анализ документов*. Слово «документ» первоначально означало свидетельство, доказательство. Анализ документов представляет собой установление правильности свидетельства, доказательства, каким является до-

Т а б л и ц а 1. Методы сбора социально-психологической информации о работнике

Метод	Содержание информации
1. Анализ документов	Основные этапы жизненного пути, свойственные работнику способы решения жизненных проблем, направленность личности
2. Повседневное наблюдение работника в различных производственных ситуациях	Проявления темперамента, характера, взаимоотношения с другими людьми, совместимость, конфликтность, другие свойства личности
3. Беседа	Интересы, потребности, жизненные планы, жизненные проблемы
4. Анкетирование, интервью	Мнение работника по отдельным вопросам жизни коллектива, отношение к труду, коллегам, администрации
5. Тестирование	Профессионально-важные качества, пригодность к выполнению определенных должностных обязанностей, способность к руководящей деятельности
6. Эксперимент, анализ результатов деятельности	Инициативность, работоспособность, способность к сотрудничеству, профессиональная компетентность, творческие способности
7. Экспертные оценки как метод аттестации кадров — разновидность опроса	Деловые, нравственные, политические свойства личности, оценка эффективности деятельности работника в различных ситуациях

кумент, иначе говоря, предполагает критическое отношение к информации, носителем которой он является. Различают *внутреннюю и внешнюю критику документа*. Внутренняя критика означает установление осмысленности информации, непротиворечивости сведений, сообщаемых в документе, их полноты, направленности, характера изложения и т. п. Внешняя критика означает установление подлинности документа, его автора, времени, места и обстоятельств написания. Примером таких документов, с которыми приходится иметь дело руководителю и которые необходимо уметь анализировать, являются личные документы работников — листок по учету кадров, автобиография, характеристики и т. п. По этим документам руководитель должен установить, насколько пригоден данный работник, сумеет ли он вписаться в коллектив, скажем, насколько он конфликтогенен или, напротив, покладист. Конечно, никакой документ об этом не свидетельствует, можно лишь косвенно судить об этих качествах работника, анализируя документы. Данный метод, как и предыдущие, наиболее продуктивен не сам по себе, а в сочетании с другими методами изучения работников.

Таковы основные методы диагностики, применяемые в социологии и психологии управления. Возможности каждого метода в плане сбора социально-психологической информации о работнике представлены в таблице 1.

2. Регулирующие методы

Регулирующие методы делятся на две группы, различающиеся по способу и цели воздействия.

По способу воздействия регулирующие методы можно разбить на *непосредственные* и *опосредствованные*.

Непосредственные методы предполагают прямое воздействие на объект управления — учащегося, педагога или группу, коллектив. Опосредствованные делают это косвенно — либо через другого учащегося или группу, либо изменяя внешние условия, которые меняют поведение объекта в нужную сторону. То, что в случае непосредственного воздействия достигается прямым требованием, просьбой или предложением, во втором случае обеспечивается созданием условий, делающих необходимым нужное поведение и способствующих нужным действиям. К непосредственным методам относятся принуждение, внушение, убеждение, психическое заражение. Подробнее об этих методах будет сказано в дальнейшем.

Нет необходимости перечислять и описывать опосредствованные методы: во-первых, они многочисленны и могут быть названы продуктом педагогической импровизации, а во-вторых, каж-

дый из этих методов определяется условиями его применения. Особого рассмотрения заслуживают регулирующие методы, использующие влияние группы для воздействия на личность, получившие в последнее время особое распространение и могущие быть использованными в школьной практике. Можно выделить три вида методов такого рода:

- социально-психологический тренинг;
- групповая дискуссия;
- деловая игра.

Социально-психологический тренинг — обобщенное название группы методов, имеющих целью развитие навыков общения, обострения чувствительности в восприятии людей (интонации, выражения лица, позы), умения понимать других людей и самого себя, т.е. развитие личности, которое достигается в условиях свободного общения и посредством специально организованного общения. Одна из основных особенностей социально-психологического тренинга — темы общения в группе заранее не планируются, предметом обсуждения являются события, возникающие непосредственно в процессе общения. Содержание общения составляют взаимные выражения отношений и чувств участников тренинга. Группы могут состоять из участников, знакомых или незнакомых друг с другом. Оптимальный размер группы — 7—15 человек. Успешная работа группы, главное условие которой — достижение атмосферы доверия, в значительной степени определяется действиями тренера — руководителя группы, выступающего носителем модели поведения в группе, задающего форму общения, способ выражения чувств и восприятия других людей. Данный метод является хорошим средством развития у школьников способности видеть себя со стороны и сравнивать свое восприятие человека с восприятием того же человека другими людьми.

Групповая дискуссия — процесс организованного общения людей в связи с обсуждением задачи, проблемы. Целью дискуссии может быть выработка решения или поиск варианта решения. Но групповая дискуссия может использоваться и как средство развития навыков общения, навыков воздействия на другого человека средствами аргументации. Основным условием работы группы является равенство участников даже в том случае, если вне группы они значительно отличаются по возрасту и школьному статусу. Даже ведущий группы выступает в роли рядового участника. Обычно это условие достигается набором в группу незнакомых друг с другом участников — учеников и педагогов различных классов или школ — и равноправностью положения каждого члена группы в процессе ее работы. Отсутствие возрастной или интеллектуальной субординации, равенство участников и незнание собеседников, объединяемых только интересом к дискуссии, способствуют созданию особой ситуации, в которой обычные, привычные формы

общения людей оказываются невозможными. В такой ситуации возникают формы общения людей как личностей, иные способы понимания собеседника, иные формы воздействия на человека при отстаивании своей точки зрения в ходе обсуждения общей проблемы. Каждый участник обсуждения вынужден самостоятельно искать и находить новые формы поведения, новые формы отношений к другим людям, исходя из своих личностных возможностей и наблюдая поведение других людей.

Деловая игра представляет собой имитацию реальной ситуации, задачи или деятельности, предполагающей разделение функций и взаимодействие участников. При этом каждый из участников играет определенную роль и в соответствии с этой ролью строит свои взаимоотношения с другими участниками игры. Цель метода состоит в том, чтобы сформировать в ходе обучения навыки оперативного сотрудничества и взаимодействия в условиях имитируемой деятельности. Эти навыки определяются ролью, которая предписывает поведение каждого из участников. Участники должны освоить роль, понять ее содержание и целесообразность, осмыслить ее место в системе отношений других участников. Существенным приемом данного метода, способствующим осмыслению роли и взаимопониманию участников, является смена ролей, когда каждый из участников игры последовательно становится каждым персонажем игры. Это позволяет всякий раз с новой позиции рассмотреть и проиграть взаимоотношения, возникающие в процессе игры, что, в свою очередь, способствует пониманию общего смысла деятельности.

По цели воздействия регулирующие методы также весьма разнообразны.

Стимулирующие методы имеют целью воздействие на мотивацию учащихся. Они могут носить либо побудительный, либо запретительный характер.

Тонизирующие методы направлены на эмоциональную сферу личности, предполагают ее изменение, действуя либо возбуждающе, либо успокаивающе.

Когнитивные методы имеют целью формирование определенного представления, понятия или, напротив, разрушение какого-либо представления, стереотипа мышления или поведения.

Коммуникативные методы обеспечивают воздействие на отношения людей, способствуя либо их формированию, упрощению, стабилизации, либо, напротив, распадению, обострению, дестабилизации.

Подробности применения каждой из подгрупп методов станут ясны в ходе дальнейшего изложения.

Педагог по своему положению и решаемым задачам является исследователем, использующим в той или иной степени, явно или неявно, намеренно или неосознанно, умело или наивно все

Т а б л и ц а 2. Регулирующие методы

По способу воздействия	Непосредственные: убеждение, внушение, психическое заражение, принуждение
	Опосредствованные (групповые): социально-психологический тренинг, групповая дискуссия, деловая игра
По цели воздействия	Стимулирующие, тонизирующие, когнитивные, коммуникативные

перечисленные методы сбора психолого-педагогической информации и методов регуляции поведения учащихся. Более того, существует острая потребность педагогической общественности в повышении уровня социально-психологических знаний.

В последнее время эта потребность частично удовлетворяется выпускаемой различными, прежде всего коммерческими, издательствами литературой, содержащей опросники, тесты и руководства. Однако компетентное использование этих методических материалов предполагает некоторую общую социально-психологическую культуру, которая не может быть изложена в приложениях к такого рода руководствам и должна формироваться в течение всего периода обучения в педагогическом вузе.

Классификация регулирующих методов представлена в таблице 2.

3. Особенности применения социально-психологических методов в практике педагогического управления

Использование социально-психологических методов управления в педагогической практике встречает ряд трудностей, носящих характер психологических установок. Одна из них выражается в сопротивлении самой идее управления другим человеком. Яркой ее иллюстрацией может служить эпизод из «Гамлета» У. Шекспира. В этом эпизоде Гамлет предлагает флейту Розенкранцу и Гильденстерну, пытающимся выведать у него причину его странного поведения, и просит их сыграть на ней. Оба отказываются, ссылаясь на неумение. Гамлет издевается над ними: «Эта вещь создана для игры, все ее клапаны на виду, и тем не менее вы не в состоянии сыграть на ней. Что же вы думаете, со мной это легче, чем с флейтой? Объявите меня каким угодно инструментом, вы можете расстроить меня, но играть на мне нельзя». Итак, нужно ли управлять людьми, ведь люди не флейты?

Прежде всего, следует различать *управление* и *манипулирование поведением*. Манипулирование предполагает воздействие на человека независимо от его сознания и воли, вопреки или втайне от самого человека. Гамлет противится именно намерению выведать его тайну вопреки его воле. Управление же поведением представляет собой не научное изобретение, не экзотическое искусство, а самую обыденную прозу нашей жизни. Это основное условие существования любого человеческого общества. С одной стороны, известный авторитет, каким бы образом он ни был создан, а с другой стороны, известное подчинение, независимо от какой бы то ни было общественной организации, обязательны для нас при тех материальных условиях, в которых происходит производство и обращение продуктов. Обучение и воспитание представляют собой старейшие формы социального управления и регулирования, необходимое условие существования любого общества.

Итак, управление поведением постоянно совершается в нашей жизни, нами управляют и мы стремимся воздействовать на других людей в своих интересах. Следовательно социология и психология управления изучает формы поведения, которые людям довольно известны, она лишь пытается понять закономерности эффективного воздействия и условия, которые его определяют. Выявленные закономерности используются при организации совместной деятельности людей.

Другая трудность определяется сложностью объекта управления. Как можно управлять человеком, не зная его природы, закономерностей его поведения? Человек часто сам себя не понимает, как же можно пытаться понять его поведение, да еще и управлять им? Может быть, специалисты — социологи, психологи и психиатры — и разбираются в человеке, но управлять людьми приходится педагогу, у которого не один, а множество учащихся, да и задача которого — преподавание знаний. К тому же даже специалисты не обладают бесспорными знаниями о человеке, об этом свидетельствуют противоречащие одна другой теории личности и человеческого поведения, которыми так богат XX век. Итак, можно ли управлять человеком, не зная его внутреннего мира, не располагая специальными знаниями о нем?

Для ответа на эти вопросы можно привести такой пример. Каждый человек и в быту и на производстве часто использует приборы, машины и механизмы, устройство которых ему либо неизвестно, либо непонятно. Однако это не мешает ему использовать их в точном соответствии с их назначением, пока они исправны. А вот ремонт и регулировка этих машин и механизмов требуют участия специалиста. Нечто аналогичное наблюдается и при управлении людьми. Управление осуществляется успешно, пока люди желают сотрудничать. Снижение активности, отказ от работы, активное противодействие распоряжениям или даже

просьбам — свидетельства неисправности социального механизма управления, требующего вмешательства специалиста: психолога, психотерапевта, социального психолога, специалиста по конфликтам, консультанта по организации управления и т. п.

Кто, как не руководитель, педагог, лучше знает работника или воспитанника, имеет с ним дело каждый день и может знать или догадаться о причинах неуправляемости — он и должен разбираться в случившемся. Чем выше будет социально-психологическая компетентность педагога, чем лучше он будет разбираться в своем объекте управления, тем реже будут возникать отказы и неисправности в управлении, тем быстрее они будут устраняться. Решению задачи повышения социально-педагогической компетенции педагога школы служит данный курс.

Но сказанным не ограничиваются трудности, с которыми приходится сталкиваться, решая задачу управления в школьном коллективе. Следующая трудность, о которой пойдет речь, обусловлена спецификой объекта педагогического управления.

Используя социально-психологические методы, необходимо помнить об особых, *рефлексивных отношениях*, существующих между субъектом и объектом в социальном управлении. Существование рефлексивных отношений означает, что всякое управляющее воздействие не просто воспринимается объектом управления и принимается к сведению или для исполнения, но и рождает у него определенное отношение: либо одобрение, либо отторжение и соответственно желание либо содействовать, либо противодействовать.

Объект педагогического управления способен понимать не только те намерения, которые ему демонстрируются педагогом, но и те, которые скрываются. Наличие, если воспользоваться кибернетической терминологией, сильнейшей «обратной связи» между субъектом и объектом управления, связи, которая не остается постоянной, а меняется вплоть до перемены положительной обратной связи на отрицательную, следует признать важнейшей особенностью применения социально-психологических методов в педагогике.

Существование рефлексивных отношений превращает объект управления в субъект. В педагогическом процессе управление является взаимным: не только учитель воздействует на ученика, но и ученик, а вернее, учащиеся — на учителя. Это групповое воздействие на учителя порой бывает столь сильным, что не всякий учитель оказывается способным противостоять ему.

Еще одна особенность, которую также надо иметь в виду, состоит в том, что социально-психологические методы, сколь бы удачными они ни казались, со временем теряют свою былую эффективность, возникает *привыкание*, обусловленное органическими свойствами человека. Приходится увеличивать интенсивность воздействия, чтобы добиться исходного уровня реагирования, но это

возможно далеко не всегда и не может продолжаться долго. Выход из этого положения состоит в том, чтобы поменять метод воздействия. Необходимость регулярной смены методов управления или условий их применения следует признать еще одной важной особенностью использования социально-психологических методов в педагогической практике. Однако эта смена методов не должна совершаться механически, когда из имеющегося набора методов выбирается очередной. Выбор метода должен осуществляться с тщательным учетом особенностей как объекта педагогического управления, так и субъекта управления, а также социально-психологических условий, в которых он может быть использован. Искусство педагогического управления определяется умением выбрать метод воздействия, наиболее адекватный не только целям управления, но и условиям его осуществления.

Вопросы и задания для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Кто может стать разработчиком и пользователем социально-психологического метода?
2. Назовите критерии оценки социально-психологической компетенции пользователя.
3. Что представляет собой педагогическое воздействие: управление развитием личности или способствование развитию?

Рекомендуемая литература

- Аванесов В. С.* Педагогическое тестирование. — М., 1990.
- Аванесов В. С.* Тесты в социологическом исследовании. — М., 1982.
- Анастаси А.* Психологическое тестирование. — М., 1982.
- Грановская Р. М.* Элементы практической психологии. — Л., 1988.
- Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации: описание и руководство к использованию. — Петрозаводск, 1992.
- Методики социально-психологического исследования личности и малых групп / Под ред. А. Л. Журавлева, Е. В. Журавлевой. — М., 1995.
- Морено Я.* Психодрама. — СПб., 2000.
- Общая психодиагностика / Под ред. А. А. Бодалева, В. В. Столина. — М., 1987.
- Основы психодиагностики / Под ред. А. Г. Шмелева. — Ростов н/Д, 1997.
- Практикум по психодиагностике. Прикладная психодиагностика. — М., 1992.
- Самыгин С. И., Столяренко Л. Д.* Менеджмент персонала. — Ростов н/Д, 1997.
- Столяренко Л. Д.* Основы психологии: Практикум. — Ростов н/Д, 1999.
- Шакуров Р. Х.* Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. — М., 1990.

РАЗДЕЛ II

ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

ЛЕКЦИЯ 3

ЛИЧНОСТЬ РАБОТНИКА

Определение понятия личности • Структура свойств личности

Самые разные исследователи сходятся в мнении, что «личность» — одно из самых сложных понятий в психологии, социологии и педагогике, при том, что оно является одним из основных. В то же время, казалось бы, всем известно, что личность — это человек в чем-то выдающийся, яркий, отличающийся от прочих, превосходящий их в каких-то важных свойствах: вроде Юлия Цезаря, Александра Македонского, Наполеона или Шекспира, Пушкина, Толстого. Таково обыденное понимание личности.

В социологии и психологии управления личность — это каждый человек во всем разнообразии свойств, присущих ему, отличающих его от одних людей и объединяющих с другими. Следовательно, для социологии и психологии управления свойственно понимание каждого человека как личности. В таком случае снимается вопрос: является ли личностью тот или иной человек, и если да, то в какой степени? Основным становится вопрос: в чем своеобразие личности данного человека, в чем отличие данного человека как личности от других людей?

1. Определение понятия личности

Понятие личности — недавнее приобретение человечества. Правильнее было бы написать — современное восприятие личности, которое сформировалось в эпоху Просвещения в связи с пониманием и толкованием прав человека.

Вот как описывает Н. В. Гоголь личности дам города N в «Мертвых душах»: «Автор чрезвычайно затрудняется, как назвать ему обеих дам таким образом, чтобы опять не рассердились на него, как серживались встарь. Назвать выдуманною фамилиею опасно. Какое ни придумаю имя, уж непременно найдется в каком-нибудь углу нашего государства, благо велико, кто-нибудь, носящий его, и непременно рассердится не на живот, а на смерть,

станет говорить, что автор нарочно приезжал секретно, с тем чтобы выведать все, что он такое сам, и в каком тулупчике ходит, и к какой Аграфене Ивановне наведывается, и что любит покушать. Назови же по чинам — боже сохрани, и того опасней. Теперь у нас все чины и сословия так раздражены, что все, что ни есть в печатной книге, уже кажется им личностью: таково уж, видно, расположение в воздухе. Достаточно сказать только, т. е. в одном городе глупый человек, это уже и личность; вдруг выскочит господин почтенной наружности и закричит: «Ведь я тоже человек, стало быть, я тоже глуп», — словом, вмиг смекнет, в чем дело»¹.

Но вернемся к теме лекции. Современное понимание личности не исключает рассмотрения ее развития, динамики, изменений. Но эти изменения и это развитие связаны не с переходом из состояния «не-личность» в состояние «личность» (напомним изречение «личностью не рождаются, личностью становятся»), а с динамикой самой личности, структурой ее свойств, ее отношением к миру и себе самой. Еще раз повторим: для социологии и психологии управления невозможен вопрос: является ли этот человек личностью или является ли личностью ребенок? — именно потому, что для нее каждый человек в любом его состоянии — это личность в ее проявлении или на определенной стадии развития.

Можно пойти дальше и утверждать, что нет такого возрастного или социального предела, за которым человек перестает быть личностью, как бы далеко в глубь детства или старости мы ни продвигались. На любом этапе своего развития человек обнаруживает такие свойства и особенности поведения, которые свидетельствуют о его своеобразии, а следовательно, позволяют рассматривать его как личность.

Разумеется, это своеобразие может быть специфично, свойственно только этому этапу развития человека, т. е. речь идет о проявлениях личности, свойственных определенному возрастному периоду жизни человека. Поэтому на вопрос о том, когда же все-таки возникает личность, на основе сказанного можно ответить так. Человека делает личностью сам факт его рождения в человеческом обществе, дающий ему возможность проявлять себя, предъявлять требования к миру, своим существованием влиять на течение событий.

Однако в ходе своего развития человек изменяется сам и стремится изменить условия своего существования, приобрести новые качества и новое положение в социальной среде, тем самым изменяется как личность. Заметим, что выражение «Впервые осознал себя личностью» означает, что личность уже существует как объект сознания, хотя такое осознание в действительности свиде-

¹ Гоголь Н. В. Ревизор. — М., 1984. — С. 191.

тельствует об изменениях, происходящих в развивающейся личности.

Казалось бы, данное понимание личности следует признать широко распространенным в психолого-педагогической литературе, достаточно сослаться на известное высказывание А. С. Макаренко: «Проблема личности может быть разрешена, если в каждом человеке видеть личность»¹. Однако И. И. Чангли считает, что определение каждого человека как личности приведет к стиранию различия между понятиями «человек» и «личность»².

К. К. Платонов, отмечая неудачность большинства определений личности, тем не менее предлагает еще одно, которое можно рассматривать как ответ на логическое возражение Чангли о синонимичности понятий «человек» и «личность» в педагогике: «Личность — это конкретный человек как субъект преобразования мира на основе его познания, переживания и отношения к нему... личность — это человек как субъект сознания»³. Сознание как форма отношения к миру и к самой себе является не только важной характеристикой личности, но и фактором ее развития.

В первые годы жизни, проявление своеобразия личности происходит бессознательно, в дальнейшем личность развивается под все большим влиянием сознания, вернее, самосознания. В юношеские годы каждым человеком ведется огромная работа по осознанию и формированию себя как личности, по выявлению своего своеобразия, своих отличительных особенностей.

Формирование это имеет две основные тенденции: первая — подчеркивание и развитие желательных способностей, вторая — уничтожение и устранение нежелательных, якобы выделяющих человека среди прочих людей, делающих его смешным, жалким, нелепым в его собственных глазах или глазах других людей.

Итак, следует особо подчеркнуть, что в основе не только формирования и развития личности, но и ее поведения лежит не только *тенденция к обособлению*, стремление выделиться, отличиться, но и противоположная *тенденция — уподобиться*, стать похожим на других, стать «своим». Сознание в юношеском возрасте дает человеку возможность, глядя на других людей, увидеть себя, найти в них образец для подражания или повод для негодования.

Изменения и развитие личности не заканчиваются с превращением юноши или девушки во взрослого человека. Механизмы уподобления и обособления продолжают действовать, меняется лишь цель, которая при этом, как правило, достигается. На смену абстрактным и романтическим образцам поведения приходят реальные социальные роли, которые приходится играть человеку

¹ Макаренко А. С. Сб. статей. — М., 1952. — С. 16.

² См.: Чангли И. И. Труд. — М., 1973.

³ Платонов К. К. Система психологии и теория отражения. — М., 1982. — С. 193.

в реальных условиях, роли с определенными, порой жестокими, требованиями и ожиданиями окружающих людей. Своеобразие личности проявляется на этом этапе в ее отношении к социальной роли, которую ей приходится играть и которую она может принимать или отвергать, исполнять охотно или нехотя, импровизируя или покорно выполняя все предписания.

В свете сказанного личность — это не только то, каков человек в данный момент, но и то, каким он хочет, стремится стать. Различие существующего актуально и желаемого или должного в представлении личности создает тот своеобразный потенциал (разницу потенциалов), который определяет темп изменений и развития личности. Личность характеризуется свойственным ей мировоззрением — представлением о мире и своем месте и пути в этом мире, причем не только в настоящем, но и в будущем.

Развитие личности находит отражение в ее структуре, структуре свойств и особенностей. Структура личности содержит в себе в свернутом виде основные этапы развития личности. Речь идет о том, что начальные, ранние формы поведения или особенности личности не исчезают полностью, сменяясь новыми, более поздними, которые возникают на их основе или вместо них, но сохраняются, входят в структуру личности, образуя первичный слой, над которым надстраивается вторичный, и т.д. Роль первичного слоя со временем может стать совершенно ничтожной, но тем не менее он существует и при соответствующих условиях может быть актуализирован, вызван к жизни.

Первая трудность, с которой сталкиваются при описании личности, — многообразие ее свойств. Чтобы сориентироваться во множестве свойств личности, используем метод систематизации и проведем группировку свойств по общим критериальным признакам.

2. Структура свойств личности

Всякая личность представляет собой прежде всего физическое тело, вернее, организм, и как организм обладает органическими свойствами. Как органическое тело личность подвержена усталости, болезням и даже смерти. Именно наши органические свойства ставят пределы нашим желаниям и возможностям. От состояния нашего организма зависит наше здоровье, наше настроение и умонастроение.

Далее, всякая личность является носителем психических свойств, позволяющих человеку ориентироваться и действовать в окружающем мире и в себе самом. Психические свойства определяют способность отражения личностью окружающего мира и себя в нем, способность понимания других людей. Эти свойства фор-

мируются в процессе общения людей как условие и как продукт общения. Своеобразие психических свойств определяет индивидуальность человека.

Наконец, всякая личность является социальным существом, продуктом общественных отношений. В этом качестве она выступает носителем социальных свойств, определяемых местом и ролью, которую играет личность в системе общественных отношений. Социальные свойства личности определяются в значительной степени особенностями того социального организма (семья, ясли, школа, предприятие, учреждение, организация), в который личность оказывается включенной. Социальные свойства личности являются ее существенными свойствами. Поэтому социальные свойства личности образуют уровень собственно личности.

Итак, мы выделили в множестве свойств личности три основные группы свойств, образующих три уровня рассмотрения личности:

- уровень организма (органические свойства);
 - уровень индивида (психические свойства);
 - уровень личности (социальные свойства).
- Обратимся последовательно к каждой группе свойств.

2.1. Органические свойства

Среди органических свойств следует, по-видимому, сразу же выделить внешние, физические свойства личности как организма и внутренние, физиологические ее свойства. Начнем с первых.

Физические свойства личности. Каждый человек обладает некоторыми физическими характеристиками, некоторыми признаками, которые прежде всего бросаются в глаза при знакомстве с ним: рост, вес, телосложение, манеры поведения, особенности походки, черты лица, особенности речи (заикание, шепелявость) и т. п. — и которые могут являться характерными особенностями его личности. Тот или иной физический дефект может стать определяющим во всем строении личности. Многие физические особенности личности являются врожденными, и хотя человек располагает значительными возможностями для того, чтобы замаскировать или компенсировать ту или иную физическую особенность, которая представляется ему недостатком, тем не менее само существование этой особенности влияет на развитие личности, а следовательно, отражается в структуре ее свойств.

Убеждение в том, что физические особенности существенным образом определяют личность, находит свое отражение в различного рода стереотипах восприятия. Людям низкого роста предписывается высокая социальная активность и стремление к власти, широкие плечи связываются с физической силой, тяжелый под-

бородок — с решительностью и волей, плотные губы — с чувственностью, высокий лоб — с высоким интеллектом и т. п. Известны попытки по строению черепа судить о способностях личности (френология), а по рисунку складок на ладони судить не только о характере человека, но и о судьбе (хиромантия).

По поводу физических свойств личности приведем пример из «Мертвых душ» Н. В. Гоголя, в котором юмористически рассматриваются полные и худые мужчины: «Мужчины здесь, как и везде, были двух родов: одни тоненькие, которые все увивались около дам; некоторые из них были такого рода, что с трудом можно было отличить их от петербургских, имели так же весьма обдуманно и со вкусом зачесанные бакенбарды или просто благовидные, весьма гладко выбритые овалы лиц, так же небрежно подседали к дамам, так же говорили по-французски и смешили дам так же, как и в Петербурге. Другой род мужчин составляли толстые или такие же, как Чичиков, т. е. не так чтобы слишком толстые, однако ж и не тонкие. Эти, напротив того, косились и пятились от дам и посматривали только по сторонам, не расставлял ли где губернаторский слуга зеленого стола для виста. Лица у них были полные и круглые, на иных даже были бородавки, кое-кто был и рябоват, волос они на голове не носили ни хохлами, ни буклями, ни на манер «черт меня побери», как говорят французы, — волосы у них были или низко подстрижены, или прилизаны, а черты лица больше закругленные и крепкие. Это были почетные чиновники в городе. Увы! толстые умеют лучше на этом свете обделывать дела свои, нежели тоненькие. Тоненькие служат больше по особенным поручениям или только числятся и виляют туда и сюда; их существование как-то слишком легко, воздушно и совсем ненадежно. Толстые же никогда не занимают косвенных мест, а все прямые, и уж если сядут где, то сядут надежно и крепко, так что скорей место затрещит и угнется под ними, а уж они не слетят. Наружного блеска они не любят; на них фрак не так ловко скроен, как у тоненьких, зато в шкатулках благодать божия. У тоненького в три года не остается ни одной души, не заложенной в ломбард; у толстого спокойно, глядь — и явился где-нибудь в конце города дом, купленный на имя жены, потом в другом конце другой дом, потом близ города деревенька, потом и село со всеми угодыями. Наконец толстый, послуживши богу и государю, заслуживши всеобщее уважение, оставляет службу, перебирается и делается помещиком, славным русским барином, хлебосолом, и живет, и хорошо живет. А после него опять тоненькие наследники спускают, по русскому обычаю, на курьерских все отцовское добро»¹.

Было бы нелепо отрицать связь физических особенностей с особенностями личности в целом, с ее сущностью. Физические

¹ Гоголь Н. В. Мертвые души. — М., 1984. — С. 13.

особенности составляют часть свойств личности: суть личности в целом находит отражение в физических свойствах, а физические свойства влияют на формирование личности. Вопрос следует ставить не так: существует ли эта связь? — а иначе: какова эта связь?

Наивной является попытка непосредственно сопоставить с определенной физической особенностью то или иное психическое или социальное качество личности, установить между ними, так сказать, однозначное соответствие. Это, как правило, не наблюдается. Одна и та же физическая особенность у разных людей с разным психическим складом, занимающих различное социальное положение, находит совершенно разное, подчас противоположное отражение в их поведении и самосознании. Так, частичная потеря слуха в одном случае приводит к формированию сознания ущербности, неполноценности, в другом — к проявлению агрессивности, которую можно рассматривать как компенсацию или даже гиперкомпенсацию осознаваемого недостатка.

Здесь в качестве иллюстрации будет уместна история, о которой можно сказать: «Пусть это неправда, но выдуманно хорошо». Во времена Сократа в Афины приехал физиономист, по лицу и фигуре человека, т.е. по его физическим особенностям, определявший особенности личности. Сократ предложил ему для этой цели себя. Глядя на Сократа, на его плешь, толстые губы, курносый нос, короткую толстую шею, физиономист, не колеблясь, произнес: «Жаден, развратен, гневлив, необуздан до бешенства». Афиняне, знавшие Сократа добродушным и неприхотливым, посмеялись над незадачливым гадателем и хотели побить его, но Сократ остановил их: «Он сказал правду, я был таким, но воспитал себя, и вот я таков, каким вы меня знаете».

Для педагога, преподавателя умение по внешним, физическим свойствам судить о личности в целом является очень важным профессиональным качеством. Действительно, педагогу часто приходится вступать с учащимися в одноразовый речевой контакт (зачет, экзамен) и в ходе этого контакта решать серьезные вопросы. Во всех этих случаях первое впечатление, определяемое прежде всего физическими свойствами личности собеседника, оказывается решающим. В силу кратковременности перечисленных форм общения педагог особенно часто прибегает к *стереотипам восприятия*, которые позволяют сразу же вынести суждение, сразу же определить человека. Однако это довольно часто приводит к тому, что изучение собеседника сводится к подгонке его под один из имеющихся стереотипов. Поэтому очень важно, чтобы первое впечатление было верным, чтобы оно складывалось не под влиянием привычных стереотипов, представляющих собой готовые шаблоны, застывшие формы восприятия, а под влиянием живого, конкретного собеседника.

Итак, речь идет не об отказе от стереотипов восприятия человека человеком, от вынесения суждения о личности на основе восприятия физических свойств. Речь идет о необходимости умелого и осторожного их использования. Развитие навыков восприятия человека человеком осуществляется средствами социально-психологического тренинга, проводимого под руководством педагога.

Физиологические свойства личности. Личность как организм представляет собой своего рода систему систем, т.е. соединение системы пищеварения, кровообращения, дыхания, двигательной и гормональной систем и т.д. Каждая из названных и неназванных систем решает определенную задачу по жизнеобеспечению организма, выполняет определенную функцию и потому называется функциональной.

Одной из таких систем является нервная система организма, обеспечивающая координацию работы всех систем, сохранение постоянства внутренней среды организма, ориентацию организма во внешнем мире и мобилизацию ресурсов организма при выполнении тех или иных жизненных задач. Из перечисленных задач ясно, сколь велика роль нервной системы в регуляции поведения личности. Рассмотрим свойства нервной системы и их проявление в жизнедеятельности личности.

В исследование свойств нервной системы огромный вклад был внесен И. П. Павловым и его научной школой. Выявленные свойства нервной системы позволили Павлову по-новому объяснить понятие темперамента, известное со времен Гиппократов и развитое в работах Галена.

Слово «темперамент» в переводе с латинского означает «соотношение», «соразмерность». В древности темперамент означал соотношение в организме четырех жизненных соков — флегмы, желчи, черной желчи, крови. Преобладание одного из соков соответствовало определенному типу темперамента: преобладание флегмы давало флегматический темперамент, преобладание желчи — холерический, преобладание черной желчи — меланхолический, преобладание крови — сангвинический. Для современной медицины понятие «соки организма» потеряло смысл, и вряд ли его восстановят в прежнем виде исследования гормональной системы организма, а вот представление о темпераменте в свете работ Павлова получило новую жизнь.

И. П. Павлов выделял три основных свойства нервной системы: силу, уравновешенность и подвижность. Сила нервной системы означает способность нервных клеток длительное время генерировать или проводить нервные импульсы, т.е. воспринимать внешние воздействия и адекватно реагировать на них. Уравновешенность предполагает баланс в нервной системе двух взаимосвязанных и взаимопорождающих процессов, возникающих в ответ

на внешнее воздействие, — возбуждения и торможения. Перевес одного над другим ведет к нарушению адекватности реагирования (неуравновешенности): реакция на внешнее воздействие будет либо чересчур сильной, либо чересчур вялой. Подвижность нервной системы отражает динамичность нервных процессов — скорость возникновения и угасания, скорость смены одного процесса другим.

Схема типов темперамента по И. П. Павлову может быть представлена следующим образом. Все люди делятся на две группы по свойству силы нервной системы (на сильных и слабых), далее группа сильных вновь делится на две группы по свойству уравновешенности (на уравновешенных и неуравновешенных), и, наконец, группа уравновешенных вновь делится по свойству подвижности (подвижные и инертные), окончания этой схемы дихотомического деления образуют типы темперамента (рис. 2).

Таким образом, в понимании И. П. Павлова темперамент выступает как соотношение свойств нервной системы.

Рассмотрим последовательно, как проявляются свойства нервной системы в каждом из типов темперамента. При рассмотрении будем придерживаться рис. 2, т. е. будем рассматривать проявление свойств нервной системы в трех аспектах: в отношении личности к работе, к другим людям и к себе самой.

Слабость нервных процессов *меланхолика* определяет его пониженную работоспособность, быструю утомляемость, и в связи с этим он избегает активной, разнообразной деятельности. Для него характерно стремление к привычной, однообразной деятельности в спокойной, знакомой обстановке. Это человек, живущий в собственном, внутреннем мире, отличном от того внешнего мира, в котором он находится реально. Это не означает, что меланхолик игнорирует реальную действительность, нет, просто его внутренний мир для него дороже внешнего: его подлинная жизнь протекает в мире внутреннем. Обратной стороной слабости нерв-



Рис. 2. Типы темперамента: «+» — наличие свойства; «-» — отсутствие свойства

ных процессов является высокая *чувствительность*, отличающая меланхолика от других типов темперамента. Высокая чувствительность находит свое выражение в большей наблюдательности и повышенной тревожности, как правило, присущей меланхолику. С тревожностью, в свою очередь, может быть связано обостренное чувство *ответственности*, которое определяет избегание риска, неожиданностей, столь характерное для меланхолика. Ответственность же способствует развитию аккуратности, готовности к возможным изменениям.

В общении с другими людьми высокая чувствительность меланхолика оказывает ему часто плохую службу. Он отмечает и делает предметом размышлений такие нюансы общения, которые другими людьми не замечаются, и в результате подчас делает из мухи слона, приписывая людям намерения, о которых они и не подозревают. Особое мучение для меланхолика представляет общение с незнакомыми людьми, незнакомый человек является для него сильнейшим раздражителем. Поэтому, стремясь избегать сильных переживаний, меланхолик сторонится новых знакомств и общения с новыми людьми. Отсутствие навыков общения, трудности общения могут прикрываться замкнутостью, гордостью и даже грубостью и агрессивностью, т. е. демонстрацией желания не вступать в общение. В результате довольно часто возникает *изоляция* меланхолика от других членов коллектива. Вместе с тем в кругу близких знакомых, в дружеской атмосфере, в хорошем коллективе меланхолик обнаруживает богатый душевный мир, пронизательность суждений, тонкость замечаний, мягкость, деликатность, чуткость и отзывчивость, столь ему свойственные.

В отношении к самому себе у меланхолика преобладает сознание ущербности, неполноценности, которое может быть явным или тайным, скрываемым за той или иной маской. Это сознание определяет низкую оценку собственных возможностей, *неадекватную самооценку*. Характерно, что даже удачи и достижения, как правило, не влияют на эту самооценку: удачи рассматриваются как случайные, тогда как в неудачах видится закономерность. Неуверенность в себе, своих силах в свою очередь снижает успешность его действий и решений.

Высокой работоспособностью, активностью и выносливостью характеризуется *холерик*. Трудности в работе, обилие впечатлений, разнообразие видов работ не только легко переносятся человеком с этим типом темперамента, но являются условием его нормального самочувствия, ощущения полноты жизни. Он испытывает потребность в новых впечатлениях, смене работ, преодолении трудностей. Стоит лишить холерика этих условий — и он, точно растение без влаги, чувствует себя не в своей тарелке, теряет активность. Но в благоприятных условиях холерик способен свернуть горы. В то же время в силу неуравновешенности холерик пред-

ставляет собой человека увлекающегося и легко отвлекающегося, человека с неустойчивыми интересами и намерениями и в силу этого с пониженным чувством ответственности. Для него характерно стремление к риску, авантюрам, неожиданным поступкам. Характерна для холерика также *неустойчивость к неудачам*. Высокая работоспособность свойственна ему только в периоды успеха, первая же неудача способна повергнуть его в состояние уныния, из которого, впрочем, он так же легко выходит, как и впадает в него. Холерика называют человеком настроения.

Общение с другими людьми составляет жизненную потребность холерика. Для него характерна чрезвычайная легкость в установлении контактов и непосредственность общения. Вместе с тем обширность знакомств сопровождается *поверхностью и неустойчивостью связей*. Будучи рабом настроения, легко поддаваясь новым впечатлениям, холерик сегодня заключает своего знакомого в объятия, а завтра, услышав о нем какую-то сплетню, перестает его замечать или говорит ему гадости. И хотя еще через день он вновь вернется к своему первоначальному мнению, тем не менее такие перепады в отношениях не способствуют стремлению людей устанавливать с холериком прочные, глубокие связи. Возбудимость и несдержанность, вспыльчивость и раздражительность холерика могут служить причиной конфликтов в его отношениях с другими людьми.

В отношении к самому себе для холерика характерны изменения самооценки, соответствующие изменениям его настроения. Самооценка возрастает, становясь завышенной в период удач, повышенной работоспособности, сопровождаясь чувством уверенности в себе. Напротив, самооценка снижается в период неудач, упадка духа, депрессии. Таким образом, холерику свойственны *неустойчивость и неадекватность* оценки своих возможностей, неумение выбрать дело по плечу.

Флегматика отличают сила и уравновешенность нервных процессов, которые обеспечивают ему высокую работоспособность, целенаправленность, упорство и настойчивость. Этому же способствуют малая подвижность, устойчивость, определенная инертность нервных процессов. В поведении это проявляется в *трудности переключаемости* с одной деятельности на другую. И. П. Павлов говорил, что флегматик — спокойный, уравновешенный, всегда ровный, настойчивый и упорный труженик жизни. Флегматику свойственна устойчивость интересов и намерений. Трудности в работе, в достижении цели не останавливают его, а, напротив, пробуждают в нем еще большую активность. Упорство в преодолении неудач может доходить до фанатизма. Он склонен к порядку, привычной обстановке, привычным нормам поведения. В этом плане флегматик иногда отождествляется с меланхоликом. Эта общая черта личности может способствовать их сближению, образова-

нию устойчивых отношений. В отличие от меланхолика и холерика, флегматик способен и предпочитает выполнять работы, требующие длительного напряженного внимания, точной координации движений, четкого соблюдения порядка. Для флегматика характерна высокая ответственность за порученное дело, за взятые обязательства.

В общении с людьми флегматик всегда ровен, спокоен, открыт. Общение не составляет для него проблемы, как для меланхолика, но в отличие от него знакомства флегматика и его отношения с людьми носят более устойчивый характер. Флегматик — человек долга, данное кому-либо слово или обязательство он стремится выполнить во что бы то ни стало. Такого же отношения он ожидает и от других людей. Поэтому в выборе партнеров по общению он более критичен. Основательность суждений, обязательность, надежность, стойкость намерений и привязанностей, упорство и энергия в достижении цели привлекают к нему многих людей. В то же время фиксированность интересов, упорство в отстаивании своих взглядов, определенный педантизм могут вызвать антипатию.

В оценке своих возможностей флегматик отличается той же устойчивостью и адекватностью, как и в достижении цели, и в отношениях с людьми. Флегматик — человек, знающий себе цену и верящий в свои возможности. Уверенность в себе и упорство позволяют ему достигать успеха даже там, где цель, казалось бы, превышает его возможности. При этом флегматику не свойственно головокружение от успехов, которым страдает холерик. Флегматик сохраняет трезвую оценку своих возможностей не только в период неудач, но и в период успехов.

Сангвиник обладает всем набором положительных свойств нервной системы: сила определяет его способность к длительным и интенсивным занятиям, требующим нервного напряжения; уравновешенность определяет его целенаправленность и помехоустойчивость; подвижность определяет способность *легко входить в работу и легко переключаться* с одного занятия на другое. Работоспособность, свойственная представителям сильного типа нервной системы, у сангвиника достигает особенно высокой степени за счет подвижности нервных процессов. Легкость переключения с одного занятия на другое, создающая впечатление одновременного ведения нескольких дел, обеспечивает повышение продуктивности работы в несколько раз. Та же подвижность делает возможной большую гибкость в поведении и принятии решений по сравнению с флегматиком. Обладая не меньшим упорством в достижении цели, сангвиник способен отказаться от принятого ранее решения или исходного принципа, если видит возможность иного решения и справедливость (нового) иного принципа. Сангвиник отличается разносторонностью интересов, разнообразием деятельностей, в которые он охотно включается,

потребностью жить в гуще событий, испытывать сильные впечатления.

Характерными особенностями сангвиника в его отношениях с другими людьми являются общительность, открытость, в основе которых лежит потребность в новых впечатлениях. В то же время сангвиник привлекает к себе людей своей отзывчивостью, жизнерадостностью, предприимчивостью, становится, часто помимо своей воли, центром внимания. Опыт общения дает ему умение привлекать людей и влиять на их поведение в тех случаях, когда это оказывается ему необходимым. Поэтому сангвиник нередко проявляет стремление к лидерству, причем, став лидером, приобретает значительный авторитет. Как правило, сангвиник обладает хорошими организаторскими способностями.

Самооценку сангвиника можно определить вкратце как устойчивую, слегка завышенную. Устойчивость самооценки определяется его непоколебимой уверенностью в себе, в своих силах, в своих способностях найти выход из любого положения. Сангвиник порой ставит перед собой цели, которые он вряд ли может достичь своими силами, но помощь других людей, их расположение к нему, их участие в его судьбе позволяют ему достичь намеченного. Поэтому даже в решении задач, превосходящих его возможности, сангвиник способен добиваться успеха.

Полагая, что понятие темперамента изучается в педагогических курсах достаточно подробно, обратимся к особенностям работы руководителя образовательного учреждения с каждым из представителей различных типов темперамента. Возьмем ситуацию с распределением заданий.

Каким должно быть отношение руководителя к учащемуся или сотруднику с признаками меланхолического темперамента? При всех недостатках, присущих меланхолику, о которых писалось выше, он обладает одним бесспорным достоинством в глазах любого руководителя — способностью выполнять однообразную, скучную работу, от которой бегут прочие сотрудники. Отсутствие у меланхолика, как правило, должной инициативности и уверенности в своих силах требует от преподавателя, давшего ему задание, проведения постоянного контроля и оказания поддержки и помощи. Следует избегать одной распространенной ошибки — нагружать меланхолика, пользуясь его безотказностью. Действительно, обостренное чувство ответственности приводит к тому, что меланхолик принимает на себя задание, которое ему не по силам, и силится выполнить его любой ценой, не жалея ни времени, ни здоровья. В результате задание, которое могло быть выполнено другим человеком легко и между прочим, меланхолика способно привести к нервному срыву. Вина в этом случае лежит на руководителе. Особого внимания заслуживает организация сотрудничества меланхолика с другими членами коллектива. Осо-

бенности нервной системы приводят довольно часто к изоляции меланхолика от коллектива. Задача руководителя — нарушить эту изоляцию, к чему, как отмечалось, стремится и сам меланхолик. Один из возможных способов решения — создание небольшой рабочей группы (пары или триады), включающей меланхолика и людей с общими с ним интересами, не испытывающих к нему неприязненных чувств. Важно дать ему раскрыться в этом малом кругу знакомых людей, потому что для меланхолика всякая сколько-нибудь активная деятельность возможна только с близкими людьми.

Х о л е р и к требует от руководителя действий, в чем-то противоположных действиям меланхолика. Если меланхолика приходится подталкивать и поддерживать, то холерика приходится сдерживать и осаживать. Как человек быстро увлекающийся и быстро теряющий интерес к делу, если оно не ладится, холерик нуждается в постоянном контроле. Чтобы поддерживать интерес холерика к одному и тому же делу, учитель должен заботиться, чтобы оно время от времени меняло контекст и значение. В случае неудач, способных выбить холерика из седла, учитель должен помочь ему вернуть присутствие духа. Холерик хорош в роли инициатора, заводилы, но, как правило, плох как организатор. Это следует иметь в виду при распределении заданий. Как потенциальный носитель конфликтов, холерик нуждается в особом внимании при организации сотрудничества в школьных группах. Необходимо избегать ситуаций, способствующих проявлению его негативных качеств — возбудимости, вспыльчивости, несдержанности в проявлении чувств. Необходимо использовать сильные стороны личности холерика — общительность, жажду деятельности. Холерик лучше всего может быть использован для выполнения представительских функций, для завязывания контактов при организации нового дела в школе. Но и в этих случаях необходим контроль его деятельности.

Ф л е г м а т и к, будучи не столь энергичным и инициативным, как холерик, способен доставить руководителю не меньше заботы. Этот человек органически не способен сидеть без дела или заниматься бессмысленной работой. Но его беда состоит в том, что он подчас не способен самостоятельно выбрать себе действительно значимое дело, о котором он мечтает и которому готов посвятить всего себя. Поэтому руководителю следует поручить ему важное дело, причем выбрать это дело со всей ответственностью. Ответственность возникает в связи с тем, что, выбрав направление работы, флегматик нелегко с ним расстается, так что ошибка в определении выбора направления будет означать потерю продуктивного работника. В плане организации сотрудничества флегматик является наиболее покладистым участником. Он легко входит в любую группу и в качестве ведущего, и в качестве ведомого, при-

дает группе устойчивость и направленность, подает пример собранности и дисциплинированности. Флегматик, как правило, легко обретает в случае необходимости организаторские навыки и необходимый авторитет.

Присутствие в коллективе сангвиника требует от руководителя особого внимания. Обладая энергией, инициативностью, стремлением к самостоятельности, сангвиник во всех ситуациях стремится занять центральное положение, активно участвует во всех событиях, отстаивает свою позицию и свою точку зрения, часто противоположную общепринятой или официальной. Оппозиция, противостояние, борьба с кем-то являются привычными состояниями сангвиника, выражением активности его натуры. Чаще всего противником сангвиника становится именно руководитель, которому сангвиник противопоставляет себя как неформальный лидер. Подробнее отношения лидера и руководителя будут рассмотрены далее, в главе «Личность в группе». Являясь фигурой яркой, привлекательной, сангвиник пользуется большим влиянием на окружающих, вызывает их доверие, пользуется авторитетом, поэтому в любой группе занимает ведущую роль. Самостоятельность и независимость суждений приводят к тому, что сангвиник, как и холерик, часто становится источником конфликта с окружающими. Однако, в отличие от холерика, конфликты которого носят эмоциональный характер, сангвиник конфликтует с людьми по деловым вопросам и взглядам, он более упорен и настойчив в своей борьбе.

2.2. Психические свойства

В отличие от физических свойств личности психические свойства нельзя наблюдать непосредственно, они, подобно физиологическим свойствам, проявляются в особенностях поведения личности. Психические свойства формируются в процессе общения. К психическим свойствам относятся способность ощущения, восприятия, мышления, а также память, внимание, чувства, воля и сознание. Разумеется, следует указать также качества, непосредственно связанные с общением людей: коммуникативность, внимательность к другим людям, способность сочувствия, умение влиять на людей, руководить ими и т. п. Хотя все нормальные люди обладают перечисленными свойствами, степень их развития у каждого человека своя. Это прежде всего проявляется в различии способностей, каждая из которых представляет собой определенную сумму перечисленных свойств.

Свойством личности, интегрирующим перечисленные психические свойства, включая способности, подобно тому как темперамент интегрирует физиологические свойства, можно считать характер.

Учитывая представленность психических свойств в других психолого-педагогических курсах, рассмотрим лишь характер как интегральное социальное свойство личности.

Характер — интегральное свойство личности, определяемое совокупностью психических, прежде всего морально-волевых, свойств личности. Характер — сочетание существенных свойств личности, выражающих отношение человека к окружающему миру и к самому себе, отношение, которое закреплено в устоявшихся привычных формах поведения. Характер — продукт воспитания и самовоспитания личности.

В повседневной жизни характер человека связывают с какой-либо наиболее ему свойственной, преобладающей чертой личности, которая его характеризует. Так же понимал характер Теофраст, древнегреческий ученый, составивший первое описание характеров в III в. до н. э. Кстати, слово «характер» в переводе с греческого означает «черта», «примета», «особенность». Именно в таком смысле говорят о характере тяжелом и легком, угрюмом и веселом, легкомысленном и вдумчивом, злопамятном и отходчивом, решительном и безвольном, тревожном и беззаботном.

Для философа XVIII в. И. Канта иметь характер означало обладать волей, обеспечивающей следование определенным принципам, причем независимо от того, ложны они или правильны. Главное в характере, по мнению философа, не то, что делает из человека природа, а то, что он сам делает из себя, ибо первое относится к темпераменту и только второе свидетельствует о том, что у него есть характер. Вместе с тем воля должна быть соединена с принципами, ибо упорство и непреклонность, по мнению Канта, еще не составляют характера — речь идет о разумной воле.

Не существует общепризнанной классификации характеров. Не станем углубляться в существующие классификации и выяснять их достоинства и недостатки. Для нас важно иметь в виду, что характер создается не на пустом месте и что его основой служит прежде всего темперамент. И как продукт воспитания, и как продукт самовоспитания характер формируется под непосредственным влиянием темперамента, как реакция на природные свойства личности, определяемые темпераментом.

Покажем это на примере, ставшем едва ли не классическим. Представители четырех типов темперамента оказались в одной и той же ситуации — опоздали в театр к началу спектакля. Как поведет себя каждый из них?

Холерик вступит в спор с билетером, стремясь проникнуть в зал, приводя десятки причин в свое оправдание, применит весь диапазон доступных ему средств воздействия, а при соответствующем сопротивлении может устроить скандал.

Меланхолик, натолкнувшись на препятствие, расстроится, утешая себя мыслью, что ничего другого он и не ожидал, возможно, даже вернется обратно домой, считая, что вечер безнадежно испорчен.

Флегматик, видя, что в зал не пускают, завяжет неторопливую беседу с билетером, займется осмотром фойе или пойдет в буфет в ожидании антракта.

Сангвиник, поняв, что прямо ему на свое место не пройти, и видя невозможность уговорить билетера, скорее всего, побежит наверх, на балкон или верхний ярус, чтобы найти там свободное место.

Таковы различные формы поведения в одной и той же ситуации, определяемые типом темперамента. Но ведь не менее вероятен другой вариант развития событий.

Возьмем тип холерика. Вступив в спор с билетером и чувствуя, что выходит из себя, он может затем взять себя в руки: «В прошлый раз был скандал, сейчас я снова завожусь. Ведь дал себе слово — не горячиться по пустякам. Пойду лучше в буфет, выпью чего-нибудь прохладительного, вот, кстати, и товарищ туда направляется — можно поговорить». То же самое может произойти и с меланхоликом. Уже роясь в карманах в поисках номерка, он может подумать: «Ну что я опять раскис, подумаешь, опоздал, не я один, вон сколько таких же растяп, как и я, надо быть выше мелких неприятностей. Вот люди бегут наверх, наверное, там можно сесть, пойду и я за ними».

В этих вариантах поведения непосредственная реакция на ситуацию, определяемая темпераментом человека, сменяется опосредствованной реакцией, способом поведения, вырабатываемым в ходе размышления с оглядкой на поведение других людей, т. е. выбирается более разумный, более адекватный способ поведения. В следующий раз в аналогичной ситуации будет использована более удачная форма поведения. Таким образом, произойдет обучение. Непосредственная, природная форма поведения в ситуации сменится опосредствованной. Эта последняя, как наиболее соответствующая ситуации, станет привычной, образует «вторую натуру».

Во всех рассмотренных вариантах характер выступает наряду с темпераментом именно как способность держать себя в руках, следовать принятому решению, исходному принципу. Характер определяется теми образцами и принципами поведения, которые человек усваивает сознательно или неосознанно, и той настойчивостью, с которой он следует этим образцам и принципам. Характер можно определить как сложившееся наиболее устойчивое отношение человека к миру и самому себе, определяющее соответствующие устойчивые способы поведения в самых различных жизненных ситуациях.

2.3. Социальные свойства

Социальные свойства личности проявляются в результате включения ее в ту или иную социальную структуру, в тот или иной «социальный организм» (семья, классный коллектив, школа, предприятие, учреждение, организация). При этом способом проявления социальных свойств выступает социальная роль, которую играет личность вольно или невольно.

Социальная роль определяется положением, статусом человека в системе отношений людей внутри социального образования. Это положение (должность, профессия) определяет его задачи и полномочия, нормы поведения и способы действия. Иначе говоря, определяет требования, которым он должен соответствовать, чтобы успешно играть свою роль. Требования, в свою очередь, предполагают наличие определенных свойств личности.

В качестве социальных могут выступать названные выше психические свойства личности, если оказывается, что они необходимы для выполнения социальной роли и связанной с нею деятельности. В этой деятельности на основе психических свойств формируются и новые свойства личности. Социальными те или иные свойства личности становятся в силу их использования в социальной деятельности личности. Социальную значимость могут приобрести и физические, и физиологические свойства личности.

Социальные свойства личности принято разделять на три основные группы: нравственные свойства, деловые свойства и политические свойства.

Нравственные свойства. Нравственные (или моральные) свойства личности определяются ее отношением к распространенным в данной социальной организации, общепризнанным и, как правило, неписаным нормам и образцам поведения, принципам и обычаям. Нравственные свойства личности связаны с ее отношением к событиям, затрагивающим вопросы добра и зла, справедливости и несправедливости, вопросы совести, чести, ответственности за свои поступки. Они выявляются в тех взаимоотношениях с другими людьми, в которые вступает личность, выполняя социальную роль. Различные социальные роли предъявляют разные требования к нравственным качествам личности, более того, в различных организациях требования одной и той же социальной роли оказываются различными. Совокупность морально-нравственных норм поведения, принципов и обычаев, принятых в коллективе организации, образует морально-психологический климат.

Следует иметь в виду, что нравственными являются не только положительные моральные качества личности, но и такие, которые принято называть безнравственными. Злость, мстительность,

злопамятство, безразличие к другим людям, эгоизм, жадность, тщеславие, лживость, наглость, несправедливость также являются нравственными свойствами личности. И хотя всем с детства, как правило, знакомы идеи добра, справедливости, чести, достоинства и чистой совести, которые представляются абсолютным благом, тем не менее в жизни наблюдается не только пестрота положительных и отрицательных нравственных качеств, представленных в различных личностях, но и не меньшая пестрота представлений о том, какое поведение следует считать нравственным, а какое — безнравственным.

Формулировка морального кодекса строителя коммунизма в 60-х гг. XX в. не помешала процессу глубокого морального разложения, сопровождавшего общественное развитие в нашей стране в 70-х — начале 80-х гг. XX в. и явившегося не только следствием, но и причиной вначале застойных явлений, а затем развала Советского государства. Это убедительно свидетельствует о том, что превращение неписаных норм нравственности в «писанные» не гарантирует их повсеместного распространения. Необходимость нравственного очищения делает особенно важным изучение нравственных свойств личности и причин нравственной деформации, поразившей не только отдельные личности, но и целые коллективы и социальные группы, в том числе и в сфере образования.

Деловые свойства. Деловые свойства личности определяются отношением человека к работе, делу. Деловые свойства обеспечивают успешность выполнения деятельности, определяемой социальной ролью. Как уже говорилось, в роли деловых свойств могут выступать и физические, и физиологические, и психические свойства личности. Например, решительность, будучи психическим свойством, проявлением воли, выступает в то же время в роли профессионально-важного свойства личности. Сила нервной системы, непосредственно определяющая работоспособность личности, также является деловым свойством.

Некоторые деловые свойства личности представляют собой сложные образования, включающие комплекс органических и психических свойств. Такова компетентность, т.е. знание дела, умение решать возникающие вопросы в реальном масштабе времени, предполагающее определенный уровень знаний, навыков и умений, определяемый квалификацией и практическим опытом работы.

С одной стороны, учитель должен обладать особой компетенцией, которую принято называть социально-психологической: умением общаться с людьми, понимать и влиять на их поведение. С другой стороны, именно как учитель он должен уметь передавать свой опыт учащимся. Другим деловым свойством личности, представляющим собой сложное образование, является авторитет, определяемый обычно степенью уважения со стороны других

людей, признанием заслуг, превосходства в знаниях, умениях, опыте, способности умело вести дело. Авторитет может основываться не только на деловых, но и на нравственных или политических свойствах личности, т.е. можно говорить о деловом, нравственном или политическом авторитете личности.

В настоящее время в новых социальных условиях на первое место выдвигаются такие деловые свойства личности, как предприимчивость, инициативность, самостоятельность, чувство нового. Однако важно, чтобы эти деловые свойства сочетались с такими деловыми свойствами, как ответственность за последствия принимаемых решений и предпринимаемых действий.

Политические свойства личности. Политика в общепринятом смысле представляет собой действия, взгляды и намерения политических партий. К политическим свойствам личности принято относить идейную убежденность, умение разбираться в текущей государственной политике, принципиальность в отстаивании своих политических взглядов и убеждений.

Однако политические свойства личности могут проявляться не только в делах государственной политики, но и в политике, связанной с взаимоотношениями различных социальных групп и слоев, с борьбой их взглядов и интересов, стремлением к доминированию.

Успешность деятельности любого человека, его карьера зависят подчас от умения разобратся именно в политической обстановке, примкнуть к сильной группе и отмежеваться от опальной. Это иной уровень политики, не менее важный, чем уровень государственной политики. Более того, успех государственной политики зависит от того, насколько она согласуется с политикой социальных групп.

Наконец, политические свойства личности могут проявляться на уровне индивидуального общения, предполагают знание людей, умение пользоваться их слабостями или их достоинствами для достижения собственных целей, умение вовремя смолчать и вовремя заговорить, умение вести себя должным образом, соответственно ситуации общения.

В отечественной литературе принято сводить политические свойства личности исключительно к уровню государственной политики и судить об этих свойствах личности по ее отношению к политике государства. Однако следует признать, что никакая убежденность в правоте государственных политических принципов не будет достаточной для успешной реализации этих принципов, если будет отсутствовать способность разобратся во взаимоотношениях социальных групп и отдельных людей, которые будут реализовывать эти принципы и использовать эти взаимоотношения, или если будет отсутствовать способность влиять на людей, вовлекать их в дело, используя необходимые средства воздей-

ствия. Короче говоря, к политическим свойствам следует отнести весь комплекс свойств личности, определяющих ее способность ориентироваться в обстановке и действовать с учетом взаимоотношений отдельных людей, социальных групп и политических партий. Школа является первичной естественной средой, в которой формируются политические свойства личности во всех отмеченных значениях.

Мировоззрение. Свойством, интегрирующим социальные свойства личности, подобно тому как темперамент интегрировал физиологические свойства, а характер — психические свойства личности, следует назвать мировоззрение. Мировоззрение — система взглядов, убеждений, принципов поведения, свойственных личности, определяющих ее поведение в решающих жизненных ситуациях, ее отношения к окружающей действительности.

Характерная особенность мировоззрения заключается в том, что оно является не только представлением о существующей действительности, но и представлением о том, какой она должна быть. Несмотря на то что люди сталкиваются с одной и той же действительностью, их представления о ней, их мировоззрения могут значительно различаться — отсюда разногласия, конфликты.

Важным фактором, определяющим мировоззрение помимо собственных свойств личности, является образ жизни личности, связанный с ее общественным положением, социальной ролью, кругом обязанностей. Вместе с образом жизни, который личность ведет в силу своего положения, она усваивает свойственные этому образу жизни правила и нормы поведения, жизненные цели, нравственные ценности и идеалы, а вместе с ними и мировоззрение.

Различия в мировоззрении будут тем значительнее, чем более дифференцировано общество, чем более выражено различие социальных групп и их интересов, чем выше степень общественного разделения труда, наконец, чем меньше удовлетворенность личности тем образом жизни, который она ведет, и соответственно тем мировоззрением, которое ей диктуется образом жизни.

Единство мировоззрения является условием объединения людей, сплоченности социальных групп, организаций и общества, государства в целом.

Вопросы и задания для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Какие социально-психологические характеристики личности наиболее важны для решения задач управления? В чем особенность оценки личности с точки зрения социологии и психологии управления?

2. Приведите пример педагогической ситуации из собственного опыта, в которой наиболее ярко проявилось различие темперамента, характера и требований профессиональной этики педагога-воспитателя.

Рекомендуемая литература

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. — М., 1991.

Джуэл Л. Индустриально-организационная психология. — СПб., 2001.

Климов Е. А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. — Казань, 1999.

Кричевский Р. Л. Если вы — руководитель. Элементы психологии в повседневной работе. — М., 1993.

Личность: определение и описание // Вопросы психологии. — 1992. — № 3, 4.

Стреляу Я. Роль темперамента в психическом развитии. — М., 1982.

Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. — СПб., 1997.

ДИНАМИКА И РАЗВИТИЕ СВОЙСТВ ЛИЧНОСТИ

Возрастные изменения • Функциональные изменения • Изменения в процессе обучения и воспитания • Изменения в процессе саморегуляции

Основным и важнейшим свойством личности является ее способность к изменениям и развитию. Выше не раз отмечалась эта способность в отношении отдельных свойств. Рассмотрим теперь изменения, происходящие с личностью в целом, как единым образованием. Как и свойства личности, эти изменения можно разделить на четыре основные группы: возрастные, функциональные, изменения в процессе обучения и воспитания и в процессе саморегуляции.

1. Возрастные изменения

Возрастные изменения являются наиболее глубокими и необратимыми. Рождаясь слабым и беспомощным, в течение сравнительно недолгого временного периода человек способен достичь положения, в котором он оказывает влияние на судьбы многих людей и целых народов, определяет ход исторических событий. Однако в глубокой старости он может вновь достичь состояния, в чем-то близкого к исходному («младенческая старость»).

Возрастные изменения в той или иной степени затрагивают все свойства личности. Наиболее изменчивыми являются социальные и психические свойства. Из органических свойств свойства нервной системы отличаются наибольшей устойчивостью. Исследования показывают, что эти свойства формируются в течение первого полугодия после рождения ребенка и сохраняются в течение всей жизни. Соответственно темперамент является наиболее стабильным свойством личности.

Однако при том, что темперамент является устойчивым личностным образованием, он почти никогда не проявляется в чистом виде.

По мере развития личности, по мере усвоения ею социальных форм поведения, темперамент, определяющий непосредственное реагирование личности на внешние воздействия, все более и бо-

лее вуалируется, как это было показано выше на примере формирования характера на основе темперамента.

С возрастными изменениями тесно связано развитие *способностей* — комплексов психических, органических и социальных свойств личности, обеспечивающих успешное выполнение той или иной деятельности. Будучи в известной степени наследственно обусловленными, способности тем не менее могут проявиться лишь в определенных условиях, на определенном этапе развития, получившем название *сензитивного периода развития*, т. е. периода повышенной чувствительности к определенному роду воздействиям, явлениям, событиям окружающего мира, связанным с той или иной способностью. В этот период способности развиваются наиболее успешно. Так, усвоение языка, развитие музыкальных и изобразительных способностей лучше всего происходят в раннем возрасте, поэтическое дарование обнаруживается и становится возможным в подростковом возрасте.

С возрастом связана не только степень проявления той или иной способности, но и содержание деятельности, в которой реализуется способность. Можно очень рано научить ребенка складывать стихи и «набить руку» в этом деле. Однако подлинное мастерство приходит только с накоплением жизненного опыта, опыта переживаний, которые могут быть выражены поэтически и отражать переживания, понятные другим людям. Необходимо нравственное созревание личности, чтобы способность из комплекса психофизических свойств превратилась в социальное качество личности.

Возрастные изменения включают развитие трех групп свойств, каждая из которых развивается по своим законам, т. е. автономно: органической, психической и нравственной. Полноценное развитие личности предполагает взаимосвязанное, пропорциональное развитие всех трех групп.

В возрастном развитии личности выделяются периоды относительно спокойные, чередующиеся с переломными периодами, называемыми иногда возрастными кризисами. Плавное накопление возрастных изменений в спокойный период развития личности приводит к возникновению качественно новых психических образований, сопровождающихся ломкой старых привычек, форм поведения, убеждений и взглядов. Рушатся старые и возникают новые идеалы, цели, жизненные планы, меняются и формируются оценка своих возможностей, уровень притязаний, критерии восприятия и понимания других людей, отношение к миру, мировоззрение. В периоды кризисов личность наиболее чувствительна к влиянию со стороны, это обстоятельство необходимо учитывать при работе с людьми.

Хотя развитие конкретной личности может протекать весьма своеобразно, тем не менее существуют некоторые типичные ста-

дии и кризисы развития. В раннем возрасте существуют кризисы 3 и 7 лет, затем переломный период, связанный с половым созреванием и формированием эмоционально-волевой сферы личности, ее характера, далее период самоопределения, связанный с выбором жизненных целей, профессии, спутника жизни, затем период середины жизни, предполагающий подведение жизненных итогов с четким определением своих возможностей. Наконец, кризис завершения активной трудовой деятельности, связанный с выходом на пенсию.

Характерной особенностью каждого кризиса является возникающее несоответствие возросших и возрастающих физических, психических и социальных возможностей личности ее реальному положению и той роли, которую она выполняет. Кризис будет тем острее, чем глубже это несоответствие и чем больший круг возможностей личности оказывается ограниченным. Кризис может явиться также результатом осознания несоответствия собственных возможностей поставленным жизненным целям и планам.

Для учителя, как и для руководителя, важно не только знать и учитывать возрастные особенности учащихся или сотрудников, соответствующие каждому возрастному периоду потребности, цели, интересы, отношение к происходящему, но и прогнозировать будущие изменения, т. е. строить свою работу, ориентируясь не только на актуальный уровень интересов и запросов учащихся или работников, но и на неизбежные будущие возрастные изменения.

2. Функциональные изменения

Выполнение любой деятельности сопровождается определенными изменениями органических, психических и социальных свойств личности. В ходе работы, особенно в ее начале, растут сноровка, координация движений, точность действий, понимание обстановки, сообразительность. Успех в работе вызывает радость, подъем сил, уверенность в себе, неудача рождает разочарование. Монотонная работа может вызвать сонливость у одних и раздражение у других. Трудная, сложная работа приводит к утомлению. Все перечисленные и подобные им изменения свойств и состояния личности в процессе выполнения определенной деятельности являются функциональными. В отличие от возрастных изменений, носящих необратимый характер, функциональные изменения обратимы: усталость снимается отдыхом или иной деятельностью, разочарование сменяется радостью, сонливость — бодростью и т. д.

Следует сказать, что без соответствующих функциональных изменений невозможно выполнение самой деятельности: функ-

циональные изменения — это не только продукт деятельности, это и условие ее осуществления. Без должного уровня внимания, сосредоточения, без актуализации необходимых навыков и знаний, без рабочего настроения само начало деятельности подчас оказывается невозможным.

При выполнении любой деятельности наблюдаются определенные закономерности в происходящих изменениях свойств личности. Так, если взять изменения работоспособности, то можно выделить три фазы или стадии:

- вработывание;
- устойчивая работоспособность;
- развивающееся утомление.

На стадии вработывания, связанной с началом деятельности, рабочие движения неустойчивы, психические процессы не организованы, функциональная система, обеспечивающая выполнение деятельности, не сложилась, не готова, идет процесс ее формирования. На стадии устойчивой работоспособности сложившаяся функциональная система обеспечивает оптимальный уровень работоспособности, достигнутый успех вызывает чувство удовольствия, удовлетворения от процесса труда как игры физических и интеллектуальных способностей (эустресс, «хороший стресс», в определении Г. Селье). На стадии развивающегося утомления производительность работы снижается, растет напряженность, возникает утомление, растет вероятность сбоев и ошибок деятельности, концентрация внимания, сосредоточенность требует все большего усилия воли. Дальнейшая работа усиливает дистресс, «плохой стресс», психосоматическое напряжение, ведущее к истощению иммунитета организма.

Такого рода фазы изменений наблюдаются и в течение учебного дня (между перерывами на отдых, а также с утра до обеда и с обеда до конца учебного дня), и в течение учебной недели (первая фаза приходится на понедельник, третья — на пятницу или субботу), и в течение месяца (первая фаза — первая неделя). Иначе говоря, всюду, где деятельность учащегося носит ритмический, периодически повторяющийся характер и где эта периодичность может быть установлена.

Можно возразить, сказав, что довольно часто максимум производительности достигается именно в конце периода (в конце месяца, в конце четверти, в конце года). Это действительно наблюдается довольно часто и даже получило название «экзаменационной лихорадки», штурмовщины. Помимо всего того, что принято говорить о столь же порочной, сколь и устойчивой практике, следует упомянуть, что принудительное и противоестественное (ибо речь идет действительно о нарушении естественного процесса) увеличение производительности деятельности к концу перио-

да осуществляется ценой мобилизации дополнительных ресурсов организма, которые требуют компенсации. В результате процесс восстановления работоспособности растягивается и следующая фаза вработывания оказывается значительно более растянутой. Выигрыш в конце текущего периода оборачивается потерями в начале следующего.

Состояние напряженности — еще одна из интегральных характеристик изменений в процессе деятельности. Напряженность меняется не только по фазам изменения работоспособности, но и в ответ на различные изменения условий деятельности. Слабая предварительная подготовка, дефицит времени и информации, так же как и избыток последней, экстремальность условий выполнения деятельности, высокая ответственность за ее результат — все это может вызвать высокую напряженность, которая в зависимости от темперамента и характера учащегося может либо усилить его деятельность, либо дезорганизовать ее.

В речевом обиходе состояние высокой степени напряженности получило название *стресс* (хотя стресс — это общее понятие, означающее любую степень напряженности). Длительное состояние стресса может повлечь не только функциональные, но и органические изменения в организме. Сильное нервное напряжение, вызванное угрозой жизни или трагическими переживаниями, приводящее к временному нарушению или полной потере профессиональных способностей, называется нервным шоком. Исследования психологов показывают, что для восстановления и сохранения профессиональных способностей после шока, например, у водителей, переживших тяжелую аварию, важно как можно скорее включиться в работу, для того чтобы пережитые впечатления не образовали устойчивый антипрофессиональный комплекс.

Как показали исследования, существующее у многих школьников отчуждение от школы и школьных занятий может объясняться именно наличием своеобразных шоковых напряжений, которые не были своевременно сняты умелым психолого-педагогическим вмешательством и привели к возникновению устойчивого антишкольного комплекса.

Однако напряженность может быть обусловлена факторами прямо противоположного характера — простотой, однообразием, монотонностью работы. Эти факторы в особенности способствуют состоянию напряженности у представителей сильного типа нервной системы — холериков и сангвиников. Напряженность в данном случае возникает не вследствие активной деятельности организма, больших затрат энергетических ресурсов организма, а, наоборот, вследствие того, что активная, деятельная натура вынуждается к выполнению работы, сводящейся к минимуму проявления возможностей личности.

3. Изменения в процессе обучения и воспитания

Обучение и воспитание являются основными способами целенаправленного воздействия на личность, предполагающими формирование личности с заданными свойствами. Целью обучения является формирование определенных знаний, умений и навыков; целью воспитания — формирование чувств, нравственных идеалов, принципов и норм поведения. Обучение и воспитание являются также основными формами усвоения личностью социального опыта.

Вопросы обучения и воспитания традиционно связывались со школьным и вузовским образованием. В основе традиционной концепции образования лежала идея создания у учащегося некоторого запаса знаний, которые в последующей жизни использовались при решении возникающих проблем, обеспечивали его профессиональную деятельность.

В настоящее время стало ясно, что активная, интенсивная профессиональная деятельность особенно в передовых, развивающихся областях общественной (научной и производственной) жизни невозможна только на основе запаса знаний, получаемых в школе и вузе. Необходимо постоянное пополнение, обновление и даже пересмотр имеющихся знаний. Современная концепция непрерывного образования предполагает получение знаний в течение всей активной жизни личности как условие сохранения ею необходимого уровня профессиональной квалификации. Однако способность и потребность постоянного освоения знаний формируется в школе.

Рассмотрим основные виды обучения, сложившиеся к настоящему времени. При этом будем исходить из положения, что способ обучения не только определяет количество и качество приобретаемых знаний, но и формирует личность, или, вернее, способствует формированию определенных свойств личности. Речь пойдет о традиционном, программированном, проблемном обучении и о деловых играх.

Традиционное обучение (классно-урочное) при всех его недостатках, о которых пойдет речь ниже, остается одним из основных видов обучения. Оно является основным еще и потому, что остальные виды обучения представляют собой попытки преодоления недостатков, свойственных традиционному обучению. Особенно эффективно традиционное обучение в тех случаях, когда необходимо в минимальное время сообщить слушателям основные, обобщенные знания. Типичным примером информативного обучения является традиционный урок. При традиционном обучении материал излагается всей аудитории, а не отдельному учащемуся. Однако темп усвоения и уровень понимания у разных учащихся могут сильно отличаться. Даже если учитель ориентируется

на некоторого среднего учащегося, все равно и в этом случае есть слушатели, которым излагаемый материал кажется либо слишком труден, либо слишком банален. Чтобы решить эту проблему, необходимо дифференцировать учащихся по степени подготовленности и интересам и каждую группу обеспечить своим преподавателем, а в идеале каждому слушателю нужен свой преподаватель. Возможно ли это?

Попыткой удовлетворительно ответить на этот вопрос можно считать *программированное обучение*. Основная идея программированного обучения состоит в том, чтобы заменить преподавателя машиной, изложив усваиваемый материал в виде отдельных взаимосвязанных кусков (фреймов), последовательность и темп предъявления которых могут изменяться в зависимости от уровня подготовленности учащегося и его индивидуальных психических особенностей. Контроль за усвоением материала осуществляется посредством вопросов, предъявляемых в конце каждого куска материала. В зависимости от качества ответа учащемуся предъявляется либо новый материал, либо прежний материал в ином изложении. Особенно эффективно программированное обучение при выработке стандартных навыков и четком усвоении последовательных действий. Успехи программированного обучения определяются искусством составления программ и возможностями вычислительной техники, от которых зависит гибкость обратной связи между обучающей машиной (компьютерной программой) и учащимся.

Проблемное обучение было призвано устранить другой недостаток традиционного обучения — пассивность усвоения материала. Учащийся в основном слушает, записывает то, что ему сообщает учитель. Это усвоение готовых сведений, знаний, истин. У слушателя не формируется умение ставить проблему, а тем более находить ее решение. Даже в том случае, если опытный учитель в проблемной лекции строит свое выступление как постановку проблемы и как поиск ее решения, тем не менее слушатели лишь присутствуют при описании процесса творческого поиска, их участие в этом поиске недостаточно. Проблемное обучение ставит своей основной задачей активизацию учащихся и выработку у них умения видеть и формулировать проблему и самостоятельно находить ее решение, развитие инициативности и творческого отношения к изучаемому материалу. В этом главное достоинство данного метода. К сожалению, проблемное обучение требует значительного увеличения времени, отводимого на усвоение материала. В этом состоит один из основных недостатков проблемного обучения.

Получивший в последнее время особое распространение *метод деловых игр* позволяет преодолеть недостаток, присущий всем названным выше методам обучения. При всех различиях этих методов в них есть общее — все они дают знания, умения и навыки

каждому отдельному учащемуся так, как если бы он работал отдельно, обособленно.

Но совершенно ясно, что общественная, производственная деятельность представляет собой деятельность кооперированную, совместную, в которой действия многих участников координируются, согласуются между собой. Иначе говоря, совместная деятельность невозможна без навыков и умений сотрудничества, взаимодействия.

Обучение навыкам и умениям сотрудничества и взаимопонимания составляет главную особенность метода деловых игр, а также главное их достоинство. Остается лишь пожалеть, что они не получили пока такого распространения в общеобразовательной школе, какое они приобрели в сфере дополнительного образования.

Можно продолжить анализ достоинств и недостатков каждого из методов обучения, важно, однако, иметь в виду, что ни один из них нельзя признать универсальным, заменяющим все прочие. Необходимо умелое использование того или иного метода в зависимости от задач обучения, уровня подготовки учащихся, технической оснащенности учебного процесса, квалификации преподавателя, объема учебного времени и т. п.

Хотелось бы вновь подчеркнуть, что метод обучения не только определяет способ и качество усвоения знаний и умений, но и способствует формированию определенных свойств личности учащихся.

Традиционный способ обучения основан на авторитете и предполагает воспитание учащегося, уважающего преподавателя. Даже в том случае, если учитель ниспровергает авторитеты, он устанавливает новые, в том числе свой собственный за их счет. Данный способ формирует личность, следующую за авторитетом.

Программированный метод формирует личность, имеющую формальное и формализованное мышление. Личность либо усваивает этот способ мышления, либо, напротив, отвергает его. В любом случае мышление дисциплинируется, становится более последовательным, логичным.

Проблемное обучение формирует личность с чертами самостоятельности, инициативности, творческого отношения к делу, альтернативного мышления, способностью отстаивать свою точку зрения, свое убеждение.

Деловые и ролевые игры формируют навыки сотрудничества, восприятия и понимания других людей, организационные навыки, умение убеждать и доказывать, умение наступать и уступать, согласовывать свои действия с действиями других людей, видеть свое место и роль в общем деле, умение подчиняться и подчиняться, для того чтобы достичь общей цели.

4. Изменения в процессе саморегуляции

Известно высказывание И. П. Павлова о том, что человек — это система, сама себя регулирующая, поправляющая и совершенствующая. Но это определение можно отнести к любой живой, саморегулирующейся системе. Особенностью человека является сознание, которое представляет собой форму внутренней регуляции поведения. Сознательная регуляция является основным условием формирования характера, самовоспитания личности. Сознательное формирование черт характера предполагает построение представлений о том, «каков я есть» и «каким я хочу быть». Стремление следовать образцу, идеалу способствует появлению новых свойств личности.

Одним из основных свойств личности, связанных с процессом саморегуляции, является самооценка. Самооценка возникает в результате сопоставления «я — реального» с «я — идеальным». Постоянный разрыв между этими понятиями рождает заниженную самооценку. Такой разрыв может возникать как вследствие недооценки своих возможностей, так и в результате чрезмерной возвышенности идеалов. Напротив, приземленность образцов поведения, их обыденность, незначительное отличие от присущих данной личности форм поведения рождает адекватную или завышенную самооценку. Однако и первый, и второй варианты самооценки несут в себе угрозу застоя в развитии личности: первый может породить апатию как следствие недостижимости идеалов, второй — чувство ложного благополучия, слепоту к собственным недостаткам.

Развитие личности — процесс постоянного преодоления и постоянного возобновления сдвига, различия между «я — реальным» и «я — идеальным». Но процесс саморегуляции включает в себя не только стремление личности к изменениям и развитию, но и прямо противоположное стремление сохранить себя, свои свойства в условиях непрерывно меняющегося окружения. Стремление личности сохранить представление о себе и своих возможностях порождает явление психологической защиты.

Психологическая защита обеспечивает устойчивость психической организации личности, ее душевное равновесие, уверенность в себе, сопротивление травмирующим переживаниям. Рассмотрим некоторые из наиболее изученных механизмов психологической защиты, знание которых необходимо для успешной организации педагогической работы, для понимания поведения других людей и регуляции собственного поведения.

Вытеснение избавляет личность от неприятных, нежелательных мыслей, воспоминаний и переживаний, связанных с текущими или прошлыми событиями жизни. Вытеснение выражается в стремлении отвлечься, забыть. Этот процесс может протекать на

уровне сознания, путем волевой регуляции, а может совершаться неосознанно. Обстоятельства и факты, противоречащие хорошо продуманному плану действий, чаще всего подвергаются вытеснению, их стараются не замечать. Игнорирование очевидных вещей, которые, если их заметить, нарушают привычное, удобное и приятное мировосприятие, тоже результат вытеснения. Вытеснение является, следовательно, реакцией личности на внешние события и связанные с ними внутренние переживания, которые вносят разлад в душевный мир личности, затрагивают ее убеждения, нарушают сложившиеся представления. Следует особо отметить, что вытеснение — это внутренняя реакция личности, в отличие от *агрессии* — реакции, протекающей во внешнем мире и имеющей ту же цель — избавиться от факта, события, несущего неприятности, расстройство дел. Вытеснение же, в отличие от агрессии, предполагает воздействие не на сам факт или событие, а только на мысль о нем или связанное с ним переживание.

Рационализация — механизм психологической защиты, так же, как и вытеснение, имеющий задачу устранения или ослабления травмирующего или дезорганизирующего влияния на душевное состояние личности тех или иных неприятных мыслей, чувств, воспоминаний. Однако, в отличие от вытеснения, представляющего собой волевое подавление или игнорирование неприятного переживания, рационализация использует силу разума, рассудка, рациональную аргументацию в ослаблении влияния нежелательного переживания. Рационализация, например, предполагает обоснование незначительности, ненужности желанного, но недостижимого предмета. Помимо классического образа лисицы в басне Эзопа — Лафонтена — Крылова, убеждающей себя в том, что виноград зелен и потому не стоит усилий по его добыванию, можно привести другой пример с достаточно известным персонажем, допустим, Сократом или Диогеном. Гуляя по рынку с пустым кошельком, один из них будто бы заметил: «Как много на свете вещей, без которых можно обойтись!» При вытеснении переживание загоняется вглубь, блокируется. Рационализация способна выявить причины и условия возникновения переживания и путем их переосмысления изменить характер самого переживания.

Проекция — механизм разрешения внутренних противоречий, снятия личностью внутреннего напряжения путем сравнения с окружающими. Цель действия этого механизма — усмотрение в окружающих людях тех же или еще больших недостатков, которые вызвали внутренний разлад личности. Находя в других людях собственные недостатки, личность как бы примиряется с ними и даже более того — освобождается от них. Чем значительнее недостатки других, тем незначительнее кажутся собственные. Отыскивание недостатков в других людях становится средством самоутверждения. Достоинство такой личности в ее глазах утверждается

за счет умаления достоинств окружающих ее людей. Разумеется, это крайняя форма данного вида психологической защиты, но об ее распространенности свидетельствует известная пословица «В чужом глазу соринку видит, а в своем — бревна не замечает». В оптимальной форме проекция является необходимым условием выработки адекватного отношения к собственным недостаткам, которые при отсутствии механизма проекции сделали бы жизнь невыносимой.

Регресс — форма психологической защиты, возникающая в ответ на трудную, сложную ситуацию, вызывающую сильное внутреннее напряжение. Суть данной формы реагирования состоит в отказе от сложных форм поведения, требующих контроля и напряжения, и переходе к формам простым и привычным. Как правило, регресс представляет собой уход от непосильной проблемы, уход от проблемной ситуации. Примером регрессивного поведения может служить поведение Александра Македонского в ситуации с гордиевым узлом. Разрубив его, вместо того чтобы распутать, как это предполагалось условиями задачи, Александр проявил простую, грубую и привычную для него форму поведения.

Регресс, так же как и другие формы психологической защиты, весьма распространен. Одной из разновидностей его проявления является грубость. Довольно часто грубость поведения, например, работников учреждения, предприятия по отношению к посетителям или подчиненным является прикрытием их некомпетентности, незнания существа дела, неумения или неспособности принимать нужные решения. Вместо того чтобы разбираться в проблемах, которые для них не проще гордиева узла, они предпочитают рубить сплеча. Но «что позволено Юпитеру, не позволено быку». В результате там, где трудится «маленький македонский», подчас творится большое безобразие и беззаконие.

Знание учителем и руководителем сферы образования особенностей саморегуляции и психологической защиты может способствовать не только лучшему самоконтролю, но и лучшему пониманию поведения других людей. И разумеется, это знание должно пополняться навыками и практическими умениями, предполагающими специальное обучение.

Вопросы и задания для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Определите самооценку как фактор поведения личности в группе.
2. Опишите межличностный конфликт как проявление работы механизмов психологической защиты.
3. Каковы возможные последствия ослабления или разрушения психологической защиты личности в группе?
4. Определите группу как фактор социальной защиты личности.

5. Каковы задачи учителя в плане организации взаимодействия обучающихся в группе с учетом концепции саморегуляции личности?

Рекомендуемая литература

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — М., 1988.

Грановская Р. М. Элементы практической психологии. — Л., 1988.

Джусэл Линда. Индивидуально-организационная психология. — СПб., 2000.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — Рыбинск, 1997.

Лужков Ю. М. Российские «Законы Паркинсона» — М., 1999.

Ньюстрем Дж., Девис К. Организационное поведение. — СПб., 2000.

Панасюк А. Ю. А что у него в подсознании? (12 уроков по психотехнологии проникновения в подсознание собеседника). — М., 1996.

Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона. — Минск, 1997.

Селье Г. Стресс без дистресса: Пер. с англ. — М., 1982.

Слуцкий В. И. Элементарная педагогика, или Как управлять поведением человека. — М., 1992.

Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. — СПб., 1997.

Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — М., 1992.

ЛЕКЦИЯ 5

ГРУППА И КОЛЛЕКТИВ

Виды групп • Основные направления и методы изучения групп •
Изучение коллектива • Стадии развития коллектива

До сих пор, рассматривая личность, мы говорили о ней как о самостоятельном, обособленном образовании, как о носителе различных свойств, опуская многочисленные связи личности с другими людьми. Однако делалось это для простоты изложения. В действительности «личность» — понятие социальное. Это означает, как уже отмечалось, что личность является продуктом отношений и взаимоотношений людей, без которых ее существование невозможно.

Подобно тому как атомы химических элементов соединяются в молекулы, образуя более сложные вещества, как правило, более устойчивые, чем исходные, и обладающие новыми качествами, так и люди, объединяясь друг с другом, создают более сложные социальные образования и проявляют в них новые свойства и способности. Одним из таких образований является социально-психологическая группа.

Каким может быть минимальный размер социальной группы? Два, три, четыре человека? Ответ дает социальная практика. Семей, этой основной ячейкой любого общества, принято считать двух людей, соединившихся для совместного проживания и ведущих общее хозяйство. Семья представляет собой наиболее типичный пример социальной группы.

Сложнее решить вопрос: каким может быть оптимальный размер школьной группы — пять, десять, двадцать, сорок человек? Для ответа на этот вопрос необходимо знать, какая группа имеется в виду, потому что группы могут значительно отличаться друг от друга.

Изучение различных групп поможет не только ответить на этот вопрос, но и лучше понять поведение отдельного ученика, поскольку разные группы по-разному влияют на людей. Группа, как целостное социальное образование, является мощным фактором, определяющим свойства личности, ее развитие, отношение к миру и себе самой. Значение этого фактора для педагогики впервые было осознано в отечественной науке в работах А.С. Макаренко.

1. Виды групп

Прежде всего необходимо различать реальные и номинальные группы.

Номинальные, или *статистические*, группы объединяют людей, имеющих тот или иной общий признак: пол, возраст, профессию, уровень образования, квалификацию и т. п. Люди, входящие в одну номинальную группу, могут не подозревать о существовании друг друга, тем не менее общий признак, особенно существенный, может определять много сходных черт и особенностей в поведении, образе жизни и образе мыслей этих людей. Возьмем группу учителей. Действительно, где бы учитель ни работал, в любой школьной организации в силу сложившейся системы оплаты труд учителя, будучи более квалифицированным и более ответственным, оказывается менее оплачиваемым, чем труд рабочего даже средней квалификации, работающего в том же городе или поселке. Все учителя независимо от того, знакомы они друг с другом или нет, оказываются в общем положении, диктующем им общие мысли о несправедливости этого положения. То же можно сказать и о воспитателях детских садов.

Реальные группы объединяют людей, связанных общей деятельностью или общими интересами и находящихся в непосредственном общении друг с другом. Среди реальных групп различают группы формальные и неформальные.

Размер формальной группы, как правило, четко определен. Поведение всех членов группы и каждого в отдельности регулируется известными правилами. Вхождение в группу, так же как и выход из нее, зависит не только от желания личности, да и само пребывание в формальной группе не всегда является добровольным. Примером формальной группы является любое подразделение любого государственного предприятия, учреждения, организации.

В **неформальной группе** соответственно нет той жесткости и определенности правил и предписаний, которыми регулируется деятельность формальной группы. Но это не значит, что такие правила отсутствуют вовсе. В неформальной группе есть свои правила, своя мораль и этика поведения, без них группа перестает быть группой. Иное дело, что эти правила и эта мораль вырабатываются самой неформальной группой, тогда как в формальной группе эти правила предписываются, имеют всеобщий безличный характер. Неформальные группы распространены не менее, чем формальные. В любой формальной группе можно отыскать неформальные группировки. Неформальные группы образуются на основе общности интересов, целей, потребностей. В какой-то мере неформальные группы, существующие в формальных группах и между ними, компенсируют недостатки формальных групп, удовлетво-

ря те потребности людей, которые остаются не удовлетворенными в формальных группах. Часто неформальные группы возникают как оппозиция формальной группе. В этом случае неформальная группа представляет собой фактор, значительно осложняющий процесс управления, не считаться с которым становится невозможно. Подробнее об этом в последующих главах.

Помимо формальных и неформальных групп различают *группы малые* и *группы большие*, отличающиеся друг от друга кроме количественного соотношения характером общения людей. В малых группах это непосредственный эмоциональный и деловой контакт. В больших группах непосредственное общение может отсутствовать (как у студентов университета, учащихся на разных факультетах). Пока в процессе работы над общим делом между людьми сохраняются постоянные и заинтересованные эмоциональные и деловые контакты, они образуют малую группу во временном и количественном отношении. Таким может быть ответ на вопрос о максимальном размере малой группы.

Сложнее ответить на вопрос об оптимальном размере группы. Этот вопрос отнюдь не праздный. Опытный учитель, руководя школьным коллективом, контролирует и регулирует деятельность не только формальных (класса), но и неформальных, малых групп. Инициативы, творческие предложения для своего развития нуждаются чаще всего в неформальной среде, которую могут обеспечить неформальные, малые группы. Отсюда вопрос: каким должен быть размер такой группы?

Самый короткий ответ может быть таким — размер малой группы, как формальной, так и неформальной, должен определяться интересами дела, задачами деятельности. Однако этот ответ носит характер самой общей рекомендации, которая мало что дает для практического решения задачи формирования малой группы. Продолжительность и качество выполнения одной и той же работы могут сильно меняться в зависимости от множества факторов, таких, как личностные свойства учащихся, определяющие их совместимость, уровень их квалификации, организация дела и распределение обязанностей, техническое оснащение работы, форма поощрения работы или ее результаты, определяющие степень мотивации, и т. п.

Иначе говоря, необходимо более глубокое понимание группы как социального образования, ее влияния на отдельного работника и влияния работника на свойства группы. Продолжая изучение группы, остановимся на аспектах, связанных с динамикой, развитием группы.

Группа, как и личность, не является застывшим, статическим образованием. Группы возникают и распадаются, развиваются и деградируют, переходят из одного вида в другой, меняя размеры, структуру, свойства. Рассмотрим основные виды групп, различа-

ющихся по уровню развития: диффузную, функциональную и коллектив.

Диффузная группа объединяет людей, хотя и соединенных общим интересом или общей целью, но собравшихся случайным образом, друг с другом не связанных, обособленных. Примером такой группы являются пассажиры трамвая или автобуса, участники дискотеки, посетители кинотеатра или стадиона, толпа в проходной крупного предприятия, участники митинга. В условиях почти полного отсутствия организованности на первое место в таких группах в качестве регулятора выступает настроение, возникающее и передающееся путем взаимного влияния, психического заражения. Возникшее в одном месте настроение как пожар охватывает всю группу. В основе настроения могут лежать как положительные чувства — радость, воодушевление, так и негативные — тревога, страх. Панические чувства возникают именно в такого рода группах. Такая группа, потерявшая разум, движимая только чувством, которое она многократно усиливает, поддается внушению, обладает огромной потенциальной социальной энергией. Она способна и на подвиг, и на преступление, легко может стать объектом манипуляций и поэтому требует особого внимания. Необходимо знать, где возникают эти группы, и контролировать их деятельность.

Функциональная группа объединяет людей, связанных общим делом и выполняющих определенные, закрепленные за каждым обязанности, связанных друг с другом взаимной зависимостью по принципу «Ты — мне, я — тебе». Именно эта зависимость друг от друга объединяет людей в группе. Они могут ненавидеть друг друга, но необходимость заставляет их сотрудничать. Как правило, стремление избегать обострения отношений приводит к их формализации, т. е. сводит отношения к минимуму. Без него деловое сотрудничество будет невозможным. Таким образом, функциональная группа характеризуется чисто функциональными отношениями между людьми, выполняющими общее дело. Иные отношения либо еще не сложились, либо сознательно отвергаются. Примером функциональной группы могут быть временные рабочие группы и комиссии, создаваемые из представителей различных школьных классов по распоряжению администрации в самом начале их работы.

Коллектив представляет собой высшую стадию развития группы, объединяющей людей на основе общего дела, общих интересов и целей. Как и функциональная группа, коллектив предполагает разделение функциональных обязанностей, взаимозависимость членов группы, однако отношения людей в коллективе не ограничиваются функциональными связями, но предполагают добровольное и бескорыстное сотрудничество и взаимопомощь.

Изучение групп и коллективов представляет собой интерес для практики педагогического управления. Группа является посредником в отношениях личности и общества. Часто именно группа, в которую в качестве одного из ее участников входит работник, выступает в его глазах воплощением общества и государства. По тем правилам и законам, которые осуществляются в школе, где работает группа, коллектив, класс, ученик судит об обществе, государстве в целом.

Однако не менее часто группа выступает своего рода убежищем, в котором личность находит защиту от тревог и волнений жизни. Группа выступает как место, отличное от иного мира и противостоящее ему, как место, где личность находит удовлетворение потребностей, невозможное в других местах. Поэтому в таких случаях группа может выступать не как воплощение общества, государства, а как нечто особенное и даже противоположное, где существуют иные взгляды, убеждения, правила и нормы поведения. Такой группой может быть необязательно компания рокеров. Кооператив, предоставляя совершенно иные, по сравнению со школой, жизненные ценности и перспективы, тоже является группой.

2. Основные направления и методы изучения групп

Если говорить о зарубежном опыте изучения групп, то можно выделить три основных направления, каждое из которых внесло свой вклад в понимание группы и разработало свой метод ее изучения.

Социометрическое направление. Его основоположником является Джекоб Морено. Первые его исследования начаты в 20-х гг. XX в. Основу его исследований составляет созданный им социометрический метод, позволяющий выявлять и анализировать взаимоотношения людей в группах. В ходе анализа возможно выведение количественных показателей, характеризующих эти взаимоотношения. Отсюда название метода — социометрический. Основной своей заслугой Морено считал выявление особых, аффективных отношений, связывающих людей и определяющих в них чувство симпатии или антипатии друг к другу. Эти отношения людей он отличал и противопоставлял всем прочим общественным отношениям. Основные выводы исследований Морено можно свести к следующим.

1. Непосредственное общение человека с человеком является самой важной формой общения.

2. Наряду с формальной структурой отношений людей в официальных группах существует структура неформальных отношений.

3. Конфликты и напряжение в группе увеличиваются прямо пропорционально различию между формальной и неформальной структурой отношений.

Социометрический метод, или метод Морено, получил широкое распространение (в том числе и в нашей стране, став рабочим инструментом социологических и психологических исследований) после того, как стало ясно, что этот метод позволяет выявлять и анализировать не только аффективные, но и другие отношения людей в группах. В настоящее время социометрический метод используется в педагогической практике и для анализа структуры групп и коллективов, и для разрешения конфликтов, и для выявления лидеров, и для создания внутриклассных групп и формирования новых коллективов.

Социологическое направление. Данное направление ведет свое начало с 30-х гг. XX в. от экспериментов в североамериканском городе Хоторн (*Hawthorne*). В ходе этих экспериментов в качестве важнейшего фактора, влияющего на уровень производительности труда, рассматривались взаимоотношения людей в группе. В последующих исследованиях были выявлены неформальные группы и их роль в реализации решений администрации, в регулировании поведения отдельных работников, членов этих групп. На Западе это направление было связано с другим направлением, получившим название «школа человеческих отношений». Была выявлена роль неформальных групп как своего рода защитного механизма против антирабочей политики администрации. Обнаружилось влияние самого исследования на состояние группы. В частности, возможно проведение исследования в целях социальной терапии малых групп путем выявления причин недовольства, конфликтов и напряженности в отношениях людей. Социологическое направление способствовало созданию и разработке таких методов, как беседа, интервью, анкетирование.

Анкетирование получило особенно широкое распространение благодаря особой технике формулировки вопросов, упрощающей заполнение анкет и делающей возможной их машинную обработку. Беседа, интервью, анкетирование выявляют мнения людей по тем или иным вопросам, их отношение к труду, к предприятию, на котором они работают, к администрации, друг к другу. Тем самым *социологический опрос выступает в роли индикатора состояния группы, коллектива, его морально-психологического климата*, т. е. в качестве важнейшего средства сбора социально-психологической информации, без которой невозможно социальное управление, и в особенности работа с людьми.

Направление «групповая динамика». Это направление возникло в 40-х гг. XX в. на основе исследований К. Левина. Его основной задачей было изучение группы, ее влияния на поведение отдельных индивидов, процессов, происходящих в группе. Было поло-

жено начало разработке двух важнейших тем социологии и психологии управления — стиля руководства и группового принятия решения. В русле данного направления было четко показано, что группа представляет собой нечто большее, чем просто сумма ее частей, и что она — динамическое образование, в котором частичное изменение влияет на состояние целого. Основные выводы в интересующем нас плане можно сформулировать следующим образом:

1) группа — важнейший фактор, нормирующий поведение личности;

2) легче изменить поведение людей в группе, чем менять поведение каждого из них в отдельности;

3) чем привлекательнее группа для ее членов, тем большее влияние на них можно оказать;

4) чтобы воздействовать на группу, необходимо вначале определить лидеров и воздействовать на них.

Направление «групповая динамика» способствовало развитию экспериментальных исследований. Влияние группы, выявленное в этих экспериментах, было закреплено в понятиях «конформизм» и «нонконформизм», получивших широкое распространение. Особую известность приобрел метод «групповой дискуссии», являющийся своего рода формирующим экспериментом, в ходе которого участники дискуссии, взаимно влияя друг на друга, меняют свои начальные убеждения и точки зрения. Разновидностью метода групповой дискуссии можно считать различные виды социально-психологического тренинга, ролевые и деловые игры, направленные на развитие определенных свойств личности в ходе специально организованного группового общения.

3. Изучение коллектива

Начало исследованиям коллектива как группы, существующей в специфических социальных условиях, положил А. С. Макаренко. Хотя он имел дело с детскими и юношескими коллективами и строил теорию на практике учебно-воспитательной работы, его идеи и представления о коллективе по сей день сохраняют актуальность в отношении не только учебных, но и трудовых коллективов.

Понятие «коллектив» впервые возникло в отечественной науке. Отношение к понятию «коллектив» зарубежных исследователей выразил Н. А. Бердяев, будучи в эмиграции. Он резко отрицательно относился к этому понятию. Понятию коллективизма он противопоставлял «коммунотарность» и «соборность» как понятия, оставляющие «совесть и оценку в глубине человеческой личности», как «качество личной совести, которое не может быть за-

мыканием и изоляцией», тогда как «коллективизм есть отчуждение, экстерииоризация сознания и личности, перенесение их на фиктивную реальность коллектива»¹. По мнению Н. А. Бердяева, «можно употреблять прилагательное “коллективный”, но нельзя употреблять понятие “коллектив”»².

Это запрещение кажется странным даже с языковой точки зрения. Запретили ведь упоминать имя Герострата, тем не менее о нем знают и его поминают чаще, чем храм Афины Эфесской, который он сжег. Запрет оказывается даже более эффективным средством популяризации, чем простое забвение. В качестве компенсации за отвергнутый термин Бердяев изобретает новый — «коммуотарность» и извлекает забытое в ту пору слово «соборность», представляющее собой один из идеалов православной церкви.

Подчеркивая специфичность отношений в коллективе, Макаренко писал, что вопрос отношения товарища к товарищу — это не вопрос дружбы, не вопрос любви, не вопрос соседства, а это вопрос *ответственной зависимости*. Тем самым он отмечал, что коллектив — это прежде всего организованная группа людей. Напомним в связи с этим концепцию Морено, который утверждал существование для группы аффективных, чувственных отношений. Здесь различие двух направлений исследований совершенно очевидно.

Вместе с тем в работах Макаренко мы находим формулировку идей, которые лишь значительно позднее осознаются зарубежными исследователями. Таков принцип параллельности действия, лежащий в основе методов воспитания личности в коллективе. Суть его состоит в том, что воспитательное воздействие оказывается на коллектив, хотя объектом воздействия является личность. Напомним, что аналогичный принцип был сформулирован в «школе групповой динамики» лишь в конце 40-х гг. XX в.

А. С. Макаренко определил ряд признаков, отличающих *коллектив как специфическую социальную группу*. Помимо уже названных отношений ответственной зависимости сюда относятся: гармония личных и общественных целей, готовность к действиям, социальная защищенность членов коллектива, уверенность в будущем, условия для самореализации личности.

Метод Макаренко следует назвать естественным формирующим экспериментом, поскольку он представляет собой особым образом организованную учебно-воспитательную работу.

Вопрос о специфичности коллектива как социальной группы сохраняет свою актуальность по сей день. В работах, выполненных под руководством А. В. Петровского, было показано, что коллектив представляет собой сложное образование; в частности, в жиз-

¹ Бердяев Н. А. Судьба России. — М., 1990. — С. 296.

² Там же.

недеятельности коллектива можно выделить несколько слоев групповой активности (страт — слой, отсюда название этой теории — стратометрическая концепция коллектива). Первый слой включает аффективные отношения, о которых писал Морено. Второй включает отношения, базирующиеся на общности целей, задач и нравственных ценностей. Третий предполагает отношения, связанные с выполнением совместной деятельности. Таким образом, в соответствии с данной теорией специфичность коллектива, его отличие от других социальных групп, например диффузных, определяется наличием второго и третьего слоев отношений.

4. Стадии развития коллектива

Для понимания сущности коллектива как социального образования необходимо рассмотреть происходящие в нем изменения. Коллектив — это не застывший идеал, а живое, развивающееся в соответствии с условиями своего существования образование. Рассмотрим стадии развития коллектива — от низшей к высшей. В качестве критерия развития выберем форму контроля и соответственно способ регуляции жизни школьного коллектива.

Стадия единоличного контроля. На этой стадии развития коллектива контроль за деятельностью каждого члена коллектива осуществляется одним лицом — руководителем коллектива. Это происходит потому, что связи между отдельными учащимися либо слабо развиты, либо невозможны в силу специфики учебной деятельности (например, обособленности учебных мест в компьютерном классе). Все связи между учащимися осуществляются через руководителя, который тем самым ставится в центр всех происходящих событий. Соответственно руководитель участвует в принятии всех решений. Первая стадия характерна для новых, формирующихся коллективов, однако она может наблюдаться и в старых коллективах, где руководитель намеренно централизует власть, ставя под свой полный контроль жизнь коллектива.

Контроль с участием актива. На этой стадии внутри коллектива формируется ядро, состоящее из компетентных, авторитетных, уважающих друг друга учащихся, — актив. Это люди, способные не только оценить и оспорить решение, принятое руководителем, но и самостоятельно выработать свой вариант. В то же время это люди, способные в силу влияния на других людей, которым они пользуются, взять под свой контроль часть жизни коллектива. Таким образом, возникновение актива позволяет руководителю делегировать часть своих полномочий и функций основным членам коллектива. Вместе с тем возникновение актива делает невозможным единоличное принятие решения — это будет нарушением сложившегося взаимного обязательства: принимая на себя часть

функций руководства коллективом, актив требует от руководителя участия в принятии решений.

Стадия взаимного контроля. Эта стадия характеризуется включением в состав актива всех членов коллектива. Это значит, что не отдельные члены коллектива, но весь коллектив обладает высокой квалификацией, каждый знает, что он должен делать и что должен делать его партнер. Возникает возможность контроля за работой, осуществляемого не руководителем и не авторитетным членом, а каждым участником общего дела. Ясно, что этот вид контроля является наиболее эффективным по сравнению с предыдущим. Следует заметить, что на этой стадии развития коллектива значительно редуцируется функция руководства. Руководитель фактически вытеснен как фактор регуляции внутренней жизни коллектива. Его задачей становится обеспечение внешних связей, долгосрочное планирование.

Стадия самоконтроля. На этой стадии развития коллектива исчезает необходимость даже взаимного контроля. Полный самоконтроль обеспечивают высокая компетентность и чувство ответственности. Каждый из участников работает самостоятельно, относясь с полным доверием к решениям, принимаемым его партнерами. В коллективе существует полная или значительная взаимозаменяемость. Функция руководства как регуляции внутренней жизни коллектива становится полностью ненужной. При всей кажущейся экзотичности эту стадию развития коллектива довольно часто можно было наблюдать в небольших студенческих строительных отрядах, хорошо сработавшихся школьных бригадах, т. е. в группах, возникающих в результате жесткого отбора и сработанности участников таких коллективов.

Вопросы для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Каковы условия успеха и неудач группового воздействия на личность?
2. Какие виды деятельности, условия или факторы способствуют развитию коллектива и какие разрушают его?

Рекомендуемая литература

- Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1980.
Десев Л. Психология малых групп. — М., 1979.
Донцов А. И. Проблемы групповой сплоченности. — М., 1979.
Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. — М., 1978.
Макаренко А. С. Коллектив и личность // Соч.: В 5 т. — М., 1952. — Т. 5.
Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив. — М., 1982.
Психологическая теория коллектива. — М., 1979.
Шибутани Т. Социальная психология. — М., 1969.

ЛЕКЦИЯ 6

ЛИЧНОСТЬ В ГРУППЕ

Виды отношений в группе • Формы взаимовлияния людей в процессе общения • Совместимость людей в группе • Лидерство в группах • Лидер и руководитель • Кто становится лидером?

В данной лекции будут рассмотрены особенности взаимоотношений людей в группах и коллективах, механизмы влияния людей друг на друга, условия их совместимости в зависимости от роли, которую они выполняют. Личность в группе характеризуется теми отношениями, которые возникают у нее с другими людьми, и тем положением, которое она занимает в общей структуре этих отношений. Поэтому вначале следует рассмотреть виды отношений, возникающих между людьми в группах и коллективах.

1. Виды отношений в группе

В соответствии с древней психологической традицией, различающей в человеке чувство, разум и волю и уже использованной нами ранее при анализе структуры личности, можно соответственно выделить три группы отношений, связывающих людей в группе: аффективные, рефлексивные и волевые (управленческие).

Аффективные отношения. Эти отношения построены на чувствах приятности и неприятности, симпатии и антипатии, которые люди испытывают друг к другу в большей или меньшей степени. Хотя подлинные источники возникновения того или иного чувства далеко не всегда могут быть установлены, тем не менее можно определить несколько групп причин, вызывающих аффективное отношение одного человека к другому.

Во-первых, в качестве таких причин могут выступать *органические свойства личности* — потливость, запах изо рта, привычка ковырять в носу или шмыгать носом, манера говорить или вести себя и т. п. Во-вторых, такими причинами могут стать *психические свойства личности* — невнимательность, легкомысленность, безапелляционность суждений или робость, нерешительность, безволие. Наконец, в-третьих, такими причинами могут стать *социальные свойства личности* — ее нравственные качества, убеждения, жизненные цели, способы решения жизненных проблем и т. п.

Следует заметить, что одни и те же свойства личности у окружающих людей могут вызывать прямо противоположные чувства. В особенности это касается психических и социальных свойств. Одного восхищают решительность и деловитость данной личности как качества, наиболее важные в современных условиях, другой видит в них проявление приспособленчества, карьеризма.

Что касается органических свойств, то в отношении многих из них вряд ли возможна такая поляризация; например, потливость вряд ли может вызвать симпатию. Однако и здесь существуют значительные различия между людьми по степени терпимости к тем или иным свойствам.

Учет аффективных отношений и установление причин, лежащих в их основе, являются важнейшими условиями решения проблемы совместимости учащихся в создаваемых рабочих группах, звеньях, бригадах. Для того чтобы уметь разбираться в аффективных взаимоотношениях учеников, учитель должен обладать способностью эмпатии, сопереживания, аффективного понимания, понимания чувств другого человека. Как показывает опыт работы групп тренировки чувствительности, развитие этой способности возможно у каждого человека, хотя и в разной степени.

Рефлексивные отношения. Эти отношения строятся на сознательном анализе положения каждого человека в группе и определяют форму поведения каждого с каждым: уважительную — с уважаемым членом коллектива, снисходительно-презрительную — с отвергаемым. Часто это делается не потому, что так хочется, что таково собственное отношение, а потому, что так надо, потому, что так ведут себя остальные — такова групповая норма поведения. Впрочем, рефлексивные отношения могут строиться и на оппозиции к групповой норме.

Рефлексивные отношения основаны на понимании людьми процесса общения, целей и задач, преследуемых и решаемых каждым из участников общения, на анализе причин поступков. Рефлексивные отношения выступают в тесной взаимосвязи с аффективными отношениями. В этом плане рефлексивные отношения в целях достижения сотрудничества могут быть направлены на преодоление антипатии и демонстрацию симпатии.

В основе рефлексивных отношений могут лежать различные уровни сознания. Первый уровень сознания — непосредственное, *эгоцентрированное сознание* — характеризуется просто отношением к другому человеку как носителю определенных качеств: «Я знаю, это Петров из VII «А», хороший товарищ, любител рыбачить».

Второй уровень сознания — *децентрированное сознание* — характеризуется переходом на позицию другого человека и осознанием происходящего с этой новой точки зрения. Допустим, Пет-

ров оказался замешанным в неприятную историю и решается вопрос о правомерности предъявленных ему обвинений — мог ли он это совершить?

Третий уровень сознания — *осознание личностью своего положения в группе* — строится на основе точек зрения, приписываемых остальным членам группы. В этом случае каждое предполагаемое решение и каждый поступок оцениваются личностью с точки зрения других членов группы — как они к нему отнесутся, как его воспримут.

Руководитель школьного или педагогического коллектива должен так же хорошо уметь анализировать рефлексивные отношения, как и аффективные. Способность к анализу рефлексивных отношений получила название идентификации, т.е. уподобление другому человеку, умение встать на его место, взглянуть на мир его глазами и, главное, понять происходящее его умом. Способность идентификации, как и способность эмпатии, может быть развита путем специальной тренировки.

Волевые или управленческие отношения. Эти отношения предполагают подчинение, влияние одного человека на другого. В основе такого влияния могут быть принуждение, уважение, признание, долг, обязанность, сочувствие и т.п. Названные отношения могут быть формальными и неформальными. Собственно управленческими являются формальные отношения, предполагающие формальную организацию, в которой они складываются или устанавливаются, а волевые отношения свойственны неформальным группам, в которых тем не менее также существует власть и подчинение одних членов группы другим.

Положение личности в системе как тех, так и других отношений (формальных и неформальных) определяет ее *статус* (должностной, профессиональный, общественный, межличностный). Статус определяет *роль*, т.е. поведение личности в тех или иных ситуациях. Можно назвать роль отца (матери) или роль сына (дочери), роль учителя и роль ученика, роль начальника и роль подчиненного.

Отличие статуса от роли состоит в том, что при неизменном статусе роли могут меняться в зависимости от ситуации. Учитель является руководителем более высокого ранга по отношению к ученику, но в то же время он — подчиненный по отношению к директору школы. Таким образом, учитель играет две противоположные роли — начальника и подчиненного.

Множественность ролей, которые приходится играть человеку, приводит к тому, что они порой вступают в конфликт друг с другом. Каждый легко может представить себе неловкость положения учителя, которого в присутствии учащихся «распекает» вышестоящий руководитель. Попавший в просак учитель, пытаясь сохранить свое достоинство в глазах учеников, выходит за рамки

предписанной ему роли подчиненного в глазах вышестоящего руководителя, чем вызывает еще больший гнев.

Анализ волевых отношений важен для педагога при создании школьных рабочих групп и звеньев, бригад и коллективов, при определении лидеров групп, ведущих и ведомых, учащихся, готовых возглавить дело и повести других за собой, и учащихся, готовых следовать за ведущим и выполнять его указания, учащихся, обладающих авторитетом, и учащихся, признающих этот авторитет. Игнорирование этих отношений ведет к ошибкам в руководстве классом, развалу школьных групп и коллективов.

2. Формы взаимовлияния людей в процессе общения

Учитывая важность волевых отношений для руководства группой и коллективом, рассмотрим подробнее формы влияния людей друг на друга в процессе непосредственного общения: внушение, убеждение, психическое заражение, подражание, принуждение.

Внушение. Внушение представляет собой вид целенаправленного воздействия на человека или группу, имеющего целью формирование определенного психического состояния, убеждения, образа мыслей, формы поведения, запечатление информации. Внушение предполагает не критическое отношение к внушаемому содержанию, информации. В каких условиях возможно это не критическое отношение?

Прежде всего таким условием является авторитетность источника информации. Авторитетный — значит лучше и глубже знающий дело. Авторитетный — значит исключая сомнения. Авторитетный — это тот, кому можно доверять, не задумываясь.

Возьмем такой пример. Я сообщаю вам информацию, но включаю ее в контекст, который может определять отношение к ней: «Человек усваивает 10 % услышанного, 50 % увиденного и 90 % того, в чем участвует, действуя». Можно об этой информации сказать так: «Наукой установлено...» (научный факт), или «Известно, что...» (общеизвестный факт), или «Говорят, будто бы...» (общее мнение), или «Американские ученые в результате кропотливых исследований установили...» (экспериментально установленный факт), или, наконец, «Я тут, сидя в туалете, прочитал в одной газете...» (шутка). Ясно, что отношение будет различным в зависимости от авторитетности источника.

Другим условием является внушаемость как свойство личности. Это свойство может определяться органическими свойствами личности, а может иметь социальное происхождение. Человек, длительное время находящийся в подчинении у авторитетного вос-

питателя или руководителя, приучившего его к беспрекословному подчинению, будет обладать повышенной внушаемостью к руководящим указаниям. Эта внушаемость будет его социальным свойством.

Среди других условий, определяющих некритическое отношение к внушаемой информации и, следовательно, способствующих успешности внушения, можно назвать физическое состояние: утомление способствует внушению — и дефицит информации, в которой испытывается острая потребность. Последнее условие может служить объяснением распространения слухов. В основе передачи слухов лежит механизм внушения, основанного на дефиците информации и некритическом ее восприятии. Разумеется, в качестве одного из условий следует назвать также некомпетентность объекта внушения в том, что ему внушается. Некомпетентность рождает потребность в авторитете, к которому испытывается тем большее доверие, чем меньшее доверие испытывает человек к себе самому.

Убеждение. Это целенаправленное, как правило, словесное воздействие посредством логических доводов, аргументов, фактов и рассуждений. В отличие от внушения, представляющего собой эмоционально-волевое воздействие, убеждение обращено к разуму объекта убеждения, к его способности и склонности думать, анализировать, сопоставлять.

Цель убеждения та же, что и внушения, — формирование определенных идей, чувств, направленности личности. Каковы условия эффективного убеждения?

Первым условием успешного убеждения является убежденность говорящего, его уверенность в своей правоте, его искренность. Далее, высказывания и утверждения говорящего должны быть аргументированными и логически увязанными. Они должны содержать ответ на возможные возражения. Для этого говорящий должен хорошо представлять себе позицию объекта убеждения и видеть различия между его позицией и своей.

Каждый из нас может припомнить лекцию или выступление, которое само по себе логично, аргументировано, внутренне увязано, но вместе с тем замкнуто само на себя, как монолог глухого. Это обращение ко всем и ни к кому конкретно. Это утверждение, а не убеждение. Убеждение предполагает высказывание взглядов, идей, представлений, отличных от взглядов, идей и представлений убеждаемого, т. е. предполагает знание этого отличия и стремится устранить его.

Важным условием убеждения является также знание убеждаемым личностных особенностей убеждаемого, уровня его развития, его интересов и потребностей. Лучше, если содержание и форма аргументов будут отвечать этим особенностям. Но главное — важно, чтобы убеждаемый умел логически мыслить и мог оценить

логическую аргументацию. Впрочем, можно привести примеры, когда логическая аргументация, будучи недоступной пониманию слушателей, тем не менее оказывает воздействие, однако не убеждающее, а внушающее. В этих случаях мы имеем дело с авторитетом логически организованной речи, который будет тем большим, чем ниже компетентность слушателей и чем больше их доверие.

Психическое заражение. В отличие от убеждения и внушения, представляющих собой целенаправленное воздействие на личность или группу, психическое заражение — вид бессознательного, неосознаваемого влияния людей друг на друга, предполагающего передачу прежде всего эмоционального состояния, настроения, а вместе с тем и связанных с ним мыслей и представлений.

Хотя заражение как форма влияния может наблюдаться всюду, где возникает общение людей, наиболее яркие проявления заражения обнаруживаются в диффузных, слабо организованных группах, в кинотеатрах, на стадионах, в танцзалах, на эстрадных представлениях, где этому способствует ритмичный и часто оглушающий музыкальный фон.

В конечном счете заражение приводит к тому, что группа людей оказывается охваченной единым чувством, единым настроением — радости или горя, восторга или отчаяния, воодушевления или уныния, экстаза или панического ужаса. В этом состоянии группа становится носителем значительной потенциальной энергии, которая стремится найти выход и, как правило, находит его. Однако далеко не всегда формы реализации этой энергии являются социально приемлемыми. Отсюда существующее устойчивое предубеждение против проявления крайних форм психического заражения.

А между тем групповое переживание, к которому приводит психическое заражение, является очень сильным средством влияния на личность. В известной мере это переживание является необходимым для психического развития личности, формируя в человеке чувство общности, солидарности, сопричастности. Вызывая нервную разрядку, оно может иметь терапевтический эффект.

В работе педагога знание и умение использовать эффекты заражения играют большую роль и составляют часть педагогического искусства. Прежде всего метод личного примера как способ воздействия на группу необходимым образом включает элементы заражения. Помимо того, создание и поддержание рабочего настроения, воодушевления, состязательности, соревнования — все это невозможно без использования механизма заражения.

Подражание. Эта форма влияния представляет собой воспроизведение индивидом поведения другого человека, его манеры говорить, ходить, одеваться. Подражание является одной из важ-

нейших форм усвоения социального опыта, особенно в раннем возрасте. Но механизмы подражания сохраняются у людей до глубокой старости.

Различают *непроизвольное* и *произвольное* (намеренное, сознательное) *подражание*. Первое — реализуется помимо желания и воли человека. Так, мы начинаем заикаться, разговаривая с заикой, усваиваем особенности местного говора, приехав на новое место. Второе — предполагает сознательную цель следовать примеру при обучении языку, физическим упражнениям, трудовым операциям. Произвольное подражание, в свою очередь, разделяется на внешнее и внутреннее. Внешнее — воспроизводит внешние, наружные элементы поведения, одежды, манеры выражаться, внутреннее — смысл действий, мотивацию, отношение к миру, систему убеждений. Внешнее, как правило, предшествует внутреннему.

Принуждение. Это вид воздействия, при котором один человек подчиняет себе другого, заставляя его выполнять, часто против его воли, необходимые действия. Принуждение остается одним из наиболее распространенных средств воздействия. Более того, можно сказать, что и другие виды воздействия, такие, как убеждение и внушение, в конечном счете имеют целью подчинение одного человека другому, в одном случае — посредством разума, в другом — посредством воли и чувства.

Стало быть, принуждение вовсе не обязательно предполагает физическое воздействие. *Экономическое принуждение* — вот один из наиболее распространенных видов принуждения: «Я даю тебе деньги или какой-либо товар, чтобы ты сделал то, что я скажу». Это принуждение, которое выросло из простого и вначале, может быть, эквивалентного обмена услугами. Экономическое принуждение возникает там, где эквивалентность обмена нарушается, и нарушение становится постоянным. Человек вынужден делать любую работу или одну и ту же надоевшую ему работу, потому что только в этом случае он может получить то, чего хочет.

Еще один вид принуждения — *организационное принуждение*. Находясь в структуре управленческих отношений, люди обязаны выполнять определенные, предписанные правилами действия, в частности подчиняться условиям и распоряжениям начальства даже в том случае, если они с ними не согласны. Они могут их оспорить, имеют такое право, но это право должно было быть реализовано вовремя, в период подготовки решения, когда же оно принято, его следует выполнять.

Наконец, еще один вид принуждения — *групповое давление*. В неформальных малых группах существуют свои правила и нормы поведения, выполнение которых обязательно для их участников, т. е. к выполнению которых индивид вынуждается группой, независимо от того, согласен он с ними или нет. Само включение в

группу обязывает его следовать принятым в группе нормам и образцам поведения.

Когда мы говорим о том, что принуждение совершается вопреки воле индивида, то сильно упрощаем положение вещей. В действительности довольно часто принуждение совершается самим индивидом, так сказать его собственными руками. И экономическое, и организационное, и групповое принуждение совершаются при сознательном участии самого индивида, который в результате зрелого размышления понимает и принимает необходимость подчинения и удерживает себя в этом подчиненном состоянии.

В диффузных группах принуждение вызывает две формы реагирования, известные как конформизм и нонконформизм. *Нонконформизм* означает решительное неприятие того, к чему личность вынуждается. *Конформизм* означает принятие, внешнее подчинение требованиям при скрытом несогласии. В коллективах принуждение рождает реакцию, получившую название «коллективистическое самоопределение», о чем уже говорилось выше.

3. Совместимость людей в группе

Сплоченность группы, ее продуктивность и душевное состояние каждого из членов группы определяются совместимостью людей, т. е. оптимальным сочетанием личностных свойств участников группы. Как же добиться этого сочетания? Возможно ли добиться сплоченности в группе?

Прежде всего следует сказать, что существуют, по меньшей мере, два вида совместимости — *психологическая* и *функциональная*. Первый вид совместимости предполагает взаимную приемлемость партнеров в сфере неформального общения, когда им доставляет удовольствие находиться вместе и беседовать о жизни. Функциональная совместимость (срабатываемость) предполагает согласованность партнеров в деловой сфере, при выполнении совместной деятельности, обусловленной соответствием их деловых качеств.

Казалось бы, решение готово: для формирования продуктивных рабочих групп надо подбирать людей по деловым качествам и так, чтобы они психологически были приемлемы друг для друга. Но сложность состоит в том, что психологическая совместимость часто не гарантирует функциональную совместимость, а функциональная совместимость не всегда обеспечивает психологическую. Между ними существует более сложная взаимосвязь и взаимообусловленность. И все же существует доминирование психологической совместимости, если есть психологическая совместимость, можно ожидать появления функциональной совместимости, но не наоборот.

Какие свойства личности способствуют или препятствуют совместимости? В свойствах личности мы выделяли три уровня — органический, психологический и социальный. Можно говорить о видах совместимости в зависимости от того, какими свойствами она обусловлена: органическими, психическими и социальными.

Органическая совместимость основывается на темпераменте и непосредственно связанных с ним свойствах, таких, как работоспособность, выносливость, активность, скорость реакции, уравновешенность и т. п.

Психическая совместимость основывается на таких качествах, как общительность, отзывчивость, уверенность в себе, сходство характеров, чувство юмора, решительность или, напротив, мягкость, надежность и т. п.

Наконец, **социальная совместимость** основана на сходстве жизненных целей, моральных принципов, убеждений, образа жизни. В итоге можно говорить, по меньшей мере, о шести видах совместимости — трех видах функциональной совместимости, основанной на органических, психических либо социальных свойствах, и трех видах психологической совместимости.

Итак, вернемся вновь к вопросу — как обеспечить совместимость людей в группе, по каким свойствам их отбирать? Для ответа на этот вопрос необходимо знать, какой деятельностью будет заниматься группа — характер работы, ее продолжительность, распределение обязанностей, уровень квалификации, форма оплаты.

Рассмотрим, должны ли все участники группы иметь одинаковые свойства личности, например решительность, деловитость, уверенность в себе, или они могут иметь разные свойства (один напористый, другой покладистый, так, чтобы один дополнял другого). Этот вопрос решится сам собой, если мы определим, какую совместную деятельность эта группа будет выполнять, как она будет организована. Однородная, одинаковая работа требует от всех одинаковых свойств. Функциональная дифференциация, различие работ участников предъявляют к ним различные требования и предполагают соответственно различные свойства.

Далее рассмотрим, какой вид совместимости является наиболее важным — функциональный, психологический, органический, психический или социальный. Опять же этот вопрос решается, как только мы определим характер работы. Тяжелая, срочная, физическая работа предполагает прежде всего органическую совместимость. Продолжительная, квалифицированная, совместная работа, предполагающая высокую ответственность, требует совместимости по свойствам всех уровней. Чем более значимой и продолжительной является выполняемая совместная работа, чем большей отдачи она требует, тем более полной должна быть совместимость участников.

Наконец, еще один вопрос, который следует разрешить в связи с проблемой совместимости, — это вопрос о методах подбора людей. Назовем некоторые из них.

Во-первых, можно использовать социометрический метод. Лучше всего он выявляет психологическую совместимость людей, но при достаточно искусно подобранном социометрическом критерии может быть использован и для определения функциональной совместимости по социальным и психическим качествам.

Во-вторых, может быть использована методика выявления частоты и характера коммуникативных связей. Более всего данная методика может быть использована для установления функциональной совместимости.

В-третьих, выявление совместимости людей можно вести на основе опроса, выявляя сходство мнений по отношению к общим нравственным и идейным ценностям. Данный метод может быть использован для установления психологической и функциональной совместимости прежде всего по социальным качествам.

Выбор того или иного метода определяется характером совместной деятельности, для которой производится подбор участников.

4. Лидерство в группах

Волевые, управленческие отношения, основанные на влиянии одних людей на других, доминировании одних и подчинении других, способствуют возникновению в группах особого статуса и особой роли: в формальных группах — *руководства*, в неформальных — *лидерства*. Функция руководства и связанная с нею фигура руководителя будут рассмотрены в следующих разделах. В данном разделе мы проанализируем понятие лидерства и причины, способствующие возникновению лидера в группе и коллективе.

Различие лидера и руководителя определяется тем, что они являются представителями различных видов отношений. Руководитель представляет формальные отношения, лидер — неформальные. Руководитель реализует задачи организации, в том числе вышестоящей: планы, указания, директивы. Лидер выражает интересы и желания членов коллектива, не согласующиеся с действиями руководителя. Идеальным является совпадение роли лидера и руководителя. В действительности отношения между ними более сложные.

К тому же следует иметь в виду, что далеко не каждый лидер способен стать руководителем. Лидер — это человек, возглавляющий оппозицию, весь его авторитет основан на этом противостоянии руководству, критике принимаемых решений. Обретение формального статуса накладывает на него обязанности и обяза-

тельства, которые его самого превращают в объект критики. Поэтому мало выявить лидера в качестве возможного преемника руководителя — надо еще понять, сможет ли, готов ли он изменить свой статус.

Появление в группе лидера — явление, с которым сталкивается любой педагог. С одной стороны, это означает, что имеется человек, проявляющий активность, готовность к определенным действиям и способный повести, увлечь людей за собой. С другой стороны, есть люди, признающие его превосходство, верящие в его способность и готовые следовать за ним. Иначе говоря, лидер невозможен без группы сочувствующих, сторонников, последователей.

Довольно часто лидер, возникающий в школьном коллективе, выступает в роли соперника по отношению к классному руководителю. Это соперничество может перерасти в антагонизм, привести к невозможности дальнейшего совместного пребывания в коллективе лидера и руководителя. Опытный педагог никогда не допустит такого обострения отношений. Что же действительно можно сделать в случае появления в группе влиятельного, независимого человека с лидерскими способностями?

Прежде всего необходимо выяснить причину возникшего разногласия, которое, как правило, лежит в основе появления оппозиции, которую лидер возглавляет. Этой причиной может быть ошибка учителя, которую он не захотел признать, или некомпетентность, о которой он не подозревает или не желает признать. В случае ошибки ее необходимо если не исправить, то хотя бы признать. В случае некомпетентности лучшим решением конфликта будет передача лидеру части полномочий, выделение ему самостоятельного участка для работы, на котором он может проявить свое преимущество. Таким образом, возможные отношения между лидером и педагогом, руководителем не сводятся к соперничеству и противоборству. Разумеется, существование лидера в коллективе, как правило, осложняет жизнь педагога, но это не значит, что он должен пресекать проявления лидерства, а при возникновении лидера стремиться от него избавиться.

Помимо соперничества между лидером и классным руководителем возможны отношения дополняемости, компенсации, когда руководитель уступает лидеру ту часть сферы влияния, в которой лидер особенно силен. Вместе со сферой влияния он передает лидеру часть своих полномочий и часть своей ответственности. Такого рода передачу полномочий лучше оформить, например, путем создания группы, подразделения, но во всяком случае необходимо известить об этом коллектив.

Особого внимания заслуживают отношения, при которых педагог способствует проявлению лидерских свойств у своих учащихся, т. е. самостоятельности, независимости в решениях, уме-

ния убедить и повести других за собой. Руководство такими самостоятельными людьми особенно сложно и не каждому под силу. В основе такого руководства лежит принцип Паскаля — опираться можно лишь на то, что оказывает сопротивление.

Отношения между лидером и руководителем сводятся к следующим понятиям: совпадение, противоборство, компенсация, дополнение, сотрудничество, воспитание, формирование.

Сложность решения этой одной из важнейших проблем управления делает необходимым более глубокий анализ природы лидерства в педагогических и школьных коллективах, неформальных детских и подростковых группах.

5. Кто становится лидером?

Стремление разобраться в природе влияния одного человека на других, в причинах возникновения лидерства привело к появлению ряда теорий, объясняющих природу этого явления. Рассмотрим некоторые из них в порядке их появления: «теорию черт» личности лидера, ситуационную и функциональную теории последователей и организационную теорию лидера.

«Теория черт» личности лидера. Данная теория объясняет возникновение лидера проявлением комплекса врожденных свойств личности. Она сразу же стала очень популярной и сохраняет свою популярность по сей день. Эта теория породила многочисленные попытки определения врожденного набора свойств. Она открывала возможности ранней диагностики лидерских свойств, создания школ социального обучения и воспитания лидеров. Однако сразу же возникли трудности с определением врожденного набора, начались разногласия, связанные не только с количеством необходимых свойств, но и с определением самих свойств. Не было такого свойства, которое критики не подвергли бы сомнению. Казалось бы, трудно оспорить такие лидерские свойства, как решительность, сила воли, ум. Но критики приводили убедительные примеры, когда нерешительный, или безвольный, или недалекий лидер обходил, побеждал своих решительных, волевых, дальновидных и проницательных соперников. Трудности «теории черт» и критика, которую они вызвали, способствовали созданию новой теории, которая, как это часто бывает, строилась на утверждениях прямо противоположных.

Ситуационная теория. Эта теория отрицает врожденность лидерских свойств. Лидер — продукт ситуации, в которую он попадает. Любой человек может стать лидером в определенной ситуации, если окажется, что он лучше других подготовлен к ней, ориентируется в ней и способен лучше других принимать решения. Таким образом, случайно обнаружившееся превосходство над дру-

гими в той или иной ситуации способно любого человека сделать лидером. Ситуационная теория импонировала своим демократизмом, доступностью роли лидера, были бы случай и желание. Однако эта теория натолкнулась на трудности не меньшие, чем предыдущая теория. Утверждая возможность любого свойства личности стать лидерским в зависимости от ситуации и утверждая полную зависимость лидера от ситуации, теория пришла к выводу, что каждая ситуация должна порождать нового лидера и, поскольку ситуации все время сменяют друг друга, с той же частотой и лидеры должны следовать один за другим. Но в жизни лидер остается лидером, несмотря на смену условий и ситуаций.

Таким образом, при всей убедительности теоретического положения о зависимости лидера от ситуации оставалось неясным, что позволяет лидеру сохранять свой статус в разных ситуациях. И хотя в ход были пущены поправки к теории, такие, как накопление опыта, привычка, авторитет, сходство ситуаций, наконец, желание быть лидером, тем не менее ситуационная теория сменилась новой.

Функциональная (синтетическая) теория. Эта теория представляет собой попытку соединить взгляды сторонников обеих предыдущих теорий, модифицировав их, уклоняясь от крайностей. Вместо понятия «ситуация» было введено понятие «функция» или «задача». Таким образом, лидер — это не тот, кто лучше других ориентируется и действует в ситуации, а тот, кто лучше других решает задачу, выполняет определенную функцию, роль, обладая необходимыми для этого свойствами. В пределах решения задачи, выполнения функции, роли могут возникать различные ситуации, но понятие «задача — функция — роль» сохраняется, что объясняет устойчивость лидера в изменяющихся ситуациях. И главное — эта теория помогла объяснить феномен множественности лидеров, когда в одном коллективе одновременно их существует несколько. Это объяснялось тем, что в одном коллективе решаются одновременно несколько задач и в каждой имеется свой функциональный лидер.

Делались попытки установить типы функциональных лидеров: лидер-инициатор, лидер-эрудит, лидер-организатор, лидер-умелец, наконец, эмоциональный лидер.

Для более полного описания идей, объясняющих природу лидерства, остановимся еще на двух теориях.

Теория последователей. Эта теория на первый план выдвигает не природные свойства личности, не ситуацию, не функцию, а окружение лидера, группу, личностные особенности его последователей. Теория утверждает, что лидера делает группа. Лидер является выразителем интересов своих последователей, исполнителем их ожиданий и требований. Лидер — тот, кто яснее и отчетливее других выражает и реализует эти ожидания и потребности.

Особенность этой теории в том, что она породила поиски не черт лидера, а последователя авторитарного лидера.

Последователь обладает конформностью, непримиримостью к сомневающимся, приверженностью к жесткой дисциплине. Коротче говоря, в противовес известной пословице теория утверждает, что «каков приход, таков и поп», а не наоборот. Сила этой теории состоит в ее способности объяснить случаи, когда в лидерах оказывается человек слабый, нерешительный, неумный. Такой лидер бывает окружен сильными последователями, делающими его руками свои дела, отводя ему роль козла отпущения.

Организационная теория. Эта теория ставит появление лидера в прямое отношение с организацией, ее структурами и в особенности с руководителем, в оппозиции которому стоит фигура лидера. Лидер рассматривается как прямое следствие неумелого, некомпетентного, неграмотного руководства, встречающего сопротивление подчиненных и находящего наиболее яркое выражение в лидере. Однако это лишь один из возможных вариантов порождения лидера самим руководителем, о других писалось выше. Главное утверждение этой теории состоит в том, что лидер порождается самой функцией руководства.

Особенности лидера, свойства, которые он проявляет, и задачи, которые он решает, определяются, вольно или невольно, деятельностью руководителя.

В завершение обзора теорий лидерства несколько замечаний в пояснение. При всем многообразии и кажущейся противоречивости предложенных объяснений внимательный читатель отметит, что все теории объединяет стремление отстоять один, наиболее важный с точки зрения данной теории фактор, определяющий возникновение и существование лидерства. В одном случае в качестве такого фактора утверждается комплекс врожденных, органических свойств личности, в другом случае — комплекс определенных условий — ситуация, в третьем — функция или роль, в четвертом — группа последователей, в пятом — характер организации и особенности руководства. Так какая же теория является верной?

Нам представляется, что само намерение отыскать верную теорию, отбросив остальные как ложные, следует признать неверным. Каждая теория основана на определенном жизненном материале, отражает реально существующие вещи. Поэтому каждая из них по-своему верна. Следует, по-видимому, говорить о разных видах или формах лидерства, описываемых той или иной теорией. В одном случае это будет врожденный лидер, в другом — ситуационный лидер, в третьем — функционально-ролевой лидер, в четвертом — лидер-креатура, в пятом — оппозиционный лидер.

Действительно, в педагогической практике встречаются самые разнообразные проявления лидерства, и потому рассмотрение существующих теорий лидерства как описаний различных видов лидерства позволяет школьному руководителю лучше и увереннее ориентироваться в обстановке и принимать оптимальные решения.

Скажем, в коллективе появился лидер — влиятельный человек, сплотивший вокруг себя людей и создавший оппозицию. Что должен предпринять руководитель в этой ситуации? Знание природы лидерства может ему помочь. Если в результате сложившихся обстоятельств в коллективе возникает лидер, то следует разобраться, что послужило причиной его появления. Допустим, причиной стала ситуация. Ее следует изменить или подождать, когда она изменится, и лидер станет неактуальным. Если причиной является задача, т.е. лидер возникает в результате того, что успешно решается определенная задача, в которой он лидирует, то следует подумать, как распределить обязанности, чтобы выделить ему участок работы, связанный с решением этой задачи, делегировать необходимые полномочия. Если перед нами врожденный лидер (это нетрудно установить по его поведению на основе сказанного выше), то это значит, что лидерские качества будут проявляться и далее, со временем лишь усиливаясь. В этом случае руководителю следует предпринять соответствующие меры — попытаться перевести лидера в другое подразделение или подумать о собственной замене, введя его в кадровый резерв. Наконец, если лидер появился в результате ошибок в руководстве коллективом, то следует исправить стиль руководства или обдумать общую стратегию.

Разумеется, все сказанное следует отнести прежде всего к коллективу преподавателей. Однако и в классном коллективе можно наблюдать сходные явления. Проведенный обзор теорий лидерства свидетельствует о том, что лидером может стать действительно едва ли не любой из учащихся, хотя роль его и статус в коллективе могут быть очень разными.

Задача педагога — помочь учащемуся осознать свои возможности в качестве потенциального лидера и тем самым способствовать становлению его самосознания и самоопределения как личности.

Задания для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Определите основания и условия эффективности применения приращения как средства воздействия в конкретной педагогической ситуации.
2. Опишите группу как фактор социальной защиты личности.

Рекомендуемая литература

Десев Л. Психология малых групп: социальные иллюзии и проблемы. — М., 1979.

Детский сад в Японии: опыт развития детей в группе. — М., 1987.

Зарайский Д. А. Управление чужим поведением. Технология личного психологического влияния. — Дубна, 1997.

Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. — М., 1991.

Методики социально-психологического исследования личности и малых групп / Под ред. А. Л. Журавлева, Е. В. Журавлевой. — М., 1995.

Морено Дж. Л. Социометрия. Экспериментальный метод и наука об обществе. — М., 1958.

Обозов Н. Н. Психология межличностных отношений. — Киев, 2000.

Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников. — М., 1980.

Шибутани Т. Социальная психология. — М., 1969.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Организация и коллектив • Основные направления в исследованиях организации за рубежом • Развитие представлений об организации в отечественной практике социального управления • Виды организаций

Организация является одним из объектов изучения в социологии и психологии управления наряду с личностью, группой и коллективом.

Термин «организация» в управлении используется в двух основных значениях: как социальный институт, как объект, обладающий внутренней структурой, например, предприятие, учреждение, организация; как деятельность по формированию структуры, упорядоченности, как организационная работа, например организация досуга. При кажущейся противоположности этих значений — «объект» и «деятельность», они тесно взаимосвязаны и переходят одно в другое: организация как объект является продуктом организационной деятельности. Поэтому в дальнейшем мы не будем специально оговаривать, какое из значений имеется в виду, кроме тех случаев, когда это может привести к непониманию.

Гораздо более важным представляется различие между организацией и коллективом, хотя это различие не всегда замечается, а порой намеренно игнорируется. В последнее время это различие стало основой острейших проблем школьного управления и самоуправления. Впредь под организацией будем понимать школьные и дошкольные учреждения.

1. Организация и коллектив

Различие между организацией и коллективом совершенно аналогично различию между государством и обществом: *организация* является частью государства, так же как *коллектив* — частью общества. Возможность такого различия определяется тем обстоятельством, что администрация является носителем интересов не только коллектива, но и организации как части государства. Примером юридических отношений между коллективом (профсоюз-

ной организацией) и администрацией может служить коллективный договор, определяющий взаимные обязательства сторон.

Организацию, как и государство, можно определить как своего рода аппарат, созданный для решения определенных задач — выпуска продукции, подготовки специалистов, решения научно-технических проблем. Для решения этих задач организация наделяется материальными и денежными ресурсами, полномочиями и обязательствами. Решение задачи требует распределения функций и обязанностей между работниками, координации и согласованности их действий, обязательности их взаимоотношений, т. е. дисциплины труда.

Все это ведет к доминированию, преобладанию в организации управленческих отношений, т. е. отношений, характерных для формальных групп, которые можно наблюдать именно в организациях. В отличие от волевых отношений неформальных групп, которые основаны на неписаных правилах и нормах поведения, управленческие отношения основаны на правилах и нормах, зафиксированных в инструкциях, приказах, распоряжениях.

Поскольку организация является частью государства, правила и нормы, определяющие ее деятельность, обычно носят всеобщий характер, т. е. одинаковы для всех организаций. Закон, на основе которого создаются эти правила, обязателен для всех. Это условие социального порядка и социальной справедливости. Всеобщие правила, преломляясь в местных условиях, в силу возникающего несоответствия с местными традициями или социальными нормами могут являться одной из причин различия интересов организации и коллектива.

В настоящее время в результате социально-экономических реформ отношения между трудовыми коллективами и организациями, представляющими государство, существенно меняются, причем коллектив наделяется большими правами и полномочиями, а государство снимает с себя часть обязательств по отношению к членам коллектива, которые оно до сих пор выполняло. Но это не означает, что организация вытесняется и заменяется коллективом. Экономическая реформа, с одной стороны, способствует оживлению отношений между коллективом и организацией, администрацией, а с другой стороны, значительно их усложняет. Возникает необходимость согласования их интересов, задач, взаимных требований. Ведутся поиски оптимальной организации, в которой потребности личности, коллектива и государства оптимально сочетаются.

Для создания такой организации необходимо понимание, что собой представляет организация, какие существуют виды организаций, каковы их особенности. Социальные организации — один из древнейших атрибутов общественной жизни. История человечества — это история организаций. Будучи созданием воли и разу-

ма людей, они включают в себя своих создателей как часть, элемент или компонент. Правила и нормы поведения, принятые в организации, могут выполняться индивидом с неукоснительностью физических законов. Так что же представляет собой организация, с чем ее можно сравнить, какому идеалу следовать при ее создании? Что она — механизм, машина, или живой организм, или что-то, не имеющее аналогии?

Рассмотрим основные направления в зарубежных исследованиях организации, сложившиеся в текущем столетии.

2. Основные направления в исследованиях организации за рубежом

С начала XX в. и до наших дней можно выделить три основных этапа развития представлений об организации и соответственно три основных направления исследований: этап господства механических представлений (10—30-е гг.); этап господства организмических представлений (40—60-е гг.); этап плюралистических представлений (60-е гг. — наши дни).

Этап господства механических представлений. На этом этапе организация характеризуется как своего рода механизм, аппарат, который работает по принципам, сходным с принципами технических систем. Этому этапу свойственен инженерный, конструктивный, рациональный подход к организации. Исследования организаций состояли не столько в изучении реальных организаций, сколько в разработке принципов, которым должна отвечать *идеальная организация*. Идеальная организация представлялась в виде продуманного и хорошо отлаженного механизма, работающего по заранее разработанным правилам и инструкциям. Этот этап представлен работами Ф. Тейлора в США, А. Файоля во Франции, М. Вебера в Германии.

В основе представлений этого этапа лежат три ведущих взаимосвязанных принципа — *рационализация, специализация и бюрократизация*. Принцип рационализации означает строгую продуманность правил, основанных на рациональных принципах, понятных и принимаемых всеми членами организации, отказ от традиционных и привычных, но не оптимальных приемов и методов работы, максимальное использование способностей и профессиональных знаний работника. Принцип специализации предполагает максимальную дифференциацию выполняемых работ с четким определением круга задач и обязанностей по каждому виду работ и закреплением отдельного работника за каждым из видов работ. Принцип бюрократизации означает отделение исполнителя от процесса планирования и принятия решения, лишение его самостоятельности, поскольку вся деятельность организации на

любом уровне, от рядового работника до директора, предписана заранее продуманными правилами, которые надлежит выполнять. Разработка правил и методов работы, выработка решений для возможных ситуаций производятся особым бюро, в котором работают компетентные специалисты. Отсюда название данного типа идеальной организации — «бюрократическая», т.е. созданная и руководимая бюро.

Рациональный бюрократизм этого типа организации следует отличать, с одной стороны, от бюрократизма как волокиты, рутинерства, процедурных нагромождений, а с другой — от бюрократизма, выражающегося в подчинении целей, правил и задач функционирования организации целям ее сохранения и укрепления. Рациональная бюрократическая организация имеет целью устранение возможности волюнтаризма, произвола власти, безграмотной самодеятельности как на местах, так и в руководстве.

Эффективность рациональной бюрократической организации основана на строгой иерархии, соблюдении общих безличных правил, на хорошей профессиональной подготовке кадров, на соответствии работника занимаемой должности. Все это принципы, с которыми трудно спорить. И тем не менее этот тип идеальной организации оказался неидеальным. Почему?

В о-п е р-в ы-х, непосильной стала задача описания деятельности организации системой правил, которые предусматривают все возможные ситуации.

В о-в т о р-в ы-х, даже там, где эту работу пытались совершить хотя бы в общих чертах, выяснилось, что организация меняется, развивается и правила требуют коррекции в ходе функционирования, т.е. правила должны быть гибкими либо необходимо постоянно вносить в них изменения.

В-т р е т-в ы-х, гибкие правила, так же как постоянно изменяемые в зависимости от ситуации, теряют характер всеобщих и обязательных, что грозит анархией, самодеятельностью в принятии решений, т.е. иррациональностью.

Итак, стало ясно, что эффективность организации не может задаваться только изначальной рациональностью и рациональностью, контролируемой бюро. Рациональность организации должна воспроизводиться в каждом звене организации, на каждом ее уровне, в каждом акте ее деятельности. Рациональным должно быть не только правило, но и способ его использования, определяющий осмысленность его применения, а для этого необходима компетентность не только при формулировке правила, но и при его использовании исполнитель должен быть компетентен. Стало ясно, что не только эффективность, но и жизнеспособность организации, ее умение приспособливаться к изменяющимся обстоятельствам в значительной степени зависят от инициативности,

самостоятельности, творческой активности исполнителей, их способности находить нужные решения в конкретной ситуации.

Завершая анализ проекта рациональной организации, следует заметить, что хотя на первом этапе развития представлений об организации не удалось создать ее жизнеспособный тип, причем принципиальной ошибкой явилось противопоставление функций организации труду процессу самого труда, тем не менее именно благодаря этому противопоставлению произошло осознание важности организации труда и оформилась соответствующая область научных исследований — научная организация труда. А в процессе труда наряду с фигурами руководителя и исполнителя появилась фигура организатора: «Тейлор считал, что власть на предприятии не должна принадлежать его владельцу только на основании права собственности. Предприятием должны управлять наиболее подходящие для этого люди. Иначе говоря, он настаивал на том, что мы сегодня называем “профессиональным управлением”»¹.

Этап господства организмических представлений об организации. Важнейшей особенностью этого этапа следует признать переход от описания идеальных организаций к изучению *реальных организаций*. Начало этому изучению положил хоторнский эксперимент, о котором уже упоминалось и который способствовал коренной ломке представлений первого этапа. Главным явился отказ от инженерного подхода к проблемам организации. На смену представлению об организации как о механизме, машине пришло представление об организации как о живой, развивающейся системе, особом социальном организме. Огромную роль в формировании нового представления сыграла школа «человеческих отношений», направление, сделавшее своим объектом изучения отношения людей на производстве, получившие название неформальных. Рассмотрение организации в контексте неформальных отношений сделало возможной ревизию всех положений предшествующего этапа развития.

Может возникнуть вопрос — неужели представители первого этапа не догадывались о существовании неформальных отношений в организации? Разумеется, догадывались, но в системе их взглядов неформальные отношения рассматривались как нежелательные: в рациональной организации принцип управления — *impere sine ira et studio* (повелевать без гнева и пристрастия) — исключал само их существование. В новой системе взглядов именно неформальным отношениям отводилась главная роль в существовании и успешности функционирования организации, напротив, формальные отношения расценивались как унижающие достоинство работника.

¹ Дракер П. Посткапиталистическое общество // Новая постиндустриальная волна на Западе. — М., 1999. — С. 67—100.

В общем, идеал формальной организации сменился идеалом неформальной организации. В результате все три основных принципа организации, характерных для представлений первого этапа развития, были фактически отвергнуты.

Так, идея рациональности была подвергнута критике по ряду пунктов. Она предполагала рациональность в поведении отдельных работников и рациональность в целях их работы, проявляющихся в согласованности с целями организации. Школа «человеческих отношений» обнаружила «нерациональное», отклоняющееся поведение членов организации, причиной которого были неформальные группы. В неформальных группах складывались правила и нормы поведения, отличные от правил, принятых в организации, и эти правила и нормы оказывались для членов организации более значимыми. Оказалось также, что и цели членов организации далеко не всегда совпадают с целями самой организации. Для приведения в соответствие этих целей недостаточно продуманной системы оплаты труда и продвижения по службе. В целом обнаружилось, что рациональность не является всеобщей, что есть разные виды рациональности: то, что рационально для организатора производства, может быть не рационально для исполнителя, и наоборот.

Точно так же был отвергнут принцип специализации. Специализация была признана уродующей личность работника, обесценивающей ее, превращающей ее в придаток производственного механизма, подрывающей нравственное и физическое здоровье личности, порождающей отчуждение работника от процесса труда. На смену специализации был выдвинут *принцип максимального использования всех способностей личности*, и прежде всего творческих.

Но особенно резкой критике был подвергнут бюрократический принцип управления, основанный, как писалось выше, на отделении процесса исполнения от процесса принятия решения, четком определении полномочий, ответственности и строгом подчинении указаниям и распоряжениям. В противовес ему был выдвинут *принцип паритетного управления*, предполагающий равное участие в управлении и исполнителей, и организаторов, и руководителей, демократизацию отношений, т.е. замену формальных отношений, основанных на угрозе наказания, неформальными, основанными на общности интересов, целей и потребностей.

Идеалом второго этапа развития представлений об организации явилась неформальная группа, и весь этот период характеризуется стремлением создать тип организации по модели неформальной группы с лидером вместо администратора, осуществляющим руководство на основе личного влияния и авторитета, предполагающего уважение, признание заслуг и личного превосходства, лидером, проявляющим всестороннюю заботу о своих коллегах, опекающим их, подобно отцу семейства. Это тип организации, в которой работник не просто работает, но и живет.

Принципы, лежащие в основе данной модели, кажутся настолько привлекательными, что трудно предположить возможность их критики. Тем не менее критика возникла, и настолько серьезная, что можно говорить о подлинном кризисе данной модели организации.

Суть критических замечаний состояла в том, что, открыв в организации новую реальность — межличностные, неформальные отношения — и увлекшись перспективами ее разработки, исследователи отвлеклись от многих других важных проблем. Занятые межличностными отношениями, возникающими в связи с трудовым процессом, сторонники школы «человеческих отношений» игнорировали саму работу, процесс труда, не замечая, что кроме человеческих на производстве существуют отношения производственные, технологические, экономические.

Но главное — идея организации как неформальной группы плохо приживалась в реальной управленческой практике. Конфликтные социально-экономические отношения, которые, если не игнорировались, то явно недооценивались, поскольку утверждалось, что они при паритетном управлении стираются, вновь обнаружались во всей своей остроте, как только ухудшилась общая экономическая ситуация, поставившая вопрос о жизнеспособности организации. Окончание периода процветания и угроза экономического кризиса в 70-х гг. XX в. ясно показали, что успех идей школы «человеческих отношений» и отказ от принципов реальной бюрократии стали возможными благодаря определенному уровню благосостояния, благополучия, снижению остроты борьбы за выживаемость организаций, достигнутому в отдельных странах, где эти идеи получили особое распространение.

В противовес одному из основных положений школы «человеческих отношений», что только счастливый работник, чувствующий себя в организации как в родной семье, может работать эффективно и производительно, было выдвинуто новое утверждение — предприятие, организация должны давать продукцию, а создавать счастье людей не их дело. Действительно, при всей искренности многих ученых-исследователей, разработавших свои рекомендации по расширению участия работников в управлении, но просвещению работников, согласованию интересов рабочих и администрации, демократизации отношений на предприятии, применение этих рекомендаций, приемов и методов в управленческой практике чаще всего оборачивалось демагогией, манипуляцией поведением работника и оказывалось успешным только в среде с низким уровнем экономического и политического сознания, с низким уровнем духовных потребностей.

Итак, если попытаться указать основные причины кризиса второго этапа развития представлений об организации, то можно назвать: во-первых, своеобразную психологизацию проблем уп-

равления, выпячивание на первый план в качестве основной задачи регуляцию межличностных отношений, сведение организационных отношений к неформальным; во-вторых, неоправданные обещания добиться гармонии интересов рабочих и администрации путем регулирования «человеческих отношений».

И все же, несмотря на перегибы и неоправданные обещания, бесспорным вкладом школы «человеческих отношений» является представление об организации как о живом, развивающемся социальном организме, которой представляет собой не только иерархическую структуру, основанную на власти и подчинении, решающую задачу в соответствии с определенной целью, но и включает людей, связанных личными отношениями, образующих группы и обладающих собственными задачами, целями и интересами.

Определение содержания *этапа плюралистических представлений об организации* представляет трудную задачу ввиду многообразия появившихся направлений.

Прежде всего следует назвать направление, тяготеющее к идеям первого этапа, стремящееся восстановить их в современном контексте. Что способствует возвращению современных исследователей к идеям 20—30-х гг. XX в.? Во-первых, кризис теории «человеческих отношений», сменившей теорию рациональной организации, естественно способствовал реабилитации последней. Во-вторых, и это главное, управленческий труд в настоящее время все более усложняется, требует механизации и автоматизации с использованием ЭВМ и методов моделирования, которые невозможны без формализации и рационализации. Все это способствует сохранению идей *рациональной, идеальной организации*.

Вторым следует назвать направление «*социотехнических систем*», главной задачей которого стало исследование влияния техники и технологии на отношения людей и эффективность организации. Объектом изучения стали технико-технологические отношения людей, которые оставались в тени и на первом, и на втором этапе развития представлений об организации. Хотя развитие этого направления обязано осознанию всевозрастающей роли техники и технологии в жизни современного общества, исследование это нельзя назвать новым. В основе марксистского понимания общественного развития лежит идея соотношения производительных сил и производственных отношений. Производительные силы представляют собой именно технику и технологию, используемую людьми. Реализация этого марксистского понимания на современном материале не только на уровне общества и на философском уровне, но и на уровне организации, на уровне управления представляется и интересной, и полезной.

Еще одно направление, развивающееся в оппозиции к взглядам и представлениям предыдущего этапа, связано с изучением

трудоустройственной мотивации, важнейшей проблемы для организации любого типа.

Характерное направление, развивавшееся в тесной связи с упомянутыми выше концепциями и представлениями об организации, связано с изучением организации как специального социального органа, основной функцией которого является *выработка, принятие и реализация управленческих решений*.

Наконец, необходимо назвать еще одно направление, получившее название «*планирование карьеры*», цель которого — изучение условий успешного карьерного продвижения, в частности выявление личностных особенностей и особенностей организации, сочетание которых обеспечивает не только профессиональный и должностной рост работника, но и развитие организации.

В отличие от первых двух этапов, третий этап не отличается доминированием какой-либо одной общей концепции, каждое из направлений разрабатывает какой-то один аспект, связанный с организацией. И все же в качестве такой общей концепции может быть назван *системный подход к пониманию организации*, который, кстати, синтезирует представления обоих этапов, действительно представляющих собой тезис и антитезис согласно гегелевской триаде. И организация как механизм, и организация как живой социальный организм представляют собой разновидности системы.

В завершение обзора следует заметить, что для нас описанные типы организаций вовсе не являются историческими реликвиями: они существуют одновременно, но в какой-то временной период определенный тип организации получает всеобщее признание и становится доминирующим. Поэтому не удивительно, что идеи позднего этапа могут возникать значительно раньше, но не находят отклика. Знание каждого из типов организаций необходимо прежде всего для практики управления, в нашем случае — в сфере образования, где в последнее время приходится сталкиваться с самыми разными формами организаций.

3. Развитие представлений об организации в отечественной практике социального управления и в управлении учебными учреждениями

Освещение этого аспекта проблемы представляется необходимым, чтобы не создалось впечатления, что в нашей стране либо развитие таких представлений не происходило, либо они развивались совершенно иначе. Сразу же следует сказать, что это развитие существует и имеет много сходных черт с изложенными выше этапами.

В отечественной практике управления также можно выделить три основных этапа, если исключить период военного коммунизма и период нэпа, т.е. за исходный момент принять конец 20-х — начало 30-х гг. XX в. — период формирования индустриально-социалистической формы государственности: этап организации рациональной бюрократии, этап псевдобюрократической организации, этап динамической организации.

К первому этапу следует отнести период 30—50-х гг., ко второму — период 60—80-х гг., к третьему — 80-е гг. по сегодняшний день.

3.1. Этап организации рациональной бюрократии

Идеи создания Советского государства по принципам рациональной бюрократии не только высказывались его основоположниками, но и находили прямое воплощение в практике управления. Хорошо известно высказывание И. В. Сталина о «винтиках государственной машины», в котором нашло отражение представление о государстве, а стало быть и о каждой из его организаций, как об устройстве, успешная работа которого определяется соответствием каждого работника занимаемому месту, должности, посту и четким выполнением указаний и распоряжений.

В работах В. И. Ленина, особенно в работе «Государство и революция», постоянно встречается понимание государства как машины, аппарата, механизма. Отстаивая идею отмирания государства при социализме и признавая неизбежность переходного периода, когда государственная машина используется в интересах победившего пролетариата, Ленин отмечает особенности функционирования этой машины — выборность и сменяемость работников аппарата управления, оплата труда в пределах зарплаты рабочего и освоение каждым функций управления.

К принципам социалистической государственности можно отнести: во-первых, равенство всех перед законом — «все граждане превращаются в служащих по найму у государства», «все становятся служащими и рабочими одного всенародного государственного синдиката»¹; во-вторых, равенство в труде и оплате — «все общество будет одной конторой и одной фабрикой с равенством труда и равенством платы»²; в-третьих, необходимость подчинения всех дисциплине труда, без которой невозможно существование «почты, железных дорог, крупных фабрик, крупной торговли, банковского дела». В отношении последнего принципа оговаривалось, что «эта «фабричная» дисциплина, которую победивший

¹ Ленин В. И. Государство и революция. — М., 1983. — С. 102.

² Там же. — С. 103.

капиталистов, свергнувший эксплуататоров пролетариат распространит на все общество, никоим образом не является ни идеалом нашим, ни нашей конечной целью, а только ступенькой, необходимой для радикальной чистки общества от гнусности и мерзостей капиталистической эксплуатации и для дальнейшего движения вперед»¹.

Наконец, следует упомянуть еще один принцип — принцип специализации, максимального разделения и соответственно упрощения функций управления. «Капиталистическая культура создала крупное производство, фабрики, железные дороги, почту, телефоны и прочее, а на этой базе громадное большинство функций старой «государственной власти» так упростилось и может быть сведено к таким простейшим операциям регистрации, записи, проверки, что эти функции станут вполне доступны всем грамотным людям»².

Таким образом, в основе социалистического государства в ленинском понимании лежат принципы организации идеальной бюрократии, выработанной буржуазными теоретиками управления на первом этапе развития этих представлений. И это не удивительно, ведь Ленин так и называл государство переходного периода — буржуазное государство без буржуазии. Ленинские возражения против бюрократии относятся к ее пониманию как волокиты. Предвидя возможность отрыва в социалистическом государстве исполнителей от органов управления, Ленин неоднократно подчеркивал необходимость выборности и сменяемости аппарата управления, предполагающих перемещение исполнителей в аппарат управления и возвращение их в прежнее состояние, т. е. речь идет о смене исполнителей, а не самой структуры управления. И хотя в его работах можно найти и другие представления о государстве, например идеи кооперации, от этих исходных представлений отрешиваться не следует. Напомним еще одно высказывание Ленина, относящееся к 1922 г.: «Достать литературу надо и немецкую, и американскую, собрать все сколько-нибудь ценное, особенно по части нормализации работы бюрократической».

Названный нами период 30—50-х гг. XX в. был периодом последовательной реализации данного представления о государстве. Заметим, что даже принцип управления посредством бюро был сохранен. Во главе государства стояло Политбюро — компетентные и ответственные люди, определявшие основные направления развития страны, принимавшие наиболее важные решения в области внешней и внутренней политики, хозяйственной и внутрипартийной жизни. Мы оставляем в стороне вопрос о том, насколько успешным или необходимым был такой вариант социалистиче-

¹ Ленин В. И. Государство и революция. — С. 103.

² Там же. — С. 44.

ского государства, нам важно установить общность или, вернее, сходство представлений об организации в зарубежных исследованиях и в отечественной практике управления.

Данному этапу развития представлений об идеальной организации в образовательной практике соответствовал период утверждения концепции «единой школы», в соответствии с которой обучение в школе стало обязательным, бесплатным и равным для всех. Школа стала единой и в плане совместного обучения учащихся разного пола, и в плане преемственности программ различных ступеней обучения, и в плане уничтожения сословного деления школ. Наконец, школа стала трудовой, т.е. обучение и воспитание так или иначе были соединены с трудом.

Отметим, что среди всех перечисленных принципов основным, центральным, опорным является положение о единстве школы. Единая — означало «одна, одинаковая для всех». Из единства школы выводятся все остальные принципы — обязательность, равенство, всеобщность, — все учащиеся получают одинаковую сумму знаний. Положение о единстве школы — это условие стирания различий между учащимися.

Единство школы — это идеологическое единство всех работников системы народного образования. «Число коммунистов среди учителей, как и среди вообще специалистов, составляет незначительное меньшинство. Число противников коммунизма значительно больше. Больше всего чиновнически настроенных работников, готовых служить всякому режиму, руководствуясь всякими программами. Отсюда одна из задач большевистской партии — мобилизовать все лучшие элементы учительской среды и путем усиленной работы среди них создать из них кадры коммунистических работников»¹.

Наконец, единство школы — это единство школы и государства, непосредственным исполнителем политики которого выступает школа в качестве «орудия коммунистического воспитания и просвещения»². Огосударствливание школы было необходимым условием реализации концепции единой трудовой школы и условием существования этой школы.

3.2. Этап псевдобюрократической организации

Между принципами управления, пропагандируемыми школой «человеческих отношений» и практикой хозяйствования и управления, сформировавшейся в 60—70-е гг. XX в., можно отметить много общего. Главная общая черта состоит в переходе от жест-

¹ Бухарин Н. И., Преображенский Е. А. Азбука коммунизма. — М., 1920. — С. 18.

² Там же.

ких, командных методов управления, предлагающих безоговорочное подчинение и неизбежную ответственность за допущенные ошибки, к методам псевдобюрократическим, когда правила и распоряжения не принимаются всерьез ни тем, кто их издает, ни тем, кто их выполняет. Между исполнителями и руководителями помимо формальных отношений действительно возникают отношения неформальные, которые являются более значимыми, причем настолько, что формальные отношения могут приноситься в жертву. Неформальные отношения начинают играть основную роль не только при решении личных проблем за счет предприятия, организации, но и при решении проблем самой организации, во взаимоотношениях между предприятиями и учреждениями. Личные связи, симпатии и антипатии начинают определять хозяйственную и политическую жизнь наряду с экономическими и техническими факторами.

В результате усиления и чрезвычайного развития неформальных отношений происходит не просто их доминирование над отношениями формальными, но и противопоставление формальным отношениям. Происходит развитие местных, групповых, корпоративных интересов, которые прямо противопоставляются интересам государства, выраженным в целях формальной организации, в которой возникает группа, корпорация. Активность таких неформальных групп может принимать различные формы — от вполне невинных до уголовно наказуемых. Едва ли не повсеместным становится разрыв между официальной и реальной моралью поведения, т.е. моралью общей, выраженной в «Моральном кодексе строителя коммунизма», и моралью групповой, принятой на данном предприятии, в организации. Происходит пресловутый разрыв между словом и делом.

Ну и разумеется, общим для отечественного и зарубежного этапов были отдельные методы и приемы, что можно отнести за счет заимствования. Зарубежным попыткам расширения участия работников в управлении соответствовало, например, отечественное постоянно действующее производственное совещание; просвещению трудящихся — политическая и экономическая учеба; демократизации управления — призывы к критике и самокритике.

Таким образом, и в отношении второго этапа отечественной практики управления можно констатировать сходство с типом организации, идеалом которой является неформальная группа и которая возникла на втором этапе развития зарубежных исследований.

Для этого периода характерны те же тенденции, что и для этапа организации радикальной бюрократии. Важно отметить начало широкого распространения социально-психологических концепций организации классной и школьной работы, активизации проблем учебной мотивации, психологической совместимости, рас-

пределения социальных ролей, социально-психологического климата и т. п.

И именно в этот период, с переходом к всеобщему среднему образованию, начинается процесс разложения единой трудовой школы, утраты ею образовательных ценностей и идеалов, расхождение школьной и практической, жизненной морали.

3.3. Этап динамической организации

О третьем этапе отечественной практики управления можно сказать, что он отличается значительно большей определенностью и выраженностью в сравнении с третьим этапом зарубежных исследований.

В настоящее время, если судить по намеченным программам и предпринятым действиям, осуществляется намерение демонтировать государство как машину, по крайней мере те ее части, которые обнаружили свою непригодность на втором этапе и своей бесполезностью и бессмысленностью в немалой степени способствовали возникшему отчуждению между обществом и государством, между работниками и организацией. Если намеченные программы будут доведены до конца, можно действительно говорить об отмирании если не государства, то во всяком случае многих его функций, которые станут общественными.

На этом этапе развития существуют самые различные формы организаций, не только те, которые уже известны, но и новые. При этом одной из новых функций государства становится селекция этих новообразований в соответствии с подлинно общественными интересами. Основная особенность третьего этапа — пришедшее на смену доминированию одного типа организации многообразие, множественность типов и форм организаций, выражающих интересы и особенности групп населения, специфику экономических и географических регионов, условий хозяйствования.

Однако если попытаться выразить суть третьего этапа одним словом, то таким словом будет *динамичность*. Именно динамика, развитие составляют суть нового этапа организации. Ведь множественность форм организаций возможна только при условии динамичного, свободного их развития. Динамичность, изменчивость характеризует не только связи работника с организацией, но и отношения людей внутри организации и отношения между организациями.

На третьем этапе школьные организации все больше теряют свою специфичность, которой они обладали и сохраняли или старались сохранять на предыдущих этапах, и уподобляются прочим социальным организациям, озабоченным, как и все они, проблемами выживания.

Подводя итог развитию представлений об организации в отечественной практике школьного управления, можно констатировать, в пределах намеченного исторического периода, наличие трех этапов развития организаций, каждый из которых характеризуется доминированием определенного типа организации:

- этап организации рациональной бюрократии (этап реализации концепции единой школы);
- этап псевдобюрократической организации (этап разложения единой государственной школы);
- этап динамической организации (этап поисков нового единства образовательной системы).

4. Виды организаций

На этапе динамической организации особое значение приобретает вопрос о разнообразии форм организаций, их особенностях и возможностях в плане управления. Описанные выше основные типы организаций, разумеется, не исчерпывают всего многообразия форм, они лишь являются доминирующими, преобладающими в выбранном нами ракурсе исторического анализа развития представлений об организации.

Широко распространенными являются классификации организаций по типу используемой власти, по характеру структуры отношений между людьми, по способу разделения труда и т. п.

Все эти типы организаций имеют в качестве основания особенности самой организации. Но организации создаются для удовлетворения определенных человеческих потребностей. Поэтому для нас особенно важна типология организации, учитывающая социально-психологические особенности личности. В целях создания типологии организаций, основанной на личностных особенностях участников совместной деятельности, мы будем опираться на типологию мировоззрений, отражающую особенности направленности людей, их ценностные ориентации, поскольку организация может быть представлена как способ, социальный орган, служащий достижению определенной социальной ценности.

В соответствии с классической триадой можно выделить три типа мировоззрения — интеллектуальное, волевое и чувственное, каждое из которых предполагает определенное отношение к окружающей действительности:

- стремление к пониманию, осмыслению окружающего мира;
- стремление к воздействию на других людей или общению с ними;
- стремление к использованию окружающих вещей для удовлетворения собственных потребностей.

Если принять за основу эти направления человеческой активности, то можно выделить три вида организаций, реализующих эти направления активности, — *научные, общественные и производственные*. Каждый из видов организаций делится на подвиды. Научные организации — на естественные и гуманитарные; производственные — на организации материального и духовного производства; общественные организации — на политические и «благотворительные».

Научные организации естественного направления реализуют интерес к природе; гуманитарные организации заняты изучением человека и продуктов его социально-исторической деятельности.

Организации материального толка заняты производством вещей (в промышленности, строительстве и т. п.) и продуктов питания (в сельском хозяйстве). Организации духовного направления создают предметы культуры — произведения литературы, живописи, музыкальные произведения и т. п.

Общественные организации политического направления — партийные, профсоюзные организации, армия, суд, прокуратура и т. д. — осуществляют политическую власть. К «благотворительным» организациям относятся медицинские учреждения, учреждения системы образования, предприятия торговли и собственно благотворительные организации.

Каждый из видов и подвидов организаций представляет возможность для реализации определенного интереса, направленности, потребности или способности личности и, в свою очередь, формирует личность определенной направленности и определенного мировоззрения.

Школа как вид социальной организации играет особую роль среди других видов организаций: именно здесь происходит выявление и первоначальное становление тех интересов и тех ценностей, которые определяют формирование или выбор жизненного пути личности, ее включение в другие социальные организации. Школа выступает прообразом всех других социальных организаций и соответствующих им форм жизнедеятельности личности в той мере, в какой она осуществляет подготовку к будущей жизни и освоение тех или иных видов социальной и профессиональной деятельности.

Подробнее положение о соотношении личности и организации будет раскрыто в следующей лекции.

Задания для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Опишите специфику дошкольного учреждения как способа реализации и удовлетворения личностных потребностей и отношения к миру его работников.

2. Назовите черты динамичной организации, с одной стороны, отличающие, а с другой — сближающие ее с другими типами организации.

Рекомендуемая литература

Бухарин Н. И., Преображенский Е. А. Азбука коммунизма. — М., 1920.

Гвишиани Д. М. Организация и управление. Социологический анализ буржуазных теорий. — М., 1970.

Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — М., 1995.

Пригожин А. И. Организации: системы и люди. — М., 1983.

Угримова А. Н. Проблема человека в буржуазных теориях организации. — Киев, 1982.

Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. — М., 1995.

Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М., 1997.

ЛЕКЦИЯ 8

ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

В какой организации лучше работать • Авторитет личности • Специфика деятельности педагога-руководителя • Стиль руководства и условия его эффективности

Включение личности в контекст организации позволяет выявить новые ее свойства и возможности. Вместе с тем проявление этих свойств в значительной степени определяется характером самой организации, теми возможностями, которыми она располагает для развития личности. В предыдущем разделе были рассмотрены различные типы организаций, представленные в теориях организаций. Рассмотрим, как каждая из них решает вопросы о месте, роли, возможностях развития личности в организации.

1. В какой организации лучше работать

В основе любой теории организации лежит определенное решение проблемы соотношения личности и организации.

Организация классического типа основана, как отмечалось, на трех основных принципах — рационализации, специализации и бюрократизации. Все они предполагают определенное решение основного вопроса — отделение личности от работника, личной жизни от работы в организации. Классическая теория имеет дело не с личностью, а только с ее частью — работником, т. е. носителем профессиональных знаний, умений и навыков, — так рациональнее. Управленческие отношения в рациональной организации бесстрастны, они основаны на правилах и исключают расположение, настроение, сочувствие. Рациональность означает, что все поведение личности в организации подчинено одной задаче — сделать свое дело как можно лучше, все прочие интересы исключаются. Производить как можно больше — вот основная задача, которую решает рационализация, исключая все лишнее, все мешающее этому — от движения до мысли и чувства.

Ту же задачу решает и принцип специализации, максимально использующий разделение труда, упрощение функций. Что это дает? Сокращение сроков подготовки, обучения, упрощение нор-

мирования и учета, облегчение контроля, с одной стороны. Развитие определенных способностей, возможность стать профессионалом, достичь максимальной производительности, с другой стороны.

Таковы положительные стороны специализации. Есть и отрицательные: упрощение операций приводит к скуке, психическому утомлению, падению активности, ослаблению психического и физического здоровья, одностороннему развитию личности.

Наконец, принцип бюрократизации означает отделение личности, если это исполнитель, от принятия решения, и наоборот, лица, принимающего решение, от процесса исполнения, исходя из того же стремления к максимальной производительности. Будет лучше, если каждый будет делать свое дело — кто-то решать, кто-то исполнять, тогда вместе можно сделать больше. С одной стороны, управление посредством бюро позволяет избежать некомпетентных решений на местах и в руководстве, с другой — грозит потерей знания конкретных условий.

Итак, хорошо относится данный тип организации к работнику или плохо? Хорошо он себя чувствует в этой организации или плохо? Сторонники этого типа организации говорят одно, противники — прямо противоположное. Воздержимся пока от изложения нашего мнения, перейдем к организации второго типа.

В типе организации, созданном школой «человеческих отношений», решение проблемы соотношения личности и организации прямо противоположное: деятельность в организации — часть личной жизни работника.

Работник рассматривается как личность со всеми ее интересами, заботами и потребностями. Личность и организация сливаются — организация участвует в решении жизненных проблем личности, а личность отдает все свои способности делу решения задач организации.

Никакой рационализации, исключая проявление естественных социальных потребностей. Можно радоваться и печалиться, проявлять интерес к одному делу и избегать другого, стремиться к сотрудничеству с одним человеком и не терпеть другого. Надо соединить людей в соответствии с их желаниями, дать каждому любимое дело, тогда они будут работать с полной отдачей.

Никакой специализации, уродующей личность, превращающей ее в придаток машины, консервирующей ее способности. Надо уничтожить разделение труда, обесмысливающее труд, превращающее человека в частичного рабочего.

Наконец, *никакой бюрократизации* (разделение труда в сфере управления). Каждый работник должен стать полноправным членом организации с равным участием в управлении и распределении доходов от общего дела.

И вновь вопрос — как чувствует себя работник в этом типе организации?

Нельзя не видеть, стремясь разобраться в этом вопросе, что каждый тип организации основан на определенном представлении о работнике.

По классической теории работник живет своей жизнью, с организацией связан случайным образом в силу необходимости заработка. Он не любит ответственности и предпочитает быть руководимым, исполнять распоряжения, не задумываясь над их смыслом и последствиями, будучи уверенным в том, что об этом думают другие. Он хорошо знает свое дело и считает, что каждый должен знать свое дело и заниматься своим делом. Он может быть работающим, честным, добросовестным, т.е. обладать внутренним локусом контроля, — в этом случае с ним меньше забот. Но он может быть и ленивым, бесчестным, беззаботным — в этом случае он нуждается в постоянном внешнем контроле. Классическому типу организации свойствен именно такой тип работника, на него она рассчитана и воспроизводит его в процессе функционирования. Последнее следует отметить особо — не только люди создают организации, но и организации формируют нужный им тип людей.

По теории «человеческих отношений» работник органически связан с организацией, находя в ней удовлетворение большей части своих жизненных потребностей, не только в зарплате, но и в уважении, признании заслуг, доверии, профессиональном росте, наконец, просто в общении с другими людьми. Он стремится к самостоятельности, не избегает ответственности, проявляет инициативу при выполнении своего дела, живо интересуется делами своих сотрудников и коллег, смыслом общего дела, критикует существующие недостатки. Организация рассчитывает именно на эти особенности работника, так как он получает задания, выполнение которых невозможно без самостоятельности, инициативности, творческого подхода, понимания общего смысла работы. Организация не может успешно функционировать без этих свойств работника.

Таким образом, решение вопроса о том, в каком типе организации работник чувствует себя лучше, зависит не только от типа организации, но и от индивидуальности самого работника. Он будет хорошо чувствовать себя там, где особенности его личности будут соответствовать требованиям организации. Если не считать всех людей одинаковыми и не стремиться сделать их таковыми, то следует сказать, что каждому типу личности должен соответствовать свой тип организации.

Ясно, что этот вывод верен для любой организации, будь то дошкольное учреждение, школа, вуз, производственное или коммерческое предприятие.

2. Авторитет личности

Важнейшим социальным свойством личности, формирующимся в организации и определяющим положение человека и его влияние на других людей, является авторитет.

Обычно с авторитетом связывают уважение, доверие, оказываемое работнику другими людьми, признание его компетентности в знании дела, нравственного превосходства. Иначе говоря, обычно авторитет связывают с личными свойствами человека. Однако такого рода авторитет можно наблюдать не только в организации, но при любом взаимодействии людей, при любой форме общения. В условиях организации авторитет определяется не только личными свойствами работника, но и его статусом, его положением в структуре управленческих отношений, теми правами и полномочиями, которыми он, в силу своего положения, обладает.

В организации авторитету возвращается его исходное значение — это не просто влияние, это власть (от лат. *auctoritas* — власть, воля). Авторитет означает право отдавать распоряжения и требовать их выполнения, располагая средствами наказания и поощрения. Авторитет означает право принимать решения и нести за них ответственность.

Таким образом, можно говорить о двух видах авторитета (формальном и неформальном), основанных на двух видах влияния, оказываемого личностью на других людей и возникающих в условиях собственно формальных и неформальных отношений. В зависимости от типа организации могут доминировать либо формальные, либо неформальные отношения и преобладать тот или иной тип власти, авторитета. Первый тип организации принято называть авторитарным, второй — демократическим.

Подробно об авторитарном и демократическом управлении и особенно руководстве будет сказано чуть позднее. Сейчас же следует рассмотреть условия и факторы, определяющие формирование авторитета и его использование.

Прежде всего следует сказать, что в любой реальной организации оба вида авторитета существуют одновременно и находятся в динамичных отношениях друг с другом.

Формальный авторитет педагог получает вместе с должностью, работой, статусом. Это своего рода основной капитал, который он получает вместе с назначением. Как и капитал, авторитет должен находиться в движении, в обороте. И вот в зависимости от того, насколько компетентными, успешными, действенными будут решения, принимаемые учителем в его статусе, на основе его полномочий, тем большим будет его авторитет, который будет прирастать за счет неформального авторитета.

Возможен иной вариант, когда основной капитал формального авторитета не прирастает, а, напротив, растрачивается за счет

потери неформального авторитета: распоряжения не выполняются, решения подвергаются сомнению, действия критикуются, авторитет статуса девальвируется.

Поскольку формальные отношения невозможны без неформальных, во всяком случае в реальной жизни, то оптимальным следует признать вариант, при котором оба вида авторитета взаимно дополняют друг друга. Однако достижение этого сочетания — задача непростая, особенно для педагога, что связано со спецификой его положения и его связи с людьми. Для учителя авторитет — свойство чрезвычайно ценное, постоянно оберегаемое. В отличие от учащегося, для которого авторитет связан с чувством собственного достоинства, для учителя авторитет кроме того и прежде всего — его деловое свойство, его свойство как педагога, основное условие успешности его деятельности.

Сложность положения учителя состоит в том, что он является связующим звеном между руководимым им школьным или классным коллективом и высшим руководством, исполнителем решений которого он является. Поскольку интересы этих групп могут быть различными и даже противоположными, педагог, приобретая авторитет, т.е. доверие, уважение или расположение одной группы, может тем самым способствовать падению своего авторитета в глазах другой группы.

Учитывая сложность этого положения руководителя школьного коллектива, а также важность фигуры руководителя для процесса управления, займемся непосредственно рассмотрением личности руководителя.

3. Специфика деятельности педагога-руководителя

В начале исследования большое внимание было уделено описанию свойств личности, ее изменениям и развитию. Совершенно очевидно, что все сказанное можно равным образом отнести к личности педагога-руководителя, поскольку руководителю ничто человеческое не чуждо. Однако теперь следует сказать о специфике деятельности руководства и особенностях личности руководителя, во всяком случае о требованиях, которым руководитель должен отвечать по своим личностным свойствам.

Итак, в чем специфика деятельности педагога-руководителя, в чем ее отличие от деятельности педагога в традиционном понимании?

Главная особенность деятельности педагога-руководителя состоит в том, что в ней основной формой взаимодействия с окружающим миром является общение, поскольку основным объектом деятельности руководителя являются люди, действия которых он направляет, согласует и оценивает. Разумеется, любой

человек общается с другими людьми, но только у педагога-руководителя общение является основой его деятельности. Поэтому для руководителя профессионально важным качеством выступает умение общаться с людьми.

В отличие от предмета труда, с которым имеет дело, скажем, работник физического труда, «предмет» деятельности педагога-руководителя обладает собственной активностью, собственными намерениями — он может быть и благожелательным и агрессивным. Более того, он не просто обладает собственными намерениями, но стремится понять или разгадать явные или неявные намерения самого руководителя и часто изменить их в своих интересах.

В свою очередь, педагог-руководитель стремится к тому, чтобы понимание учащимися его намерений соответствовало его планам. Отсюда необходимость для руководителя не просто продумывать планы и принимать решения, но и уметь донести их до учащихся, продемонстрировать их не только словами, но и действиями, поведением, которые докажут их искренность и истинность. Руководство — это действительно социально-психологическая роль, и руководитель должен уметь играть свою роль. Для успешного выступления в этой роли педагог-руководитель должен уметь владеть собой, регулировать свои действия, контролировать себя со стороны, оценивая свои действия глазами учащихся, которыми он руководит.

Важной особенностью деятельности педагога-руководителя является то обстоятельство, что представление об окружающей его обстановке, состоянии дел, которое у него формируется, в значительной степени определяется мнениями других людей, информацией, которую они сообщают учителю, исходя из собственных представлений.

На этой информации лежит отпечаток их личностных особенностей, намерений и ошибок. Руководитель должен уметь разобраться в получаемой информации и установить степень ее достоверности.

Но самая главная особенность педагога как руководителя состоит в том, что он является носителем целей и задач совместной деятельности, которой он руководит. Он персонифицирует или олицетворяет собой совместную деятельность, ибо то, что совершается отдельными учащимися-исполнителями, объединяется, анализируется и согласуется в голове руководителя. В лице руководителя совместная деятельность обретает плоть и кровь.

Основываясь на перечисленных особенностях, можно сформулировать ряд социально-психологических требований к личности руководителя. К свойствам, которыми должен обладать педагог-руководитель, относятся:

1) способность разбираться в учебном предмете, который он преподаёт, — *профессиональная компетентность*;

2) умение разбираться в людях, понимание их целей, задач, потребностей, их отношения к работе, другим людям — *социально-психологическая компетентность*;

3) способность увидеть себя со стороны, глазами подчиненного, оценить свои действия с его точки зрения — *рефлексивная способность*;

4) умение планировать цели и задачи совместной деятельности, учитывая цели и задачи ее участников, их ожидания и намерения — *организаторская способность*.

Это требование, предполагающее соблюдение всех прочих, следует признать для педагога-руководителя очень важным, необходимым, хотя возможно недостаточным для успешного руководства;

5) умение влиять на людей, пользуясь своими правами, полномочиями, личным обаянием, педагогическими способностями, то, что выше было определено как *авторитет руководителя*.

4. Стиль руководства и условия его эффективности

Стиль руководства следует считать одним из характернейших выражений личности педагога как руководителя, его органических, психических и социальных качеств, его опыта и авторитета. Верно выражение: «Стиль — это сам человек».

Условимся понимать под стилем руководства целостную систему способов, методов и приемов воздействия школьного руководителя на коллектив и отдельных людей — учащихся, подчиненных или коллег.

Широкой известностью пользуются три ставших классическими стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Рассмотрим основные характеристики каждого из стилей: особенности принятия решений, характер общения с людьми, позиция в отношении группы, коллектива.

Авторитарный (директивный) стиль предполагает, что решения принимаются единолично. Их реализация осуществляется под личным контролем руководителя. Он стремится быть в курсе всех дел до последней мелочи, поскольку полностью несет ответственность за все происходящее в коллективе.

Руководитель к людям строг, требователен, порой жесток, но справедлив. Любит дисциплину, точность, аккуратность, исполнительность, распоряжения (указания) отдаются в приказной форме, деловым, строгим тоном, кратко, ясно. Основные методы в работе с людьми — принуждение, внушение, личный пример.

Позиция — над группой, доминирование.

Демократический (коллегиальный) стиль характеризуется тем, что планирование дел и выработка решений осуществляются сообща, путем обсуждения. Их реализация поручается отдельным

исполнителям вместе с передачей ответственности за их выполнение.

О ходе выполнения и возникающих затруднениях ответственные докладывают руководителю для согласования решения.

В общении с людьми руководитель держится как первый среди равных, демократичен, прост, любит шутку, непринужденность отношений, приветствует инициативу, самостоятельность, развитие собственных идей и новые предложения. Распоряжения отдает в форме предложения, пожелания, даже совета. Тон товарищеский, благожелательный. Основные методы работы с людьми — убеждение, внушение.

Позиция — внутри группы, коллектива.

Либеральный (попустительский) стиль характеризуется тем, что четкое планирование отсутствует, план меняется в зависимости от обстоятельств. Нет четкого закрепления функций и заданий за каждым исполнителем. Сотрудники сами определяют направление своей работы, согласуя его с руководителем и другими сотрудниками.

Общение руководителя с сотрудниками свободное, отношения уважительные, держится с людьми как равный среди равных, предоставляет полный простор инициативе, творчеству, сводя руководство к минимуму и видя в этом залог продуктивной работы.

Позиция — в стороне от группы, коллектива.

Все три стиля руководства схематически представлены на рис. 3.

Эти три стиля руководства ведут свое происхождение от стилей лидерства, и в отношении лидера они действительно исчерпывают возможные позиции, определяющие его положение относительно группы. Однако руководитель, как это не раз отмечалось, отличается от лидера тем, что занимает промежуточное положение между двумя группами — руководимым коллективом и высшим руководством. Введение в схему отношений руководителя и коллектива нового элемента выявляет, по крайней мере, еще один вариант стиля руководства, получившего название **бюрократический стиль** (см. рис. 4).

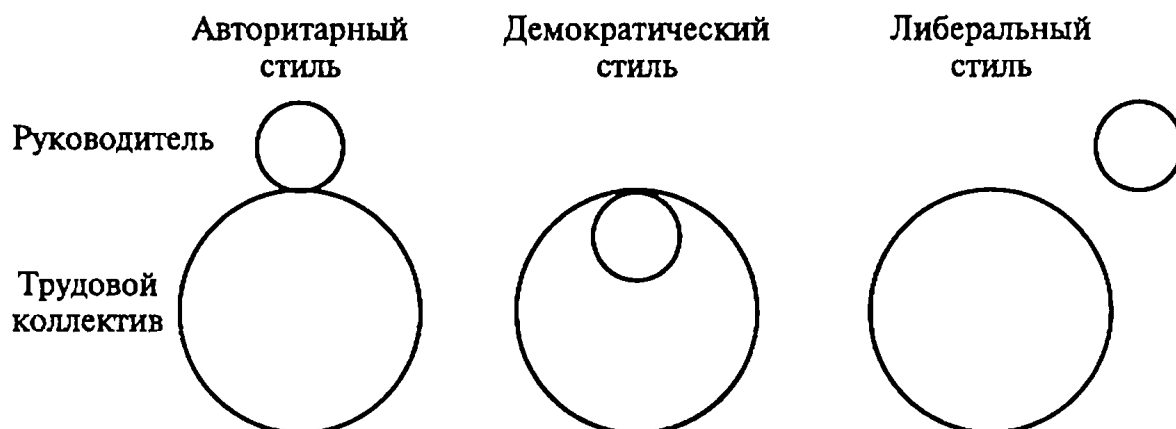


Рис. 3. Стили лидерства



Рис. 4. Стили руководства

Для этого стиля руководства характерно то, что планы не разрабатываются, поскольку получаются сверху. Их обсуждение сводится к уяснению и детализации. Существует жесткая регламентация работ и сроков их выполнения. Каждый занят своим делом и в установленном порядке периодически докладывает о ходе работы, часто в письменном виде.

Отношения к сотрудникам сугубо деловые и формальные. Культивируются единая для всех дисциплина, порядок, строгое выполнение указов, распоряжений, в случае нарушений — письменное объяснение.

Позиция — над коллективом и внутри группы высшего руководства.

Описанные выше четыре стиля руководства, которые с полным правом можно рассматривать как четыре типа руководителя, отличаются друг от друга характером используемой власти — авторитета. Если демократический руководитель широко пользуется своим неформальным авторитетом, пряча формальный авторитет, как в мягкие перчатки, то либеральный руководитель либо не в состоянии пользоваться своей формальной властью, либо делает это намеренно, не заботясь при этом и о своем неформальном авторитете.

Напротив, авторитарный и бюрократический руководитель широко использует именно формальный авторитет, но различие между ними состоит в том, что у авторитарного руководителя неформальный авторитет соединен с большим личным, неформальным авторитетом, что обеспечивает ему положение, относительно независимое и от коллектива, и от группы руководства, а у бюрократического руководителя формальный авторитет реализуется в полной зависимости от его положения в группе руководства.

Довольно распространенным является представление о предпочтительности демократического стиля всем прочим, особенно в связи со стремлением к демократизации управления и критикой

бюрократических и административно-командных методов руководства. В связи с этим следует сделать два замечания.

В о-п е р в ы х, демократизацию жизни общества, определяемую как политический принцип, не следует смешивать с демократическими формами и методами административного руководства. Подтверждением этому может служить утверждение Ленина о превращении политических функций государства в простые административные лишь с отмиранием государства¹. До той поры, которая пока не настала, такое смешение ошибочно. К тому же особенность современного этапа развития практики управления, как это показано в соответствующем разделе, состоит не в смене одного господствующего типа управления и государственных политических принципов другим господствующим типом и политическим принципом, а в переходе к использованию разнообразных типов управления и типов организаций, выбираемых и реализуемых в соответствии с конкретными условиями.

В о-в т о р ы х, при оценке стиля руководства следует различать два критерия оценки. Первый критерий — отношение подчиненных к стилю работы руководителя. Он определяется степенью удовлетворения трудом, работой в коллективе. Это критерий одобряемости стиля. Вторым критерием является продуктивность работы коллектива. Продуктивность работы может сопровождаться недовольством работников. Это критерий эффективности стиля. Эффективный стиль может быть неодобряемым, а одобряемый — неэффективным.

Учитывая эти замечания, перейдем к вопросу об оценке стиля руководства. Основываясь на первом замечании, попытаемся определить условия применимости того или иного стиля, а основываясь на втором замечании, будем иметь в виду эффективность стиля, т. е. продуктивность, производительность работы руководимого коллектива. Аналогичные рассуждения можно провести и в отношении одобряемого стиля, введя соответствующие изменения.

4.1. Факторы и условия, определяющие эффективность стилей руководства

Первым таким фактором следует назвать *характер организации*. Есть немало оснований утверждать, что стили руководства сформировались в определенных, исторически сложившихся видах социальных организаций. Так, авторитарный стиль руководства более всего соответствует армейским и военизированным организациям, в которых он существовал всегда. Бюрократический

¹ См.: Ленин В. И. Государство и революция. — М., 1983. — С. 62.

стиль сложился в государственных организациях, связанных с судопроизводством, разработкой и выполнением законов. Либеральный стиль присущ творческим организациям — научным, художественным. Наконец, демократический стиль может использоваться в самых различных организациях, если этому способствуют другие факторы.

Таким образом, нелепо насаждать либеральный или даже демократический стиль руководства в армии в качестве основного принципа управления, но точно так же неуместно устанавливать авторитарные или бюрократические порядки в научных и художественных организациях, хотя такое неоднократно делалось.

Вторым фактором эффективности стиля руководства является *уровень развития коллектива*. В соответствующем разделе говорилось о четырех стадиях развития коллектива. Нетрудно заметить, что каждая из стадий соответствует определенному стилю руководства, который реализуется на этой стадии развития. Так, первой стадии единоличного контроля более всего соответствуют авторитарный и бюрократический стили с их четким распределением обязанностей, полной ответственностью руководителя за все происходящее в коллективе, с неразвитыми отношениями между членами коллектива. Второй стадии контроля (посредством актива) и третьей стадии взаимного контроля более всего соответствует демократический стиль руководства, который складывается не по желанию руководителя, а в силу возникновения собственной активности членов коллектива. На этих стадиях руководитель не может единолично принимать решения без участия если не коллектива, то хотя бы его представителей. Новый руководитель, попавший в коллектив второй или третьей стадии развития, вынужден работать демократическими методами, иначе неизбежен конфликт. Наконец, на четвертой стадии развития в условиях самоконтроля функция руководства как регуляции внутренней жизни коллектива отмирает, руководитель становится ненужным. Он может заниматься представительными функциями, вопросами внешних связей, но внутренняя жизнь коллектива в руководстве не нуждается — возникает либеральный стиль руководства с его принципом невмешательства в дела коллектива. Таким образом, каждой стадии развития коллектива свойствен свой стиль руководства.

Нелепо вводить либеральные отношения (или даже демократические) в коллективе на первой стадии развития, когда отсутствуют прочные, сложившиеся отношения между людьми, когда коллектив является таковым лишь номинально. Напротив, введение авторитарности и бюрократических отношений на стадии, когда сложился актив, существует взаимный контроль или даже самоконтроль, может привести при достаточной настойчивости к полному развалу коллектива.

Третьим фактором, определяющим эффективность применяемого стиля руководства, необходимо назвать *ситуацию*, или *задачу*, которую приходится решать руководителю.

В ситуациях чрезвычайных, требующих быстрых, решительных действий, централизации власти, наиболее адекватным является авторитарный стиль руководства. Для решения задач, требующих точного и обязательного выполнения всех процедур, согласованного взаимодействия, строгого распределения обязанностей, прав и полномочий, четкого соблюдения сроков выполнения работ, более всего подходит бюрократический стиль. Для решения сложных задач, не имеющих готового решения, требующих проигрывания многих вариантов, учета многих условий, когда многообразие мнений позволяет лучше понять задачу, тогда демократический стиль руководства, где руководитель выступает стимулятором и организатором коллективного творчества, становится просто необходимым.

Наконец, для решения задач, в которых все известно и каждый знает свое дело, в которых всякая попытка организации приводит к дезорганизации, более всего применим либеральный стиль.

Четвертым фактором эффективности стилей руководства можно назвать *личность учащегося*, выступающего объектом воздействия. До сих пор речь шла о группе, коллективе и организации. Но все они состоят из людей, отдельных личностей. Особенности личности — важный фактор, определяющий эффективность используемых методов и приемов руководства. В качестве таких особенностей могут выступать темперамент, возраст, формальный и неформальный статус личности, авторитет и т. п.

Последний по счету, но не по значению, пятый фактор — *личность педагога-руководителя*. Обращение к этому фактору может показаться странным, ведь стиль руководства определялся выше именно как выражение личности руководителя. Но дело в том, что стиль руководства — это не только выражение личностных особенностей руководителя, но и образец для подражания. Стиль руководства как система методов и приемов воздействия формируется не только на основе личного опыта, но и путем усвоения этих методов и приемов извне. Тут-то и возникает вопрос о соотношении личностных свойств руководителя и той социальной роли, какой является стиль руководства и которую руководитель стремится играть.

Кроме того, смена ситуаций, задач, людей, с которыми приходится работать, также требует вариации используемых приемов и методов воздействия. В какой же степени возможна смена стилей руководства?

Наиболее желательна способность перевоплощаться в любой из стилей руководства. В соответствующем разделе подчеркивалась

Таблица 3. Предпочтительность стилей руководства согласно темпераменту

Стиль руководства	Тип темперамента			
	холерик	сангвиник	флегматик	меланхолик
Авторитарный	+	+	+	-
Демократический	+	+	+	-
Либеральный	-	-	+	+
Бюрократический	-	-	+	+

Примечание. «+» — положительное сочетание типов темперамента и стилей руководства; «-» — отрицательное сочетание типов темперамента и стилей руководства.

важность для руководителя умения играть свою роль, лицедействовать. Однако природа-мать налагает свои ограничения.

Возьмем темперамент. Трудно представить меланхолика в роли авторитетного руководителя, эта роль больше соответствует представителям сильного типа нервной системы. Напротив, либеральный и бюрократический руководитель — вот его роли. Можно составить таблицу предпочтительных стилей руководства для каждого типа темперамента (табл. 3).

Скажем, авторитарный стиль плохо сочетается с меланхолическим темпераментом, поскольку он требует сильной нервной системы; холерический — с демократическим, поскольку у холерика неустойчивые отношения с людьми; сангвинический и холерический темпераменты плохо сочетаются с либеральным и бюрократическим стилями, как проявления активной природы, требующей вмешательства в течение дел.

Следует иметь в виду, что помимо темперамента у руководителя должен быть характер, который может нивелировать, а то и маскировать проявления темперамента.

У большинства педагогов-руководителей наблюдается единый, преобладающий, свойственный им стиль руководства. И поскольку обстоятельства требуют его изменения, то довольно часто стиль руководства становится фактором, мешающим развитию коллектива, организации, препятствующим повышению эффективности работы коллектива. Это случай, когда коллектив перерастает своего руководителя, который способствовал всеми силами его развитию.

Как это происходит? Представим себе, что задумано создание нового учебного центра. Назначен директор будущего цент-

ра — энергичный, деловой, предприимчивый, решительный, властный, короче, человек авторитарного стиля руководства. Ему удается, преодолев все трудности, создать коллектив, закончить стройку, наладить учебный процесс. Начинается новая жизнь — деятельность учебного центра. Та энергия, решительность и властность, с которой привык вести дела директор, становятся неуместными. Режим работы меняется, становится более размеренным, менее напряженным, изменяется характер взаимоотношений людей, характер решаемых задач, которые теряют былую срочность, неожиданность, неопределенность, необычность. Требуется новый стиль работы, отличный от авторитарного, свойственного нашему директору. В этих условиях необходимо либо директору сменить стиль руководства, либо сменить самого директора.

Таким образом, решение проблемы оценки эффективности стиля руководства нельзя считать однозначным, оно зависит от ряда факторов, которые были описаны выше. Этот вывод необходимо учитывать при решении вопросов оценки, подбора и расстановки руководящих педагогических кадров.

Задания для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Назовите основные различия лидера и руководителя и определите их значение для кадровой работы.
2. Приведите известный вам пример конфликта преподавателя и лидера учебной группы. Опишите реальное и должное поведение сторон в этой ситуации.

Рекомендуемая литература

Васильев Ю. В. Педагогическое управление в школе: Методология, теория, практика. — М., 1990.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя практика. — М., 1991.

Захаров М. Г. Организация труда директора школы. — М., 1971.

Зиновьева Н. В. Психологическая подготовка руководителей-профессионалов: проблема развития стиля деятельности. — М., 2001.

Кан-Калик В. А. Учителю о педагогическом общении. — М., 1987.

Кнорринг В. И. Искусство управления. — М., 1997.

Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях. — М., 2003.

Лютенс Ф. Организационное поведение. — М., 1998.

Михайлов Г. Личность руководителя и условия успешного управления // Народное образование. — 2002. — № 1.

Орлов А. А. Управление средней общеобразовательной школой. — М., 1979.

Поздняк Л. В. Заведующий в системе управления дошкольным учреждением // Дошкольное воспитание. — 1993. — № 1.

Раченко И. П. Научная организация педагогического труда. — М., 1972.

Слуцкий В. И. Элементарная педагогика, или как управлять поведением человека. — М., 1992.

Сухомлинский В. А. Разговор с молодым директором школы. — М., 1982.

Фридман Л. М. Педагогический опыт глазами психолога. — М., 1987.

Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы руководства педагогическим коллективом. — М., 1982.

РАЗДЕЛ III

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ

ЛЕКЦИЯ 9

МОТИВАЦИЯ ТРУДА

Проблема мотивации труда • Основные решения проблемы мотивации труда в зарубежной науке • Психологические условия, способствующие инициативно-творческому и ответственному отношению к труду

Мотивация труда — одна из важнейших задач управления, решение которой тесно связано с социологией и психологией управления. Ее важность определяется, с одной стороны, тем постоянством, с каким она возникает в деятельности руководителя, а с другой стороны, тем значением, которое она приобрела в условиях происходящих радикальных социально-экономических изменений.

Задача лекции — определить способы решения проблемы мотивации труда в зависимости от характера труда и профессионально-личностных свойств работника.

1. Проблема мотивации труда

Суть проблемы мотивации труда можно пояснить следующим образом. Имеется работа, которую надо выполнить, и работник, который ее способен выполнить. Задача руководителя — отыскать средство, с помощью которого можно было бы побудить работника к выполнению этой работы. Набор средств, которыми располагает руководитель, может быть довольно разнообразным — от одобрительного слова до повышения в должностном статусе, с одной стороны, и от словесной угрозы до действительного наказания за невыполнение работы — с другой. Но каждый руководитель хорошо знает, что действенность одних и тех же средств может быть очень различной, когда они применяются к разным людям. Нахождение решения, от чего зависит действенность этих средств, и есть проблема мотивации.

Действенность тех или иных средств определяется их значимостью для данной личности, той ценностью, которую это средство получает в системе интересов, мотивов, потребностей, целей и жизненных планов личности. Для одного эта работа может быть

интересна, выгодна или полезна, для другого — нет. Для одного она престижна, для другого — унижительна.

Таким образом, мало располагать набором разнообразных средств, которые позволяют соединять сотрудника с работой, необходимо уметь пользоваться этим набором, т. е. уметь отыскивать такое средство, которое отвечало бы мотивационным особенностям личности, — в этом и состоит искусство работы с людьми.

Здесь необходимо различать два понятия, которые часто смешиваются. Речь идет о мотивации и стимуляции. В свете сказанного различие между ними вполне очевидно. Стимулы — это и есть набор средств, которыми располагает руководитель для решения проблемы мотивации. Мотивы — это стимулы, приобретшие характер внутренних побуждений личности, ставшие личностно значимыми в результате их включения в систему мотивов личности.

Представим себе в качестве примера, известного большинству присутствующих, две формы бытового обслуживания (ремонт телевизоров, радиосети, электросети, сантехники, домофонов и т. п.): при одной форме оплата ведется в прямой зависимости от количества исполненных вызовов-заявок, при другой — в обратной зависимости. При первой форме группа мастеров обслуживает всю территорию, при второй — за каждым мастером закреплен свой участок, он отвечает за его состояние: чем реже неисправности, тем выше оплата. Нетрудно видеть, что мотивация труда в том и другом случае будет совершенно различной, т. е. изменение в характере оплаты изменяет отношение к труду.

С проблемой мотивации приходится сталкиваться на каждом шагу. В приведенном примере она возникла в связи с необходимостью повышения качества труда. В другом случае она может возникнуть в связи с необходимостью интенсификации труда. В третьем — в связи с необходимостью поддержания интереса, а следовательно, внимания и должного уровня активности в продолжительной, утомительной или монотонной работе. В четвертом, не менее типичном случае — в связи с распределением заданий по исполнителям. Для всех этих случаев можно было бы привести соответствующие примеры, однако мы рассмотрим принципы решения проблемы трудовой мотивации. Для этого по обыкновению обратимся к истории проблемы с начала XX в., как она представлена в зарубежных исследованиях и в отечественной науке.

2. Основные решения проблемы мотивации труда в зарубежной науке

Проблема мотивации труда сохраняла свою актуальность на протяжении всего рассматриваемого исторического периода (с начала XX в.).

Это объясняется тесной связью мотивации труда с повышением его производительности — одним из главных условий развития любой формы общества.

2.1. Взаимозависимость мотивации и производительности труда

Понимание связи мотивации с производительностью труда и ее важности отличает самые первые попытки научной организации труда (НОТ). Ф.Тейлор, основоположник НОТ, предваряет изложение принципов своей теории словами президента США Т.Рузвельта о том, что сохранение национальных богатств есть только предварительный шаг к разрешению более общей проблемы национальной производительности. Отечественному читателю эта мысль известна в изложении В.И.Ленина, который более высокую производительность труда называл главным условием победы нового общественного строя, установившегося в результате Октябрьской революции 1917 г.

Главную причину низкой производительности труда Тейлор видел в умышленно вялой работе с целью избежать полной дневной продуктивности и различал естественную вялость и систематическую. Первую он связывал с личностью работника, последнюю — с недостатками в организации труда, одинаковыми условиями работы и оплаты, при которых лучшие работники уравниваются с худшими, т.е., иными словами, с системой уравниловки в артельных формах труда.

Не станем излагать все принципы теории Тейлора, остановимся лишь на тех ее положениях, которые относятся к проблеме мотивации труда.

По признанию Тейлора, самой существенной частью в системе научной организации является идея индивидуальной урочной работы. Урок устанавливает не только то, что должно быть сделано, но и то, как должно быть сделано, в какой срок и за какую плату. Идея урочной работы соединяется Тейлором с идеей индивидуального подхода в решении проблемы мотивации. «Нужно отметить утрату честолюбия и инициативы при работе толпой и артелью; этого не наблюдается, когда каждый работник рассматривается как отдельная личность», — писал он.

Это замечание заслуживает внимания в связи с коллективными формами труда, широко распространенными и в наше время. Один из современных отечественных исследователей трудностей, которые сопровождают применение бригадных форм труда, вторя Тейлору, писал: «Тщательный анализ обнаружил тот факт, что в тех случаях, когда рабочие объединены в артели, каждый из них в отдельности становится гораздо менее производительным, чем тогда, когда стимулируется его личное самолюбие. При работе

большими артелями индивидуальная производительность каждого отдельного человека падает до уровня самого худшего рабочего во всей артели, и даже ниже этого уровня, и, таким образом, каждый рабочий, вследствие соединения в артель, понижает свой уровень, вместо того чтобы повышать его»¹.

Причина этого явления, как во времена Тейлора, так и в наше время, одна и та же — уравниловка. И судя по всему, для того чтобы бороться с нею, мало ее осознать, важно выработать справедливые критерии оценки вклада каждого работника и при работе артелью, и при индивидуальной работе. Итак, для Тейлора это решение заключается в идее индивидуального урока — задания.

Общепризнанной заслугой Тейлора является осознание и описание организации труда как самостоятельной части трудового процесса. Однако основной пафос его работ определяется убеждением, что администрация предприятий перекладывает ответственность за рациональную организацию индивидуального труда на плечи самого работника, т.е. заставляет работника выполнять не свойственную ему функцию в надежде на его собственный опыт, инициативу и помощь других работников.

Иными словами, Тейлор не только выделяет функцию организации труда, но и противопоставляет ее основному участнику трудового процесса, считая, что работник должен только выполнять работу указанным ему способом, что работник не в состоянии сам рационализировать свою работу в соответствии с научными принципами организации труда и что реализация этой функции — задача специального бюро или, во всяком случае, администрации предприятия, которой едва ли не в вину ставилось стремление передать функцию организации труда самому работнику.

Именно в этом пункте взгляды Тейлора будут подвергнуты в дальнейшем наиболее сильной критике, в особенности сторонниками научной школы «человеческих отношений». Описанный Тейлором портрет рабочего Шмидта — «туп, флегматичен и похож на вола» — действительно вызывал возражения и не мог считаться типичным портретом работника, да и Тейлор вряд ли стал бы настаивать на его типичности. А между тем складывалось впечатление, что его теория была рассчитана именно на такого работника, который не может, а потому и не должен заниматься организацией собственного труда.

Считая основной особенностью работника стремление заработать, Тейлор создает все условия для того, чтобы обеспечить ему наибольший заработок. Для этого он подбирает каждому работу по его способностям, снабжает его инструментом, максимально соответствующим характеру работы, так организует его труд, что

¹ Стариков И. М. Бригадные методы труда. — М., 1984. — С. 171.

исключает и минуту простоя, наконец, он противопоставляет работника другим, разжигая его самолюбие: «А ну, покажи всем этим, на что ты способен!»

Итак, взгляды Тейлора в аспекте проблемы мотивации труда отличались:

- ориентацией на отдельного, обособленного работника;
- противопоставлением функции организации труда функции исполнителя;
- утверждением в качестве основной потребности работника стремление заработать побольше.

В последовавшем затем развитии взглядов на проблему мотивации труда почти все представления Тейлора были подвергнуты ревизии и критике. Действительно, новое время требовало новых представлений. Если Тейлор имел дело с рабочими, занятыми переноской чугунных болванок, копанием земли лопатами или разгрузкой угля вручную, в лучшем случае, со станочниками токарных станков, то новое время требовало включить в сферу исследования работников более квалифицированного и, главное, совместного, а не просто артельного труда, который становился все более массовым в силу индустриализации производства.

2.2. Мотивация, основанная на социальной потребности работника

Проблема мотивации стала решаться на принципиально иной основе после хоторнских экспериментов, установивших существование в сфере производства *неформальных социальных групп* и их влияние на поведение отдельного работника. В роли основных мотивов трудовой деятельности стали признаваться не только стремление заработать, апелляция к которому столь характерна для Тейлора, сколько иные потребности, на которые создатель теории научной организации труда, казалось, не обращал внимания: стремление получить оценку труда со стороны товарищей, успех в их глазах, уважение, признание, доверие. Таким образом, были выявлены и определены в качестве мотивов труда потребности социальные, связанные с местом и ролью работника в социальной группе, обусловленные его отношениями с другими работниками.

Решение проблемы мотивации стали видеть в необходимости превращения предприятия, учреждения, организации в место наиболее полного и всемерного удовлетворения потребностей работника, не только и не столько материальных, сколько социальных и духовных, удовлетворяемых в общении с другими людьми. Основная забота администрации — счастье подчиненных, создание условий, способствующих максимальному сближению личной жизни с работой. Решение проблем семейной и личной жизни провозглашалось важнейшей заботой предприятия наряду с задачей

выпуска качественной продукции. Счастливый работник — производительный работник. Возможность достижения этого состояния — вот источник повышения производительности труда. Все вместе, сообща обсуждают планы предприятия, участвуют в управлении, каждый работник, имея акции предприятия, является его совладельцем, болеет за его успехи, вносит свой вклад в его процветание, все вместе стремятся к общему благу. Сплочение всех работающих сверху донизу, от управляющего до уборщицы, в единую социальную общность, единую производственную семью, связанную отношениями взаимопонимания, внимания и уважения, живущую общими интересами, ценностями и заботами под отеческим управлением главы предприятия (патернализм), — такой рисовалась картина социального благоденствия сторонникам школы «человеческих отношений» в 40—60-е гг. XX в.

Основные положения школы «человеческих отношений» в плане решения проблемы мотивации труда можно свести к следующим трем.

1. Работника нельзя рассматривать изолированно. Он всегда находится под влиянием той или иной социальной группы. Стремление быть в группе, стремление к общению является одной из основных его потребностей.

2. Не противопоставление работника другим, а объединение на основе общих целей, интересов и ценностей для достижения максимального удовлетворения всех потребностей каждой личности — вот источник мощной трудовой мотивации.

3. Исключение работника из процесса организации его собственного труда означает игнорирование его собственных возможностей, его творческого потенциала. Напротив, активное участие каждого работника в управлении и организации производства — основной источник повышения производительности труда.

Оставим в стороне идеологическую критику школы «человеческих отношений», утверждающую утопичность достижения гармонии отношений между работником и работодателем в классовом обществе, и обратимся к ее теоретической критике.

2.3. Теория мотивации труда Ф. Герцберга

Один из наиболее жестких критиков — Ф. Герцберг, выступавший с позиций собственной теории мотивации труда, назвал теорию «человеческих отношений» самой лицемерной формой стимуляции человеческого труда. Тогда как традиционные формы стимуляции труда побуждали человека к работе, обещая в обмен на труд деньги, льготы, материальные выгоды, теория «человеческих отношений», сохраняя прежнюю цель — заставить человека работать, предлагает в обмен более «деликатные вещи» — знаки уважения, признание, славу, почет, просто хорошее, отеческое

отношение. Принуждение к труду сохранилось, приобретая более изощренную форму, соответствующую возросшему уровню развития современного работника. Но и в такой форме принуждение не может способствовать росту производительности труда: новые средства действуют как героин, их со временем требуется все больше, а дают они все меньше. Вывод Герцберга — производительным может быть только труд, свободный от принуждения.

Подлинное решение проблемы мотивации труда Герцберг видел в том, чтобы мотивы труда связать содержанием самой работы. Исследования Герцберга и его последователей в разных странах отчетливо показали, что все традиционно понимаемые мотивы труда являются внешними по отношению к трудовой деятельности. Труд может быть производительным только тогда, когда сам является потребностью, когда он стимулируется содержанием работы, т. е. когда мотив труда лежит в самой трудовой деятельности и работа делается ради нее самой, когда она сама по себе является ценностью.

Так все факторы трудовой мотивации были разделены на две группы — одни способствовали созданию у работника чувства удовлетворенности своим трудом, другие только позволяли избежать чувства неудовлетворенности. К последним относились физические условия работы, уровень зарплаты, престижность работы, предприятия, взаимоотношения людей, отношения с руководством и т. п. К первым относились содержание работы, возможность профессионального роста, проявления творчества, инициативы, самостоятельности.

В чем суть идей Герцберга? Ее можно пояснить следующим образом. Каждый знает, как трудно заставить или приучить ребенка заниматься полезной деятельностью, если она требует внимания, сосредоточенности, короче, волевых усилий. Какие только средства при этом не используются — от наказания до поощрения в самых разных видах. Но вот другая ситуация — тот же ребенок получает желанную, интересную игрушку. И что же, теперь его невозможно оторвать от занятия, он занимается ею часами без всяких усилий над собой, внимательно, сосредоточенно, углубленно, забыв обо всем на свете, потеряв интерес ко всему прочему.

Казалось бы, что общего между детской педагогикой и управленческой практикой? Но разве взрослые люди не ведут себя порой так же, как этот ребенок? Увлеченный собственной идеей, творческий человек порой забывает о еде и сне, работая днями и ночами, проявляя огромную работоспособность, находя удовлетворение непосредственно в самой работе, в тех успехах, которых ему удается достичь. Использовать двигатель творческой активности, творческого увлечения как ресурс повышения производительности труда — в этом и состояла идея Герцберга.

Работами Герцберга и его последователей была создана концепция, получившая название «теория обогащения труда». Усилия сторонников данного направления были сосредоточены на поиске мер, которые сделали бы работу интересной для работника и тем самым позволили бы работнику проявлять свои способности, пробудили в нем творческое отношение к работе, сделали возможной реализацию работника как личности, его самореализацию в труде.

Работами данного направления была показана важность повышения значимости работы в глазах работника, ее «валоризации», которая возможна при условии повышения осмысленности работы, увеличения самостоятельности работника, расширения свободы в принятии решений, повышения ответственности с наделением соответствующими полномочиями, выделения отдельного участка работы и увеличения элементов творчества в трудовом процессе. Путь к достижению более высокой производительности труда, по мнению сторонников этого направления, состоит не в том, чтобы предъявлять исполнителям требования, а в том, чтобы предоставить им осмысленную работу, предъявляющую к ним высокие требования.

Если попытаться определить основные положения «теории обогащения труда», то их можно свести к следующим позициям.

1. Человеку свойственно стремление к производительному труду. Творческий труд — самое человеческое из всех человеческих занятий.

2. До сих пор все теории управления относились к работнику как к животному: человека понуждали работать кнутом и пряником — старым турецким способом, так что управление представляло собой разновидность дрессуры.

3. Труд должен быть лишен принуждения, т. е. должен мотивироваться самой работой и удовольствием от труда. Нужно, чтобы люди работали не ради денег, уважения или по принуждению, а ради удовольствия получаемого от самого труда.

При всей привлекательности положений и выводов «теории обогащения труда» нельзя не видеть трудностей, на которые они наталкиваются. Бесспорно, что потребность в творческом труде является наиболее человеческой из всех человеческих потребностей, достаточно напомнить крылатое изречение Ф. Энгельса: «Труд создал самого человека» — или другое, не менее известное высказывание М. Горького: «Когда труд удовольствие — жизнь хороша». Но всякий ли труд может быть интересным, или всякий ли труд можно сделать интересным, приносящим удовольствие работнику? И правомерно ли сводить потребность в труде к личному интересу, к возможности проявления творчества и самореализации личности?

Если перейти к критическому анализу положений «теории обогащения труда», то прежде всего следует отметить упрощенное

представление о труде, сведение его к наиболее простой форме отношений работника с предметом труда в ущерб его отношениям с другими людьми в процессе труда. Возможно, что таким образом проявилась реакция данного направления на идеи и взгляды предшествующей школы «человеческих отношений», но в результате был утрачен важный аспект проблем мотивации труда.

Труд в современном обществе является совместной и организованной деятельностью, требующей от участников подчинения определенным обязательствам и обязанностям, согласования усилий, координации действий. Сам процесс труда, его средства, последовательность операций, конечный результат заданы работнику логикой, правилами, техникой или технологией производственной, научной или иной деятельности, он должен освоить их для того, чтобы эффективно трудиться.

Но понимание труда как совместной организованной деятельности предполагает иное понимание потребности в труде. Для Герцберга и его последователей потребность в труде — это психологическое состояние, аналогичное другим состояниям, связанным с потребностью в пище, безопасности, признании, уважении, включая потребность в самореализации, т.е. индивидуальная потребность. Потребность в труде в условиях совместной деятельности имеет иную природу.

Ее специфика определяется различием двух видов потребления, индивидуального и производственного, определение которых можно найти у Маркса. Он писал, что «труд потребляет свои вещественные элементы, свой предмет и свои средства, пожирает их, а потому является процессом потребления. Это производственное потребление тем отличается от индивидуального потребления, что в последнем продукты потребляются как жизненные средства живого индивидуума, в первом — как жизненные средства труда... Поэтому продукт индивидуального потребления есть сам потребитель, результат же производственного потребления — продукт, отличный от потребителя».

Таким образом, речь идет о потребностях не самого работника, его организма, а о потребностях социального организма (предприятия, учреждения, организации), в который включен работник. Каждый работник, являясь частью такого социального организма, выполняет в нем определенные функции, решает определенные задачи в соответствии с тем положением, которое он занимает. Принимая на себя эти функции, он усваивает потребности социального организма. Только усвоив эти потребности, став их носителем, сделав своими внутренними побуждениями и способствуя их развитию, человек становится, что называется, «хорошим» работником, специалистом, руководителем.

Решение проблемы трудовой мотивации выступает в таком понимании не как использование индивидуальных потребностей

в интересах организации и даже не как создание условий для реализации творческих способностей личности, ее «самореализации», а как процесс усвоения индивидом задач, интересов и потребностей организации, становления, развития его как работника, специалиста, руководителя в условиях организации по мере решения принимаемых на себя задач.

Данное понимание мотивации можно свести к следующим положениям.

1. Труд в современном обществе представляет собой совместную организованную деятельность, требующую от участников не только проявления творчества, инициативы и предприимчивости, но и подчинения обязательствам и обязанностям, согласования усилий, координации действий.

2. Труд в условиях совместной деятельности характеризуется собственными, автономными потребностями, определяющими логику действий каждого участника и логику их взаимодействия в условиях разделения труда.

3. Проблема трудовой мотивации — это проблема усвоения индивидом потребностей совместной организованной деятельности, проблема развития личности работника в условиях организации.

2.4. Итоги анализа развития идей мотивации труда

Анализ истории проблемы мотивации обнаруживает маятниковый характер развития представлений, проявляющийся в возвращении на новом этапе развития к прежним, ранее оставленным представлениям. Действительно, ориентация на сугубо индивидуальную мотивацию и индивидуальные формы стимулирования труда, представленная в теории Тейлора, сменяется отказом от рассмотрения обособленного индивида и переходом к социальной мотивации, носящей межиндивидуальный характер и предполагающей общение индивидов как важный фактор производства. Далее, концепция социальной мотивации теории «человеческих отношений» вновь сменяется «теорией обогащения труда», представляющей собой возвращение к индивидуальной мотивации, понимаемой как потребность в труде отдельного индивида, как его внутреннее психическое свойство. Однако и это новое решение следует признать ограниченным, поскольку из сферы анализа выпадают не просто межличностные отношения, но отношения людей, заданные самим процессом труда, отношения взаимной деловой зависимости, диктуемые разделением труда, короче, отношения людей в совместной организованной деятельности; решение проблемы мотивации труда в контексте этих отношений составляет специфику последнего этапа развития идей мотивации.

Каждая из теорий мотивации труда возникала в определенный исторический период и решала проблемы, которые в то время находились в поле внимания научной общественности. Каждая из теорий предполагает определенный тип личности работника.

Тот тип работника, с которым имел дело Тейлор, был наиболее характерной фигурой на рынке труда в Америке начала XX в. Это тип работника малоквалифицированного, малообразованного, работника преимущественно простого физического труда. В начале XX в. именно этот тип работника и именно этот тип труда были преобладающими в странах, вставших на путь индустриализации.

Развитие промышленности и повышение уровня благосостояния общества способствовали распространению типа работника, который стал объектом исследования школы «человеческих отношений». В соответствии с концепцией мотивации А. Маслоу, удовлетворение первичных (материальных) потребностей личности, которому способствовал достигнутый уровень повышения благосостояния населения, сделало актуальными социальные потребности личности.

Успехи массового образования, дальнейшее развитие промышленности с появлением высокотехнологичных производств, распространением конструкторских бюро и научно-производственных лабораторий — все это предполагало не просто квалифицированного, но творческого работника, способного к самостоятельной организации собственного труда, и все это сделало возможным появление «теории обогащения труда».

Важно видеть, что все выявленные в теориях различные типы личности можно обнаружить в любом обществе, только в разных соотношениях. Более того, продолжают существовать различные виды работ и типы организаций, которым требуется тот или иной, но вполне определенный тип работника, отвечающий характеру труда и уровню технических средств, существующих в данной организации. Подобно тому как появление роторного экскаватора не отменило полностью использование лопаты, так и появление высокотворческих видов труда не исключает сохранения простых, неквалифицированных форм тяжелого физического труда.

3. Психологические условия, способствующие инициативно-творческому и ответственному отношению к труду

После того как мы так много внимания уделили проблеме мотивации и видам мотивов работника, нелишне будет обратиться к самому труду и описать те его особенности, которые могли бы

способствовать решению проблемы мотивации в соответствии с тенденцией предпочтения работниками видов труда, имеющих творческий характер, и в связи с общественной необходимостью превращения творческих профессий в массовые профессии. Иными словами, речь пойдет о социально-психологических условиях, которым должна отвечать работа, чтобы можно было ожидать от работника инициативного, творческого и вместе с тем ответственного отношения к работе.

Проведенные исследования позволяют назвать следующие условия:

1) возможность производить законченный, законченный продукт, а не отдельные части, детали, полуфабрикаты;

2) возможность выполнять осмысленные действия, а не отдельные механические операции;

3) возможность получать оплату или оценку труда сразу же после выполнения работы;

4) возможность самостоятельно планировать темп и порядок работы;

5) возможность самостоятельно регулировать соотношение свободного и рабочего времени при выполнении задания;

6) возможность быть информированным обо всем, что происходит на соседних рабочих местах и в руководстве с правом участия в принятии решения;

7) возможность иметь самостоятельный участок работы с полной автономией, делегированной ответственностью, без права вмешательства руководства.

Речь идет о характеристиках труда, который способствует проявлению творчества и инициативы и предполагает соответствующий тип работника. Однако, как было показано выше, далеко не все работники отличаются подобными качествами. Им необходимы иные условия работы.

Не только все эти требования целиком, но даже каждое из них в отдельности кажутся трудновыполнимыми. Действительно, о каком законченном, законченном продукте можно говорить в условиях современного общественного разделения труда, когда не только отдельные работники, но даже целые предприятия занимаются производством комплектующих изделий? О какой непосредственной оплате можно говорить, когда документ должен быть оформлен руководителем работ, заверен в бухгалтерии, дирекцией, обеспечен банком? О какой самостоятельности планирования темпа и порядка работы, соотношения свободного и рабочего времени можно говорить в условиях механизированного и автоматизированного производства, где темп и порядок действий задают машины и технологические процессы?

Однако нарушение этих требований ведет к известным всем индустриально развитым странам проблемам отчуждения работ-

ника от процесса труда, снижения производительности, падения качества труда, уменьшения активности и чувства ответственности. Напротив, там, где удается реализовать хотя бы некоторые из перечисленных требований, наблюдается резкое изменение отношения к труду, ярко проявляющееся еще и потому, что нововведения проводятся, как правило, на отдельном предприятии на фоне остальных. Известны успех метода гибкого рабочего времени, практика применения личного клейма в качестве гаранта отлично сделанной работы, популярность аккордной оплаты труда — все это свидетельствует о важности учета социально-психологических требований работника к работе.

Вопросы для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Какие социально-психологические условия, способствующие инициативно-творческому и ответственному отношению к труду, могут быть воспроизведены в работе дошкольного учреждения?
2. В чем разница индивидуальной мотивации в теории Ф. Тейлора и в теории Ф. Герцберга?

Рекомендуемая литература

- Замфир К.* Удовлетворенность трудом. Мнение социолога. — М., 1983.
- Ильин Г. Л.* Существует ли «тайна ремесла»? // Управление персоналом. — 2002. — № 4.
- Кацура П. М.* Бригадная организация труда. — М., 1984.
- Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы. — М., 1984.
- Стариков И. М.* Бригадные методы труда // ЭКО. — 1984. — № 6.
- Тейлор Ф.* Научные основы организации промышленных предприятий. — Пг., 1916.
- Чалдини Р.* Психология влияния. — СПб., 1999.

ЛЕКЦИЯ 10

КОНФЛИКТ В ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка роли конфликта в жизни организации • Разновидности конфликтов • Формы поведения руководителя в конфликтных ситуациях • Возникновение и разрешение конфликта

Среди множества конфликтов, в которых обычно участвуют люди, выступая в них либо виновниками и главными действующими лицами, либо простыми созерцателями и «болельщиками», нас будет интересовать только группа конфликтов, связанная с жизнью людей в организации. В данном контексте *конфликт* — это *противоречие, возникающее между людьми в процессе или по поводу совместной организованной деятельности*. Нынешнее время, связанное с ломкой основных отношений между государством и предприятиями, между предприятиями, между предприятием и работником, между работником и государством, особенно богато конфликтами.

Все перечисленные отношения в конечном счете сводятся к отношениям между людьми. Таким образом, в конфликтах находят отражение процессы, происходящие в общественной жизни. Ввиду распространенности конфликта в современной жизни следует рассмотреть, какова его природа, его роль в жизни организации и какими возможностями влияния на конфликт располагает руководитель.

Задача лекции — дать анализ природы конфликта, роли конфликта в жизни организации и определить средства и способы управления конфликтом.

1. Оценка роли конфликта в жизни организации

Представления о роли конфликта в различные периоды были разными. Рассмотрим, как они возникали.

Наиболее распространенным, ведущим свое происхождение от школы научной организации труда является представление, что конфликт вреден. В самом деле, переживания и обсуждения, которыми сопровождается любой конфликт, как правило, влекут за собой потери рабочего времени, а тем самым — снижение производительности труда. Стремление наверстать упущенное отра-

жается на качестве труда. Ухудшение взаимоотношений людей и падение общей производительности ослабляют связи работников с организацией, приводят к повышению текучести кадров. Наконец, те же переживания, возникающие в результате конфликтных отношений, могут стать причиной повышения травматизма и способствуют заболеваниям «на нервной почве».

Отношение руководителя к так понимаемым конфликтам совершенно однозначное: необходимы профилактика конфликта, предупреждение его появления, а в случае возникновения — скорейшее устранение. Наиболее характерно такое понимание конфликта для руководителя, сформировавшегося или работающего в организации рациональной бюрократии. В самом деле, для организации, представляющей собой продуманную и отрегулированную систему взаимоотношений людей, конфликт, противоречие между ними означает сбой в системе, нарушение ее функционирования и требует немедленного устранения.

В соответствии со свойственным данному типу организации представлением о работнике основные причины конфликта усматриваются в неудовлетворенности физическими условиями труда, зарплатой, повышением квалификации или продвижением по службе. Считается, что за всеми проявлениями конфликта и объяснениями участников лежат именно эти причины. Понимание причин конфликта диктует выбор средств для его разрешения.

Другое, не менее распространенное представление о конфликте также основано на убеждении, что конфликт вреден для организации и что он нуждается в разрешении. Однако при этом роль конфликта оценивается иначе. Тогда как в предшествующем представлении конфликт выступал как артефакт, как случайная неисправность хорошо отлаженной машины, то в данном представлении конфликт ставится в центр внимания, он выступает основным событием жизни организации, успешное его разрешение становится едва ли не главной целью руководства организацией, условием успешного ее функционирования.

Это представление свойственно типу организации, созданному школой «человеческих отношений». В соответствии с принципами данного типа организации основная причина конфликта усматривается в различиях между целями, интересами и потребностями организации, с одной стороны, и неформальных групп, объединяющих работников, не находящих удовлетворения социальных потребностей в самой организации, — с другой. Основной путь разрешения этого главного конфликта — максимальное удовлетворение не только материальных, непосредственно связанных с работой, но и социальных потребностей работников, стирание различий между формальной и неформальной организациями, превращение организации в большую неформальную группу.

Наконец, значительно менее распространенным следует признать представление, согласно которому конфликт определяется как состояние, неизбежно возникающее и воспроизводящееся в процессе функционирования и особенно развития организации. Основа такого понимания была заложена еще в предыдущем представлении о конфликте, когда одна из причин образования неформальных групп усматривалась в разделении труда, углубленной специализации, обособлении групп работников. Но если сторонники предшествующего представления рассматривали разделение труда как зло, с которым следует бороться, то для сторонников данного представления разделение труда предстало естественным состоянием любой организации, условием любого организованного труда. Соответственно конфликт, вытекающий из разделения труда, также предстал нормальным явлением, условием развития организации.

В самом деле, разве не является конфликтом утверждение новых форм организации в их борьбе со старыми, отжившими, хотя и привычными? Разве не способствует порой конфликт, как очистительная купель или, скорее, как вода, огонь и медные трубы, оздоровлению коллектива, его сплоченности за счет освобождения от части работников, улучшению отношений между оставшимися? Отсюда — новое понимание роли конфликта не как сбоя в системе или социального недуга, а как средства развития организации, установления новых отношений между людьми, утверждения новых форм организации труда, а также как средства борьбы с бесхозяйственностью, коррупцией, организованной преступностью и прочими современными явлениями.

Данное понимание ставит задачей не только разрешение конфликта, но и управление им. А управление конфликтом, как и управление любым другим объектом, невозможно без понимания его природы и специфики его проявления в конкретных условиях. Поэтому мы переходим к рассмотрению причин и видов конфликтов.

Сказанное не означает, будто последнее представление о роли конфликта является единственно верным. Следует исходить из положения о правомерности и даже необходимости изучения всех точек зрения и подходов, каждому из которых соответствуют определенные условия его появления.

2. Разновидности конфликтов

Первое различие, которое можно сделать на основе изучения роли конфликтов, — это разделение их на «плохие» и «хорошие», или, говоря научным языком, на деструктивные и конструктивные. *Деструктивный конфликт* означает еще большее ухудшение

состояния коллектива, его производственных показателей, взаимоотношений людей. **Конструктивный конфликт** предполагает оздоровление коллектива, благополучное разрешение тех его проблем, которые породили конфликт.

Если первое различие определяется ролью конфликта, то второе можно провести на основе содержания конфликта. По содержанию конфликты делят на деловые и межличностные. **Деловые конфликты** определяются содержанием совместной деятельности, разногласиями по поводу понимания и разрешения тех или иных деловых вопросов, распределения обязанностей, законности применения санкций, организации сотрудничества. **Межличностные конфликты** определяются взаимными антипатиями, возникающими в результате психологической несовместимости.

В практике управленческой деятельности бывает достаточно сложно отличить деловой конфликт от межличностного, поскольку деловые конфликты очень часто приобретают эмоциональную окраску, а межличностные возникают по поводу деловых отношений, более того, деловые отношения используются для сведения личных счетов. Отделение повода конфликта от его подлинной причины — основная задача руководителя при анализе конфликта.

Деловые конфликты по характеру причин, вызвавших тот или иной конфликт, могут быть разделены на производственные конфликты, конфликты, связанные с организацией труда, и конфликты, связанные с характером руководства.

Производственные конфликты порождаются проблемами предприятия в целом — недостатками финансирования, снабжения, ошибками планирования, трудностями сбыта, низким уровнем техники, технологии, трудностями перехода на выпуск новой продукции. Особенность этих конфликтов состоит в том, что они могут иметь хроническую форму. Таковы конфликты, определяемые неритмичностью работы предприятия. Таковы конфликты, порождаемые отношениями между предприятиями и организациями, в частности невыполнением взаимных договорных обязательств. Решения этих конфликтов далеко не всегда во власти руководителей.

Конфликты, связанные с организацией труда, также могут носить хронический характер, хотя их причины и соответственно средства разрешения менее масштабны. Различные формы организации труда порождают конфликты различной степени напряженности. Если взять индивидуальную форму организации труда, то конфликты в таком коллективе будут носить в основном межличностный характер, поскольку деловые отношения слабо развиты и не являются обязательными. Напротив, в условиях совместной деятельности, когда доминирующими являются деловые отношения, построенные на взаимной зависимости, конфликты

являются в основном деловыми и могут достигать высокой степени напряженности.

Конфликты, обусловленные характером руководства, определяются взаимоотношениями руководителя с подчиненными. Они порождаются вопросами распределения заданий между исполнителями, подбора и расстановки кадров, стилем руководства, особенностями принятия решения, законностью применяемых санкций и справедливостью поощрений. В отличие от производственных и организационных конфликтов, причины которых в основном являются объективными и трудно устранимыми, в конфликтах, определяемых характером руководства, причины конфликтов порождаются действиями непосредственных участников конфликта — руководителя и подчиненных, а потому легче контролируются.

Каждый из перечисленных видов деловых конфликтов требует особых средств для его разрешения и далеко не всегда может быть разрешен даже после того, как осознаны его причины. Как уже говорилось, причины многих производственных конфликтов определяются особенностями хозяйственного механизма, реконструкция которого даже в условиях современных социально-экономических изменений совершается постепенно. Далеко не всегда могут быть устранены и причины конфликтов, связанных с организацией труда, особенно в тех случаях, когда организация труда задается технологией производства. Однако если уж даже хозяйственный механизм поддается изменениям, то организация труда — тем более, причем изменения того и другого, как правило, взаимосвязаны.

Тем не менее эти обстоятельства дают основание провести различие между двумя видами деловых конфликтов — *разрешимыми* и *не разрешимыми* средствами участников конфликта. Разрешимыми или неразрешимыми могут быть не только производственные конфликты и конфликты, порожденные проблемами организации труда, но и конфликты, обусловленные характером производства. Сама ситуация, в которой осуществляется руководство: реализация власти, с одной стороны, и необходимость подчинения — с другой, способна порождать конфликт. Различные стили руководства представляют собой различные способы разрешения этой постоянно воспроизводящейся конфликтной ситуации между руководителем и подчиненными. Авторитарный стиль руководства предполагает подавление противной стороны всей силой власти. Демократический стиль предполагает снятие напряжения путем передачи части власти и ответственности самим исполнителям. Бюрократический стиль осуществляет принуждение, преимущественно опираясь на силу закона, а не личного авторитета. Наконец, либеральный стиль означает уход от конфликта, уход от борьбы за власть в коллективе.

Также выделяют органические и функциональные конфликты. **Органические конфликты** впаяны в схему самой организации, лежат в основе ее функционирования, требуя постоянного разрешения. Разрешаясь, они постоянно возобновляются. Устранение причин их возникновения будет означать разрушение организации: так для ликвидации возможности конфликта между руководителем и исполнителем можно уничтожить иерархию отношений между ними, власть одного над другим — тем самым будет уничтожена или принципиально изменена организация. Другие примеры органического конфликта — взаимоотношения дирекции и бухгалтерии предприятия, взаимоотношения сборочного цеха и цехов, производящих комплектующие изделия, взаимоотношения ОТК с другими службами предприятия. Различие целей и задач, поставленных перед разными подразделениями и службами, способствует возникновению конфликта. **Функциональный конфликт** возникает в связи с решением определенной задачи и исчезает с ее разрешением. Создание рабочей группы для решения оперативной задачи может породить конфликт, связанный с пониманием задачи, поиском средств для ее разрешения, выработкой форм сотрудничества и т. п.

Говоря о различных видах конфликтов, нельзя обойти вниманием одного из постоянных участников почти любого конфликта в организации — руководителя. Выше отмечалось, что поведение руководителя оказывает значительное влияние на характер протекания конфликта. Остановимся подробнее на особенностях и различных формах поведения руководителя в конфликтных ситуациях.

3. Формы поведения руководителя в конфликтных ситуациях

В основе поведения руководителя в конфликтной ситуации лежит его отношение к конфликтам, определяемое прежде всего представлением о роли конфликта. Основываясь на различных пониманиях роли конфликта в жизни организации, можно выделить следующие формы поведения руководителей.

Подавление. Данная форма поведения в конфликте свойственна авторитарному руководителю. Для него победа над противной стороной является условием сохранения и упрочения авторитета. Не отвергая важности конфликта, он признает полезными и конструктивными лишь те конфликты, в которых одерживает верх. Однако ввиду фатальности исхода любого конфликта в его подразделении конфликты, как правило, не возникают или имеют скрытую, хроническую форму, если только их проявлению не способствуют чрезвычайные обстоятельства. То же можно сказать

об отношениях данного руководителя с работниками других служб предприятия: при возникновении органических конфликтов они стараются избегать их обострения.

Избегание. Данная форма поведения свойственна руководителю либерального стиля руководства. Помимо убеждения в ненужности, вредности всяких конфликтов, разрушающих и без того зыбкое равновесие во взаимоотношениях людей, данный руководитель испытывает неприязнь ко всякого рода эмоциональным проявлениям, сопровождающим конфликт. Вместе с тем как следствие такого убеждения и неприязни у данного руководителя отсутствуют необходимые для участия в конфликте бойцовские качества, что заранее обрекает его на поражение. Зная об этом, он стремится избежать всякого обострения отношений, сколь бы серьезной ни была проблема, которая его порождает.

Сотрудничество. Эта норма поведения характерна для руководителя демократического стиля. Для него важна не победа в конфликте, а деловая сторона вопроса: встречая сопротивление, возражение против своей позиции, он пытается разобраться, нельзя ли использовать возражение для коррекции своего отношения или для выработки иного, более удачного понимания вопроса или его решения. Его не отталкивает критическая форма высказываний соперника. Напротив, чем более сильное сопротивление он встречает, тем большее желание привлечь сильного противника на свою сторону, найти общие интересы, объединить усилия он испытывает.

Уступчивость. Для данной формы поведения руководителя, как и в случае избегания, свойственно отношение к конфликту как явлению нежелательному, какими бы причинами он ни вызывался. Главная задача руководителя в данном случае — сохранение благожелательных отношений. Для руководителя характерны повышенное внимание к интересам и целям противника, готовность жертвовать собственными интересами ради сохранения спокойного социально-психологического климата в коллективе. Данная форма поведения ведет к забвению интересов дела, потере руководителем не только неформального, но и формального авторитета.

Компромисс. Эта форма поведения сходна с сотрудничеством, поскольку также допускает возможность согласования интересов, и с уступчивостью, поскольку предполагает возможность уступить, и вместе с тем отличается и от той и от другой формы поведения. Основное отличие состоит в том, что и сотрудничество, и уступка в компромиссе возможны лишь в ответ на аналогичные действия противной стороны. Иначе говоря, это жертва собственными интересами или интересами дела без стремления убедить противника в своей правоте или без попыток понять правоту противника. Компромисс, следовательно,

представляет собой формальное решение конфликта ценой взаимных уступок.

Перечисленные формы поведения можно рассматривать как выражение личностных особенностей руководителя, если они устойчиво воспроизводятся в самых разных ситуациях, а следовательно, можно говорить о типах личности руководителя, проявляющихся в условиях конфликта. Заметим также, что, хотя речь идет о руководителе, в действительности эта типология применима к любому работнику, какое бы положение он ни занимал.

Значение этой типологии для работы руководителя представляется несомненным и не нуждается в особых комментариях. Как и прочие типологии личности, приведенные в этом курсе, она позволяет лучше ориентироваться в личностных проявлениях работников и более компетентно осуществлять руководство людьми.

4. Возникновение и разрешение конфликта

Что касается разрешения конфликта, то, казалось бы, определив формы поведения руководителя в конфликтной ситуации и признав его едва ли не главным действующим лицом в любом конфликте, возникающем в его подразделении, мы тем самым определили возможные формы разрешения конфликта. Однако это не так.

Свойственная руководителю форма поведения далеко не всегда оказывается решающим фактором конфликта, к тому же, как отмечалось выше, далеко не все конфликты могут быть разрешимы силами участников конфликта. Наконец, следует иметь в виду противную сторону и эффективность ее действий в конфликте. В общем, в поисках путей успешного решения конфликта следует учитывать все элементы конфликта, а для этого обратиться к истоку конфликта, где он формируется.

У истоков любого конфликта мы находим, во-первых, *конфликтную ситуацию*, т.е. обстоятельства, которые явились причиной или стали поводом возникновения конфликта, во-вторых, *участников конфликта*, т.е. людей, интересы которых пришли в противоречие, в-третьих, *действия участников конфликта*, наносящие ущерб противнику.

Собственно, конфликт начинается в тот момент, когда одна из сторон конфликтной ситуации производит действие, наносящее ущерб — материальный, моральный или интеллектуальный — другой стороне, пусть даже непреднамеренно. Однако конфликтная ситуация, в которой находятся участники конфликта, определяет их готовность к такого рода действиям, и потому действие, даже непреднамеренное, встречает противодействие, порой значительно превосходящее действие по эффективности. Такое противодей-

ствие, в свою очередь, встречает негодование либо вследствие его неожиданности, если действие было непреднамеренным, либо вследствие его эффективности, поскольку ущерб от противодействия намного превышает ущерб от действия.

Итак, обе стороны понесли ущерб и готовы к дальнейшим действиям. Конфликт в разгаре. Его развитие определяется представлениями о противнике и его намерениях. Чем хуже воображаемые намерения, чем меньше уважения к нему как к личности или специалисту, чем больше напряжение, созданное конфликтной ситуацией, тем решительнее действия, тем глубже конфликт.

Когда мы рассматриваем последовательные стадии развития конфликта, то наиболее удачным моментом для его прекращения кажется стадия первого действия. На этой стадии ущерб сторон незначителен, «образ врага» не сформирован и взаимное понимание легче достигается. Однако мы установили ранее применимость принципа «Не все стриги, что растет» и в отношении конфликта. Далеко не каждый конфликт нуждается в немедленном подавлении или прекращении. Прежде чем его прекращать, необходимо выявить причины его возникновения и отделить их в случае необходимости от повода, определить природу конфликта. Только поняв причины конфликта, мы сможем влиять на него, в противном случае конфликт может принять скрытую форму. И здесь руководитель попадает в положение, сходное с положением врача, определяющего природу болезни: пока конфликт слаб и с ним легко справиться, неясно, где его истоки и нужно ли с ним бороться. Когда же он выявляет свою природу и расцветает пышным цветом, то выходит из-под власти руководителя, становится неуправляемым.

Однако независимо от того, удастся ли руководителю вовремя определить природу конфликта, занять по отношению к нему правильную позицию и осуществлять управление конфликтом, следует иметь в виду возможность использования конфликта как средства изучения его участников, да и всего коллектива по его отношению к происходящему.

Конфликт ставит людей в экстремальную ситуацию, в которой они ведут себя необычным образом. Так, конфликт выступает естественным и весьма острым экспериментом, позволяющим в особых условиях напряженных отношений выявить свойства личности, которые в обычных условиях не обнаруживаются. Конфликт точно высвечивает отношения людей, проверяет их прочность, качество. Любой конфликт является испытанием коллектива, которое его либо ослабляет, обособляя и отчуждая друг от друга, либо сплачивает, выявляя глубинную общность потребностей, жизненных ценностей, идеалов. Это познавательное значение любого конфликта следует учитывать при оценке его последствий и роли в жизни организации.

После того как установлена причина конфликта, определены конфликтная ситуация, участники конфликта и их взаимные претензии, можно попытаться наметить пути разрешения конфликта. Эта задача со многими переменными.

Первой переменной является вид конфликта, определяемый его причиной и характером протекания. В отношении межличностных конфликтов необходимы меры психолого-педагогического и административного воздействия, деловые конфликты требуют мер производственного, организационного или административного характера. Решение функциональных конфликтов отличается от решения органических тем, что решение может быть одноразовым, тогда как органические конфликты, как бы удачно они ни были разрешены однажды, через некоторое время возникают вновь.

Вторая переменная — состояние коллектива, уровень его социального развития. Чем сплоченнее коллектив, тем большие напряжения он способен выносить, тем устойчивее он к конфликтам. И наоборот, чем слабее связаны люди друг с другом, тем разрушительнее последствия конфликта. Впрочем, как уже говорилось, конфликт может способствовать оздоровлению, освобождению коллектива от лишних людей, упрочению взаимоотношений.

Когда руководитель сознательно идет на обострение конфликта, он должен хорошо знать людей, состояние коллектива, расстановку сил для того, чтобы при исходе конфликта надеяться на успех.

Третья переменная — задача, в ходе решения которой произошел конфликт. В зависимости от важности задачи, срочности и необходимости должен решаться вопрос о средствах и мерах разрешения возникающего конфликта: изменение направления работы, смена ответственного за решение задачи, изменение состава участников работы, отказ от решения задачи и т. п.

Четвертой переменной, определяющей выбор средств в разрешении конфликта, является оппонент: его личностные и профессиональные качества, его бойцовские свойства, убежденность, умение увлечь людей за собой, стремление добиваться своего. Выбор руководителем той или иной формы поведения и соответствующих этой форме средств разрешения конфликта определяется главным образом особенностями оппонента. Поведение руководителя по отношению к оппоненту аналогично его поведению по отношению к лидеру.

В завершение темы конфликта следует сказать, что управление конфликтом — это не только поиск средств для развития его в нужном направлении с заданным исходом, но и ограничение форм его проявления, исключение тех крайних эмоциональных переживаний, которыми характеризуются неуправляемые конфлик-

ты, вместе с тем это культивирование таких форм взаимоотношений, которые исключают злоупотребление властью как способ разрешения конфликтов в организации.

Задания для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Приведите пример управленческой ситуации, в которой провокация конфликта может иметь благоприятный исход.

2. Дайте определение понятия «компромисс» как способа решения конфликта.

Рекомендуемая литература

Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт. — Новосибирск, 1983.

Вишнякова Н. Ф. Конфликт — это творчество. — Минск, 1994.

Гусева А. С., Васильев А. А., Козлов В. В., Хомяков Б. В. Педагогический конфликт: теория и технология. — М., 1997.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М., 1996.

Муздыбаев К. Психология ответственности. — М., 1983.

Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона. — Минск, 1997.

Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Психология управления: Учебное пособие. — Ростов н/Д, 1997.

Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. — М., 1993.

ВЫРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- Специфика управленческого решения и виды управленческих задач
- Основные этапы подготовки и реализации управленческих решений
 - Коллективные формы выработки управленческих решений

Одним из важнейших аспектов, характеризующих деятельность любой организации, является процесс выработки, принятия и реализации управленческого решения. Обращаясь к данному аспекту, мы рассматриваем организацию как социальный орган, функцией которого является выработка и (или) реализация управленческих решений. Принятие решения как мыслительный акт встречается в самых различных проявлениях человеческой деятельности — всюду, где возникает проблемная ситуация. Поэтому первое, что следует сделать, приступая к рассмотрению данной темы, — это *определить специфику управленческого решения, т.е. решения, вырабатываемого, принимаемого и реализуемого в условиях организации, в условиях организованной совместной деятельности.* Речь пойдет преимущественно о психолого-педагогических аспектах управленческого решения.

1. Специфика управленческого решения и виды управленческих задач

Чем управленческое решение отличается от решений, принимаемых человеком как частным лицом в его повседневной жизни?

Основная особенность управленческого решения состоит в том, что оно осуществляется в условиях организации, создаваемой для выполнения определенной целевой функции, например выпуска продукции или выпуска специалистов. Эта целевая функция, определяющая смысл существования данной организации, обуславливает и решение всех задач, возникающих в процессе управления организацией. Из основной особенности выводятся и все остальные. Назовем некоторые из них.

Первая особенность — заданность принимаемого решения. Работник, включенный в организацию, занимающий в ней определенное положение, находит в готовом виде не только цели, средства и способы решения возникающих задач, но, как прави-

ло, даже и мотивацию, определяющую смысл его деятельности. К тому же большая часть решений, принимаемых работником, оказываются достаточно жестко детерминированными если не собственными его прошлыми решениями, принятыми ранее, то во всяком случае решениями, принятыми вышестоящим руководством. Напомним, что вопрос о степени самостоятельности решений, принимаемых работником, является основным вопросом всех теорий организации.

Вторая особенность — выработка и организация исполнения управленческого решения представляют собой не просто мыслительный процесс, но социальную деятельность, предполагающую участие многих людей, разделение функций между ними, организацию взаимодействия и прохождение ряда временных этапов в процессе разработки решения. Опять-таки важнейшим вопросом любой теории организации является вопрос о степени участия работников в процессе разработки решений. Но при любой организации субъектом управленческого решения является не индивид, а группа людей, даже при крайних формах административного производства. Почему? Ответ на это дает третья особенность.

Третья особенность — зависимость от субъективных источников информации. Представление о возникшей управленческой задаче, условиях и средствах ее разрешения, которое формируется у лица, принимающего решение, в значительной степени определяется той информацией, которую ему сообщают другие лица по его запросу, распоряжению или просьбе. Эта информация так или иначе отражает мнение или отношение лица, сообщающего или передающего информацию. Поэтому каждое решение, сколь бы независимым оно ни казалось, предполагает другие мнения, с которыми оно солидаризируется или которым оно противостоит.

Четвертая особенность — ответственность за последствия принимаемого решения. Всякое управленческое решение, являясь составной частью процесса управления организацией, связанного с распределением материальных и финансовых ресурсов, и представляя собой не только мыслительный, но и социальный акт, предполагает ответственность за результаты и последствия. Поэтому руководитель может передать своим подчиненным все процедуры, связанные с подготовкой, поиском, выработкой и реализацией решения, но принятие решения и ответственность за его последствия остаются прерогативой, т. е. исключительным правом, руководителя.

Пятая особенность — влияние «человеческого фактора». Управленческое решение является моментом социального управления, а это означает, что объектом управления являются системы, включающие людей. В связи с этим управленческое решение принимается и реализуется в условиях сильной обратной связи,

как положительной, так и отрицательной, т. е. управляющий сам подвергается серьезным воздействиям со стороны объекта управления. Положительная обратная связь проявляется в форме одобрения, поддержки, требований ускорить дело; отрицательная обратная связь может проявиться в форме критики, ставящей под сомнение правильность принятого решения или сводящей на нет усилия по его реализации.

Являясь моментом процесса управления, управленческая задача возникает и формируется в связи с динамикой управленческой деятельности. Можно выделить два способа образования управленческих задач в соответствии с двумя типами управления — управления по отклонениям и программно-целевого управления.

В первом случае задача возникает в результате отклонения от заданного режима работы, в результате появления нарушения в работе объекта управления. Во втором случае задача образуется как результат постановки цели и разработки программы действий, предполагающих определенные, отличные от намеченных, условия реализации цели. Таким образом, в первом случае задача формируется независимо от руководителя, он включается в нее, вынуждается к действиям и поиску решения силой возникших обстоятельств. Во втором случае задача создается самим руководителем, определяется его целями и действиями, т. е. является продуктом его собственной деятельности.

Принимая во внимание, что действия любого руководителя находятся под контролем и в подчинении вышестоящего руководства, следует определить еще один способ образования управленческих задач — получение их от вышестоящей организации.

Заметим, что перед нами не просто способы образования управленческих задач, но также разные типы руководства и различные типы руководителей (функционал, реформатор, исполнитель). **Функционер** — руководитель, знающий свое дело и работающий самостоятельно, но только в рамках заданной системы правил и норм, выступающий в роли хранителя порядка. **Реформатор** — руководитель инициативный, предприимчивый, стремящийся не просто устранять возникающие неполадки и нарушения в системе, но преобразующий саму систему, изменяющий установленные правила и существующий порядок. Наконец, **исполнитель** — тип руководителя, привыкшего работать по приказу, по указке, по заданию. Каждый вид управленческих задач требует для своего разрешения руководителя определенного типа.

Помимо управленческих задач, различаемых по способу возникновения, можно выделить задачи, отличающиеся по особенностям понимания объекта управления. Речь идет о различии собственно задачи и конфликта.

Задача может быть определена как несоответствие между тем, что дано (наличные условия), и тем, чего нужно достичь (условия, необходимые для достижения цели). Иначе говоря, как несоответствие между желаемым и действительным, как нехватка, недостаток, несовершенство, которое следует устранить, восполнить. В отличие от задачи *конфликт* — это противоречие, несогласованность, несовместимость двух мнений, двух точек зрения на один и тот же предмет. Как правило, это противоречие определяется различием интересов, мотивов и целей участников конфликта. Итак, *задача* — это противоречие между индивидом и объектом управления. А *конфликт* — это противоречие между индивидами.

В управленческой деятельности встречаются оба вида управленческих задач, однако далеко не каждый руководитель одинаково успешно решает и те и другие. Различие в умении решать разные виды управленческих задач наглядно проявляется в принятии двух стилей решения — *инженерного* и *политического*, отражающих подходы к возникающим вопросам соответственно как к задаче и как к конфликту.

Первый из них, характеризуемый преимущественным использованием формальных правил административной власти, основан на отношении к людям как к объектам управления. Аффективные взаимоотношения людей подавляются или игнорируются. Проявления самостоятельности и инициативности рассматриваются как нарушения установленного порядка, как отклонения в управляемой системе. Всякая возникающая проблема рассматривается таким руководителем как задача, в которой люди выступают средством, инструментом ее разрешения. Решение принимается единолично.

Второй стиль, политический, напротив, предполагает проявление инициативы и самостоятельности у работников как необходимое условие успешного управления. Настроение работников, межличностные, аффективные отношения между ними рассматриваются как фактор, определяющий эффективность работы коллектива.

Работники выступают не как простые исполнители, но как люди, имеющие собственное мнение, способные дать совет, помочь в поиске решения, самостоятельно принять решение в своем деле. Решение принимается в ходе обсуждения путем согласования различных точек зрения.

Инженерный стиль принятия решения характеризуется в данном понимании стремлением каждую проблемную ситуацию свести к решению задачи; такой подход принято еще называть технократическим. Политический стиль характеризуется стремлением каждую проблемную ситуацию свести к решению конфликта, понимаемого как столкновение мнений, точек зрения, интересов

и целей различных индивидов, такой подход принято еще называть человеческим, гуманистическим.

Вопрос об эффективности или приемлемости того или иного стиля принятия решения должен решаться так же, как он решался выше в отношении стилей руководства: с учетом тех условий, в которых осуществляется решение. Технократия в чистом виде, означающая полное игнорирование человеческих интересов, может быть так же неприемлема, как и излишняя политичность, при которой любой шаг, предпринимаемый руководителем, оценивается им с точки зрения того, что скажет об этом «графиня Марья Алексеевна».

2. Основные этапы подготовки и реализации управленческих решений

2.1. Сбор необходимой информации

Этап сбора информации является исходным и определяющим все последующие этапы и в конечном счете качество принятого решения.

Термин «информация» в переводе с латинского означает «разъяснение, изложение» и, следовательно, «передача сведений от одного человека к другому». В современной понимании информация означает «обмен сведениями не только между людьми, но и между человеком и автоматом, автоматом и автоматом», т.е. всякий вид сигнального и знакового взаимодействия в природе и обществе. Таким образом, в современном понятии информации слиты самые разные виды информационного взаимодействия. Различие их значимо для социально-психологического анализа подготовки управленческого решения.

Наиболее важным следует признать различие *объективной и субъективной информации*, определяемой источниками информации. В первом случае информация собирается лицом, принимающим решение, лично, непосредственно на месте события или посредством приборов и средств связи. Во втором случае источником информации являются другие люди. Управленческая деятельность представляет собой по преимуществу работу с людьми и, следовательно, с субъективными источниками информации.

Хотя поговорка «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать» свидетельствует в пользу объективной информации, тем не менее в социальных системах управления сбор информации без участия людей невозможен. Поэтому необходимо учитывать особенности субъективных источников информации.

Среди множества особенностей личности человека, от которого поступает исходная информация, можно выделить несколько основных:

- уровень его квалификации, а следовательно, компетентности в вопросах, касающихся происшедшего события;
- личное отношение к событию, пристрастность, определяемую степенью участия в происходящем;
- личное отношение к лицу, запрашивающему информацию.

Рассмотрим более подробно каждую из перечисленных особенностей. Казалось бы, чем выше *уровень квалификации и компетентности* источника информации, тем достовернее информация, тем легче принимать решение, тем меньше требуется времени на диагностику события. Однако нетрудно заметить, что при этом лицо, принимающее решение, попадает в зависимость от источника информации. Решение, связанное с диагностикой события, формируется на уровне источника информации, и лицо, принимающее решение, получает готовый продукт. Впрочем, такое положение может действительно упрощать процесс управления, если учитываются и контролируются другие особенности источника информации.

Личное отношение к событию источника информации, определяемое степенью участия в происходящем, также может оцениваться с двух сторон. С одной стороны, чем большей будет степень участия, тем больше информации может сообщить лицо, тем полнее, достовернее и существеннее будет полученная информация. Однако, с другой стороны, если участие в происходящем будет связано с ответственностью информанта за случившееся, то эта ответственность не может не повлиять на характер сообщения. В этом случае возможны обман, утаивание и намеренное искажение необходимых сведений.

Личное отношение источника информации к лицу, принимающему решение или запрашивающему информацию, может носить аффективный характер и выражаться в симпатии или антипатии, доверии или недоверии, уважении или неуважении. Эти чувства будут определять качество сообщаемой информации, тщательность ее сбора, точность и своевременность передачи. Повышение объективности информации может усматриваться на пути устранения всяких аффективных отношений в системе передачи информации.

Однако этот путь так же трудно достигим, как и установление исключительно доброжелательных отношений, никогда и ничем не нарушаемых.

Особенность социальных систем управления, определяемая преобладанием субъективных источников информации, позволяет говорить не об объективности информации, а о степени ее достоверности.

В целом повышение достоверности исходной информации, получаемой из субъективных источников, может осуществляться тремя путями:

- отбором источников информации в тех случаях, когда это возможно;
- сопоставлением информации, получаемой из разных источников;
- учетом личностных особенностей источника информации.

2.2. Поиск решения

Поиск решения может осуществляться тремя принципиально различными способами. Использование того или иного способа определяется характером задачи, объемом информации, необходимой для ее решения, возможностями ее переработки, временем, отпущенным на принятие решения, компетентностью лица, принимающего решение.

В случае, если лицо, принимающее решение, располагает всей необходимой информацией, способами ее переработки и достаточным временем для ее изучения, поиск решения может вестись **аналитическим путем**, т. е. путем последовательного выявления, рассмотрения и сопоставления всех возможных вариантов с учетом последствий ее реализации. При этом факты и события анализируются в их причинной взаимосвязи. Решение имеет объективный, обоснованный характер.

В том же случае, если информация неполная или нет времени для ее анализа, т. е. в условиях дефицита времени и избытка информации, используется **вероятностная оценка событий**, когда поиск решения основывается на учете вероятности наступления события. Особенность данного метода поиска решений состоит в том, что при этом не требуется понимание природы происходящих событий, анализ причинных связей заменяется анализом статистических закономерностей, решение имеет вероятностный характер.

Наконец, на основе минимальной поступившей или имеющейся информации и большого опыта, иначе говоря, на основе минимальной апостериорной и максимальной априорной информации осуществляется **интуитивный поиск решения**. Интуитивный поиск предполагает глубокое понимание событий и использование неосознаваемых и неформализуемых, так называемых эвристических способов переработки информации. Решение основывается на внутреннем убеждении.

Принятие управленческих решений связано, как правило, с переработкой больших массивов информации, и обеспечение рациональности и обоснованности решений предполагает использование прежде всего аналитических методов поиска решений.

Повышение возможностей решающей системы, ее мощности может осуществляться либо путем увеличения числа людей в подготовке или поиске решения, либо за счет разработки новых, более эффективных способов анализа информации, в частности предполагающих использование ЭВМ.

Использование вычислительной техники характерно и для вероятностных методов поиска решений, в частности методов, основанных на теории вероятности и математической статистики. Следует, однако, заметить, что вероятностный метод решения вовсе не обязательно предполагает знание теории вероятности или математической статистики. Речь идет о субъективной вероятности, связанной с повторяемостью событий, известной данному человеку.

Как показали психологические исследования, у каждого человека есть своя шкала вероятности тех или иных значимых для него событий. Эта шкала определяет степень его готовности к таким событиям и степень уверенности в своих решениях.

Интуитивный способ принятия решения может использоваться только для поиска решения, которое затем нуждается в обосновании. Интуитивный поиск предполагает использование эвристических приемов и правил, т.е. приемов и правил, не определенных четко и не гарантирующих успех, но простых и удобных. Вся сложность состоит в умении своевременно и в нужной ситуации применить эти приемы. Это умение дает опыт и знание конкретных условий проблемных ситуаций. Огромным преимуществом данного способа является возможность решения проблемы в кратчайшее время.

Поясним различие этих трех способов решения на примере ситуации разбора деловой корреспонденции. Берем случай, когда этим занимается сам руководитель. Здесь опыт работы, априорная информация напрямую определяют продолжительность разбора. Там, где опытному руководителю достаточно бросить взгляд на нераспечатанное письмо, чтобы знать в общих чертах его содержание, неопытный может, даже прочтя его целиком и несколько раз, так и не понять ни его содержания, ни того, каким должно быть его отношение к письму, не определить свои действия. Интуитивное или вероятностное решение опытного руководителя оказывается более эффективным, чем аналитическое исследование неопытного.

Остановимся на некоторых социально-психологических факторах, определяющих продуктивность поиска решения. Условием успешного решения проблемы является возможность охватить ее целиком, так сказать «единым взором», представить наглядным образом, в виде рисунка или графика, схемы или таблицы, иначе говоря, возможность перевода проблемы в зрительный план. Мышление посредством зрительных образов особенно богато эвристи-

ческими возможностями. Заметим, что интуиция, лежащая в основе интуитивного поиска решений, означает созерцание, непосредственное усмотрение решения в зрительном или умственном образе, что, в частности, предполагает практический опыт, знание конкретных условий.

Другим условием успешного решения является способность осознавать и преодолевать нежелательные умственные установки. Эти установки могут выражаться в способе понимания проблемы или способе ее решения, в частности, когда эффективное решение определенного числа проблем одним способом побуждает человека использовать тот же способ для решения других проблем, даже если этот способ становится неэффективным. Установка отражает инерцию мышления и нежелательна в быстро меняющихся ситуациях. Установки порождаются опытом работы, который в отдельных случаях становится помехой поиску новых решений.

Еще одно условие успешности решения определяется уровнем мотивации. Так называемый «закон Йеркса — Додсона» устанавливает зависимость между результативностью и мотивацией: результативность возрастает с повышением мотивации, причем более сложные проблемы требуют большей мотивации. Однако возрастание происходит лишь до определенного уровня мотивации, различного у разных индивидов; дальнейшее увеличение мотивации ведет к падению результативности. Эта закономерность имеет вид кривой нормального распределения (рис. 5).

В значительной степени успешность поиска решения определяется личностными особенностями человека, например высокой скоростью протекания умственных процессов, настойчивостью, собранностью. Наиболее благоприятным является соединение в одном человеке всех перечисленных качеств. В жизни же настойчивость и собранность развиваются чаще всего у людей не слишком сообразительных, как компенсация за малую

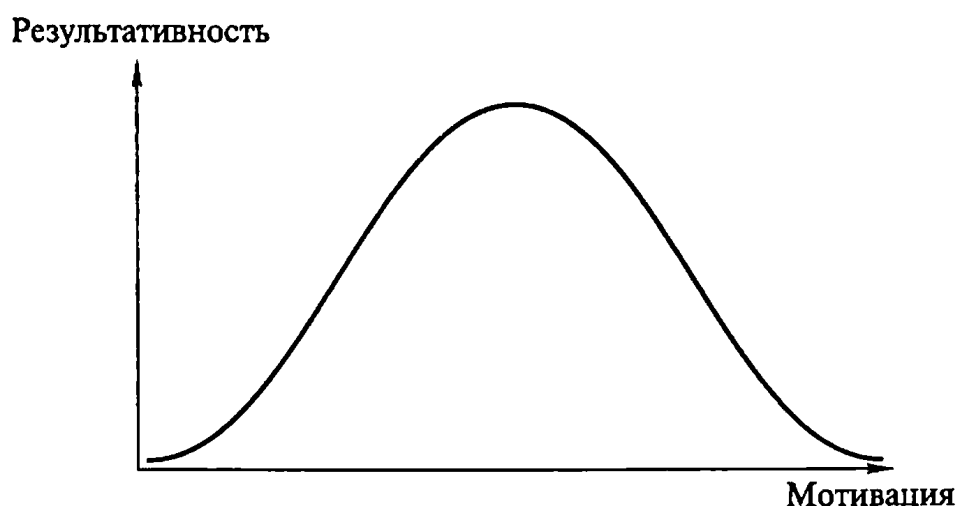


Рис. 5. Кривая нормального распределения

скорость умственных процессов. В то же время сообразительность часто влечет за собой небрежность и несобранность, в результате чего решения, принятые наскоро, страдают непродуманностью или необоснованностью, хотя в принципе они могут быть правильными.

Другим примером личностных особенностей, определяющих продуктивность поиска решения, является внушаемость и критичность — особенности, связанные с общением людей, примером, предполагающим влияние идей и мнений других людей на мышление лица, принимающего решение. Внушаемость означает усвоение чужих идей помимо понимания, без критической их оценки.

Проявлению внушаемости как личностной особенности способствуют некомпетентность, отсутствие интереса к проблеме или авторитетность источника информации. Свойством мышления, противоположным внушаемости, является критичность, т. е. умение и стремление подвергать сомнению и проверке получаемую информацию и собственные идеи.

Наконец, поскольку всякое управленческое решение является продуктом взаимодействия людей, успешность поиска решения зависит от характера этого взаимодействия и от способности людей к взаимодействию, от хорошей организации поиска решения. Поиск необязательно должен осуществляться лицом, принимающим решение. От руководителя чаще всего требуется организовать процесс решения, поручив его разным людям в соответствии с их способностями. Руководитель может не обладать творческими способностями, но он обязан обладать умением организовать поиск решения, наглядно представив проблему, определив направление поисков, обеспечив необходимый уровень мотивации и приняв во внимание личностные особенности и способности подчиненных.

2.3. Принятие решения

На этапе принятия решения происходит обоснование найденного решения, либо, если решений несколько, выбрать какое-то одно, взвесив достоинства и недостатки каждого.

Для иллюстрации этапа принятия решения в условиях выбора часто приводится известная со Средних веков, со времен схоластической философии, так называемая ситуация «буриданова осла»: осел, помещенный на равном расстоянии от двух одинаковых охапок сена, должен умереть от голода, поскольку охапки одинаковые, а осел не обладает якобы присущей человеку «свободой воли», т. е. способностью принимать волевые решения, не зависящие от обстоятельств. Вместе с тем природные ослы, по-видимому, лишены также способности тщательно взвешивать свои решения,

что позволяет им успешно решать описанную ситуацию, не прибегая к «свободной воле».

Для реального осла проблема выбора не существует, поскольку для него большей привлекательностью обладает та связка сена, на которую обращен его взгляд, ее достоинства при этом становятся очевидными. Чтобы проблема выбора возникла, необходимо волевым усилием постоянно удерживать обе связки в поле зрения, что для осла невозможно, поскольку у него нет не только «свободной воли», но и просто воли, т.е. нет механизмов произвольной регуляции своего поведения, когда поведение определяется не сиюминутными потребностями и состояниями организма и не окружающей обстановкой и обстоятельствами («полевое поведение»), а принятыми ранее целями, предполагающими изменение ныне существующих обстоятельств и преодоление сиюминутных желаний.

Необходимо, следовательно, различать понятие «свобода воли» и понятие «произвольная регуляция поведения», предполагающее волевые усилия. Различение их необходимо для понимания того, что принятое решение, если оно отвечает действительным проблемам, не может быть полностью независимым от реальных обстоятельств и условий, и в этом смысле человек не свободен в принятии решений. И вместе с тем принятое решение никогда не находится в полной зависимости от ныне существующих обстоятельств, оно предполагает их изменения в будущем в соответствии с планами и замыслами человека, в соответствии с его волей. Эти возможные изменения определяют диапазон его свободы в принятии решений. Свобода в принятии решения существует, но она определяется и ограничивается существующими объективными возможностями. Нет абсолютной свободы, есть свобода от чего-то и для чего-то. Есть, наконец, «степени свободы», если воспользоваться понятием механики и биомеханики.

Деятельность руководителя, и в частности функция принятия решения, свойственная руководителю, предполагает наличие у него хорошо развитых механизмов произвольной регуляции поведения, обеспечивающих целенаправленность деятельности, и обязывает его тщательнее взвешивать свои решения. Но именно эти обстоятельства, как видно из приведенного выше примера, ставят его в условия «буриданова осла», т.е. способны осложнить процесс принятия решения и даже сделать его невозможным, поскольку условием «попадания» в эту ситуацию является способность сравнивать и рассуждать.

Однако те же самые механизмы, которые могут значительно осложнить процесс принятия решения, позволяют принимать продуманные решения и ориентироваться в самых запутанных связях и взаимозависимостях фактов и сведений, которые подчас возникают в управленческой деятельности. Руководителю прихо-

дится порой держать в голове, в поле умственного зрения одновременно несколько целей, сравнивая их, сопоставляя, устанавливая очередность достижения. Это требует высокого уровня самоорганизации, способности мобилизовать свои знания и умения, высокой саморегуляции. Иначе говоря, без способности волевой регуляции деятельность руководителя по принятию решений была бы невозможной.

Необходимо отметить, что здесь мы подошли к еще одному аспекту понимания воли. До сих пор речь шла о воле как стремлении к желаемой цели, рассматриваемой в отношении внешних условий и обстоятельств. А сейчас поговорим о воле как условии саморегуляции и самоорганизации деятельности руководителя, т.е. здесь воля рассматривается в отношении внутреннего мира, собственных желаний руководителя.

Воля как фактор саморегуляции в процессе принятия решения особенно значима в тех случаях, когда решение принимается в условиях внутриличностного конфликта. Различают несколько типов таких конфликтов. Вот некоторые из них, рассматриваемые по отношению к объекту волевой регуляции.

1. Конфликт порождается необходимостью выбора одного из двух путей или средств для достижения цели, не имеющей большого значения для человека. Например, какой из двух документов должен быть прочтен первым. Люди, не уверенные в себе, могут любую ситуацию выбора превратить в неразрешимую проблему. Всякая ситуация, требующая решения, повергает их в состояние колебания и сомнения, когда для каждого аргумента отыскивается противоположный. У таких людей в данной ситуации рассуждение преобладает над действием. В данном виде конфликта волевая регуляция должна осуществляться по отношению к способности рассуждать на уровне мысли.

2. Конфликт рождается в условиях выбора путей для достижения жизненно важной для человека цели. В этих условиях повышенная мотивация может затруднить принятие решения. Желание во что бы то ни стало добиться цели может нарушить контроль поведения и правильную оценку обстоятельств, приведет к поспешным, необдуманным действиям. Умение сдерживать свои чувства, сохранить способность рассуждать в ситуациях, побуждающих к немедленным действиям, обеспечивается волевой регуляцией поведения на уровне эмоций.

3. Конфликт возникает в условиях, когда человек должен выбрать одну из двух значимых для него и взаимоисключающих целей, например когда, желая избежать выговора, он пытается обвинить коллегу, зная при этом, что поступает несправедливо. В этом случае любое решение из двух возможных ведет к нежелательным последствиям. Принятие решения представляет собой «выбор из двух зол». Конфликты такого рода могут приводить к расстройству

деятельности, поскольку любое решение означает дальнейшие неприятности, а решение должно быть принято. Здесь волевая регуляция осуществляется на личностном уровне, связанном с моральными и нравственными ценностями человека.

До сих пор в качестве важнейших факторов, определяющих процесс принятия решения, рассматривались ум и волевая регуляция поведения. Однако адекватное понимание этапа принятия решения невозможно без понятий ответственности и риска.

Ответственность как понятие несет в себе два основных значения. Первое значение состоит в понимании ответственности как осознания важности работы, в представлении о ее качестве, сроках и последствиях, в *понимании смысла* совершаемых действий, т.е. способности дать ответ, что и для чего делается. Второе значение связано с возможным *наказанием* в том случае, если работа не будет выполнена должным образом, в срок или с необходимым качеством. Именно второе, значение и определяет понятия дисциплинарной, материальной, гражданской и уголовной ответственности за неправильные решения, принимаемые руководителем.

Важно различать эти два понятия ответственности. Ответственность, основанная на угрозе наказания, качественно отличается от ответственности, основанной на понимании важности дела. Наказание является своего рода искуплением за потери, полученные в результате неверного решения. Однако возможны потери, которые не могут быть восполнены никаким наказанием. Предупредить эти потери можно лишь при ответственности, основанной на понимании.

Ответственность как фактор процесса принятия решения сводит на нет «свободу воли» руководителя. Необходимость отвечать за свои действия и свои решения требует от руководителя обоснования этих действий и этих решений. Особенно это необходимо в том случае, если решение оказалось неудачным. Ведь если окажется, что неудачное решение является продуктом стечения обстоятельств, изменить которые руководитель был не в силах, то вина его будет ничтожной, чего не скажешь, если руководитель действовал вопреки логике событий, потому что ему этого хотелось, т.е. согласно своей «свободной воле».

Однако возможность свалить вину на обстоятельства в случае неудачного результата, которую многие руководители стремятся использовать для оправдания своих решений, далеко не во всех случаях освобождает от ответственности. Представление всякого неудачного решения как простой жертвы обстоятельств означает превращение руководителя в передаточное звено между обстоятельствами и управляемой системой, сводит к нулю его значение, его роль в системе управления.

В действительности многие решения, принимаемые руководителями, не могут быть вполне обоснованными либо в силу отсут-

ствия необходимой информации, либо в силу дефицита времени, необходимого для принятия обоснованного решения. В этих условиях решения принимаются с учетом вероятности неудачи. Руководитель должен пойти на риск и принять на себя ответственность за возможную неудачу. В неопределенных обстоятельствах руководитель выносит определенное решение и тем самым вносит определенность в процесс управления.

Риск является еще одним фактором процесса принятия решения, тесно связанным с ответственностью. Степень риска, на который решается руководитель, определяется, с одной стороны, его желанием достичь цели, а с другой стороны — опасением потерпеть неудачу. Опасение потерпеть неудачу определяется вероятностью неудачи и ее величиной. Соответственно желание достичь цели определяется значимостью цели и вероятностью ее достижения.

Риск, как и ответственность, внутренне присущ деятельности руководителя. Руководитель может избегать ответственности и риска, стремясь свести их к минимуму, но полностью освободиться от них он не может: ответственность возлагается на руководителя вместе с должностью и необходимостью принимать решения. Но необходимость принимать решения означает и риск, связанный с их принятием.

Таким образом, риск бывает добровольным и вынужденным. Характерно, что добровольный риск значительно превышает вынужденный. Так, автогонщик или альпинист порой не решается на обычную хирургическую операцию, хотя подвергается при этом значительно меньшей опасности, чем занимаясь спортом. Очевидно, повышению степени риска, на который решается человек, способствует возможность самостоятельных действий, возможность самому влиять на обстоятельства. Следует, однако, иметь в виду, что спортсмен рискует только, как правило, собственной жизнью, тогда как руководитель — доверенным ему делом.

Степень риска может определяться также характером принимаемого решения. В том случае, если решение, принимаемое руководителем, опирается на общее мнение или является продуктом коллективного или коллегиального обсуждения, степень риска в нем бывает обычно выше, чем в индивидуальном решении. Эта закономерность получила название «сдвиг риска». Таким образом, групповым решениям свойственна большая степень риска.

2.4. Организация исполнения

После принятия решения наступает этап его реализации. Основные задачи этого этапа — подбор исполнителей, распределение функций и формирование мотивации у исполнителей.

Материальным продуктом процесса принятия решения, его результатом является, как правило, письменно оформленное распоряжение, постановление, приказ, фиксирующие принятое решение и выступающие юридическим основанием для его последующей реализации. Но помимо выработки и оформления решения необходима организация его исполнения, иначе оно может остаться на бумаге или по нему будет подготовлена отписка, или отговорка.

Довольно распространенными являются два принципа *подбора исполнителей*. В одном случае подбор осуществляется по принципу наименьшей загруженности, в другом — по принципу наибольшей исполнительности. Оба принципа следует признать неверными, особенно если предполагается выполнение важного решения.

Первый принцип неверен, поскольку люди объединяются случайным образом, по формальному признаку наименьшей занятости. Если к тому же отобранные сотрудники узнают о принципе отбора, это может привести к развалу создаваемой группы.

Второй принцип неверен, потому что способствует неравномерной загрузке сотрудников, формированию актива и пассива, делению на тех, «на кого можно положиться», и тех, «кому ничего нельзя доверить».

Возможное решение проблемы подбора исполнителей состоит в том, чтобы в группу по выполнению задания включать людей опытных, исполнительных и людей, которые не готовы к самостоятельному выполнению задания. Ясно, что при этом неизбежна большая потеря темпа или качества работы, чем если бы работа была выполнена только опытными работниками. Но вместе с тем эта реальная возможность активизировать весь коллектив путем передачи опыта и ответственности, путем обучения и воспитания. Решение задачи подбора исполнителей предполагает использование социально-психологических знаний и опыта руководителя.

Задача *распределения функций* предполагает функциональный анализ задания и закрепление отдельных частей задания за конкретными исполнителями. Формальным средством решения этой задачи является перечень должностных обязанностей, закрепленных за работником в соответствии со штатным расписанием.

Решение задачи распределения функций можно вести, основываясь на одном из двух основных принципов — принципе специализации или принципе универсализации. Согласно первому принципу каждый работник получает четко определенное задание, желательно соответствующее его способностям и опыту работы. За выполнение этого задания он несет полную персональную ответственность. Использование этого принципа упрощает контроль за исполнением, облегчает нормирование и учет, способствует превращению работника в профессионала, знатока своего дела и создает возможность достижения максимальной эффектив-

ности, наконец, позволяет подобрать людям работу по способностям и развить эти способности.

К недостаткам этого принципа следует отнести, во-первых, одностороннее развитие способностей, во-вторых, формирование незаменимых работников. В самом деле, в коллективе, где каждый знает только свое дело, только свой участок, потеря, даже временная, любого работника может нанести ущерб всему коллективу, может сорвать работу всех, особенно в том случае, если деятельность отдельных работников является взаимозависимой.

В условиях взаимосвязанной деятельности чаще всего используется принцип универсализации. В этом случае каждый работник может выполнять функции другого, распределение обязанностей является свободным и определяется ситуацией, интересами людей и характером работы. Совместная деятельность может способствовать развитию взаимопомощи, взаимовыручки, обмену опытом. Возможность смены функций способствует поддержанию интереса к работе.

К недостаткам принципа универсализации следует отнести трудности с установлением ответственных лиц и возможные разногласия, связанные с определением вклада каждого в общее дело, с оплатой труда. Эти трудности не возникают, если коллектив достаточно сплочен. Принцип реализуется на добровольных началах, и между людьми существует психологическая и функциональная совместимость.

Обеспечение мотивации у исполнителей — важное условие успешной реализации решения. Многие руководители считают, что зарплата, получаемая работником, является достаточным основанием для поручения ему заданий, предъявления к нему требований, связанных с его выполнением, и достаточным поощрением в случае успешного выполнения задания. В действительности многие люди работают не только для того, чтобы получать зарплату.

С работой люди связывают значительно большее число ожиданий, чем просто ожидание заработка. Это может быть и продвижение по службе, и уважение коллег и одобрение начальства, и реализация идеи или предложения и т. п. Таким образом, получая одну и ту же зарплату, человек будет работать значительно эффективнее, если порученная ему работа будет отвечать его ожиданиям, его потребностям и интересам.

Однако, распределяя задания, руководитель должен учитывать не только интересы, потребности и ожидания своих подчиненных, но и их возможности и способности. Так, есть люди, испытывающие потребность влиять на поведение других людей, стремящиеся к руководству. Если же при этом они вздорны, нетерпимы к критике, неуживчивы и эгоистичны, т. е. не способны действительно влиять на людей и вести их за собой, то передача им полномочий будет ошибкой руководства.

Но главное, к чему должен стремиться руководитель, — это мотивация работника самой работой, ее содержанием, общими интересами. Только в этом случае от работника можно ожидать инициативности и ответственности, только в этом случае интересы дела станут собственными интересами работника. С формированием мотивации у исполнителей тесно связаны способы передачи распоряжений. Распоряжение может быть передано в форме приказа, просьбы, предложения, указания или совета. Разумеется, каждая форма обладает различной силой воздействия и влияния на разных людей, соответственно выбор той или иной формы передачи распоряжения должен определяться особенностями подчиненного.

Главной целью воздействия на подчиненного является формирование у него сознания важности, необходимости выполнения данного задания в заданном объеме и в заданные сроки. При этом используется либо убеждение, либо принуждение, либо внушение, либо воздействие личным примером.

Убеждение — способ словесного воздействия, имеющий целью достичь понимания, обращаясь к разуму и логике человека. Это способ формирования убежденности на основе понимания. Ясно, что этот способ воздействия более эффективен по отношению к людям рациональным. Данный способ требует от руководителя умения подбирать аргументы и увязывать их друг с другом непротиворечивым образом, чтобы избежать возможных недоразумений, которые подорвут доверие подчиненного.

Принуждение — способ, к которому может прибегнуть любой руководитель. Он является эффективным только в тех случаях, когда другие способы оказывают недейственными. Принуждение является способом реализации административной власти, которой обладает руководитель.

Внушение — способ словесного воздействия на волю, чувства и установки, минуя логическое мышление человека. Наиболее важным фактором, определяющим эффективность воздействия, является авторитет руководителя, и прежде всего его неформальный авторитет, определяемый не только официальными полномочиями, но и доверием и уважением, которыми пользуется данный руководитель у своих подчиненных. Внушение особенно эффективно в ситуациях неопределенных, когда неизвестно, что нужно сделать, отсутствуют готовые решения, а также в ситуациях, требующих немедленных действий, когда нет времени на рассуждения. Условием эффективности внушения как способа эмоционально-волевого воздействия является уверенный, категорический тон.

Воздействие личным примером, т.е. воздействие по принципу «Делай как я», следует признать наиболее эффективным в тех случаях, когда словесное воздействие оказывается невозможным или

затрудненным. Многие нормы и правила поведения усваиваются людьми в процессе невербального общения, при этом поведение руководителя, его личный пример оказывается важнейшим фактором, определяющим формирование представления об этих нормах и правилах у сотрудников его коллектива.

2.5. Контроль за исполнением решения

Описанные выше основные этапы процесса принятия управленческого решения соответствуют лишь некоторой логической схеме этого процесса, которая в данном случае оказалась удобной для описания социально-психологических аспектов управленческого решения. У одних авторов можно найти значительно большее число этапов, другие сокращают их до трех, объединяя сбор информации и поиск решения. В реальной управленческой деятельности меняется не только число этапов, но и сама их последовательность: принятое решение может потребовать пересмотра и сбора дополнительной информации, поиск решения может начаться прямо с организации исполнения в том случае, если решение принято ранее, на другом уровне управления или предписывается приказом или инструкцией.

Таким образом, каждый из этапов в практике решения управленческих задач не является четко определенным. В наибольшей степени это относится к этапу контроля исполнения, который может осуществляться и в начале, и в процессе, и в конце выработки решения и его реализации: все зависит от формы или вида контроля.

Можно выделить три основные формы контроля как способа слежения и управления состоянием контролируемой системы — пассивный, активный и профилактический.

Пассивный контроль представляет собой выявление и устранение возникающих отклонений от нормального состояния, неисправностей, ошибок, допускаемых самим руководителем или его сотрудниками.

Активный контроль предполагает реакцию не только на случившиеся события, но и на возможные, которые могут произойти в результате развития сложившейся ситуации, т.е. активный контроль представляет собой реакцию не только на актуальную ситуацию, но и на тенденцию ее развития.

Профилактический контроль представляет собой реализацию в практике управления медицинского принципа «лучший способ лечения болезни — ее профилактика», речь идет об оценке состояния самой контролируемой системы, ее работоспособности.

Следовательно, профилактический контроль осуществляется главным образом на начальных этапах выработки решения, позволяя оценить возможности реализации того или иного прин-

ципа, а активный и пассивный контроль применяются на стадиях реализации решения. Как следует из названий форм контроля, они помимо всего прочего в значительной степени определяются личностными свойствами руководителя, причем не только степенью его активности, но и компетентностью, уверенностью в себе, заинтересованностью в деле. Так, использование активного, опережающего контроля может определяться инициативностью, заинтересованностью, а иногда — тревожностью, неуверенностью в себе. Эти обстоятельства следует учитывать при подборе работников для осуществления той или иной формы контроля.

Помимо названных форм контроля можно выделить еще три, также психологически неоднозначных по характеру осуществляемого контроля: контроль результатов работы, текущий контроль и контроль мотивации исполнения.

Контроль результатов работы предполагает выдачу задания и проверку результатов без уточнения того, каким образом результаты достигнуты. Такой контроль возможен в том случае, когда способ получения результатов жестко задан, например, технологически, не зависит от исполнителя, и в том случае, когда этот способ совершенно произволен.

Текущий контроль представляет собой проверку работы на любой из стадий и в любом из звеньев — средств, способов и операций. Данная форма контроля предполагает строгое соблюдение всех промежуточных действий и процедур по получению результата, четкое следование правилам и условиям заданной работы.

Контроль мотивации означает прежде всего проверку понимания работником важности и значения выполняемой работы и наличия у него желания выполнять работу. Многие затраты на обеспечение текущего контроля и контроля результатов окажутся напрасными, если будут вестись без учета мотивации работника. Напротив, обеспечение должной мотивации у работников позволяет сократить затраты на контроль их работы.

Психологическая неоднозначность названных форм контроля связана с тем, что применение одной и той же формы контроля к разным работникам дает различную эффективность. Работники инициативные, творчески самостоятельные могут, что называется, быть «отпущенными на откуп» с правом самостоятельного поиска способа достижения заданного результата. Применение этой формы контроля к людям несамостоятельным, недобросовестным, некомпетентным может привести к срыву задания. Напротив, текущий контроль просто необходим работникам начинающим, плохо знающим дело, не уверенным в себе; он позволит им вовремя заметить ошибку и должным образом исправить ее, короче говоря, текущий контроль является условием успеш-

ного обучения. Наконец, контроль мотивации работника позволит выбрать адекватную форму контроля в соответствии с характером работы и личностными особенностями исполнителя.

3. Деловое совещание как коллективная форма выработки управленческого решения

Управленческое решение по своей природе является процессом, в котором, как правило, принимают участие множество людей — либо на этапе сбора информации, либо на этапе подготовки и выработки решения, либо на этапе реализации решения. Всякая организация, представляющая собой объединение людей, выполняющих совместную деятельность, может рассматриваться как социальный механизм или организм, одной из основных функций которого является выработка и реализация управленческих решений. Организованной формой коллективной выработки решения является деловое совещание.

Деловое совещание предполагает участие специалистов, имеющих отношение к разбираемым вопросам. Это означает, что каждый из приглашенных специалистов либо располагает информацией, необходимой для выработки решения, либо может оценить ее как эксперт, либо имеет отношение к реализации решения как возможный исполнитель. Основная особенность делового совещания состоит в том, что оно позволяет сконцентрировать процесс принятия решения, объединив в одном месте и в одно время всю необходимую информацию, носителями которой являются участники совещания. Возможность непосредственного обмена мнениями и информацией, минуя организационную структуру и собственные ей каналы передачи информации, позволяет предельно сжать все этапы выработки решения.

Однако для того, чтобы совещание было удачным, его участники должны быть подготовленными к нему: заранее должна быть определена проблема, возможные варианты ее решения, возражения, вопросы и аргументы, которые могут быть выставлены участниками обсуждения. Вместе с тем смысл совещания вовсе не в том, чтобы обменяться заранее заготовленными вопросами и ответами, а в том, чтобы оперативно сформулировать и решить вопросы, на которые не найдено ответа в ходе подготовки совещания.

Совещание, являясь специфической формой взаимодействия специалистов, компетентных лиц, каждый из которых для участия в совещании отрывается от своих прямых обязанностей, должно проводиться только в тех случаях, когда это необходимо. Совещание должно проводиться в тех случаях, когда нет другого, более оптимального способа решения проблемы. Вот некоторые условия созыва совещания.

1. Проблема требует участия нескольких специалистов, каждый из которых в отдельности не в состоянии ее решить. Анализ и сопоставление мнений отдельных специалистов позволяют руководителю принять наиболее взвешенное решение. Мнения отдельных специалистов позволяют рассмотреть проблему конкретно, во всех ее деталях и на всех уровнях, что повышает компетентность принимаемого решения.

2. Проблема требует учета всех возможных вариантов, которые не могут быть просто рассчитаны по известному алгоритму, т. е. для учета возможных вариантов необходим неформализуемый опыт многих людей. В этом случае важен обмен мнениями людей, сталкивавшихся ранее с подобной проблемой и могущих дать совет или предложение.

3. Проблема состоит в том, что нужно выбрать одно из двух решений, у каждого из которых есть свои сторонники. Цель совещания — столкнуть противников лицом к лицу, сопоставить их аргументацию и в ходе обсуждения принять решение, которому должны подчиниться все.

Каждое совещание выполняет три основные функции: принятие решения, информирование участников и делегирование ответственности. Действительно, помимо выработки решения, которое является основной целью совещания, каждый из участников получает представление о проблеме в целом и о своей собственной роли в процессе ее решения. Он может задать вопрос и получить необходимое разъяснение от любого из участников совещания, причем вполне официально, поскольку вопрос задается в присутствии руководителя. Кроме того, участвуя в обсуждении проблемы и принятии решения, участники тем самым принимают ответственность за принятое решение, в особенности в той части, которая поручается каждому участнику. Уместно вспомнить высказывание В. И. Ленина, что обсуждение происходит сообща, а ответственность каждый несет единолично. Соучастие в принятии решения делает эту ответственность не навязанной, а естественно вытекающей из существа дела, которое становится ясным в ходе обсуждения.

Преимущества делового совещания как формы выработки и принятия решения состоят в том, что оно позволяет интенсифицировать процесс решения за счет объединения усилий многих лиц, объединения информации, которой располагает каждый из участников, и за счет учета разных точек зрения на проблему, которые позволяют принять более обдуманное решение.

К недостаткам деловых совещаний, которые необходимо учитывать при их организации, относятся следующие.

1. Возможность перерастания обсуждения в деструктивный конфликт в результате столкновения сторонников различных вариан-

тов решения. Рассмотрение проблемы порождает различие взглядов и мнений, и затем все участники поляризуются, т.е. разделяются на два лагеря; вместо решения проблемы происходит ее обострение.

2. Неудачным следует признать и компромиссное решение, которое, не решая проблемы по существу, служит примирению различных точек зрения. В данном случае происходит сглаживание или уход от проблемы вместо ее разрешения.

3. Поскольку на совещании присутствуют люди, каждый из которых является специалистом только в определенной области, а обсуждение затрагивает различные направления, то каждый из специалистов оказывается некомпетентным по проблеме в целом. Отсюда — возможность преобладания суждений о проблеме, обладающих внешней убедительностью и поддерживаемых некомпетентным большинством.

4. Нередко совещания поглощают слишком много времени, которое уходит на выяснение взаимоотношений, определение позиций, преодоление амбиций, пространное изложение известных вещей или туманное изложение существа вопроса, вызывающее непонимание.

5. Следует иметь в виду возможность возникновения на совещании явления, получившего название «групповое мышление». «Групповое мышление» — стиль мышления людей в группе, для которых единомыслие важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий, сплоченность коллектива важнее успешного решения проблемы. Это тот случай, когда истина — то, с чем согласны все, когда истина — продукт соглашения сторон.

Для «группового мышления» в его крайней форме характерны нетерпимость к сомневающимся и соответственно конформизм как норма поведения; тенденциозность в отборе и оценке информации (все, что не соответствует представлениям и ожиданиям группы, отбрасывается); сверхоптимизм, выражающийся в переоценке собственных возможностей, успехов и пренебрежении неудачами. Это явление тем более опасно, что в его основе лежит благое намерение достижения единства мнений и создание сплоченного коллектива.

Характерным феноменом, свойственным групповым формам принятия решения, который может проявиться на деловом совещании, является феномен, получивший название «сдвиг риска». Естественно предположить, что в ходе обсуждения различные мнения, высказываемые участниками, будут усредняться, выравниваться, стремиться к некоторому общему, промежуточному мнению. Однако в ряде исследований, проводившихся в разных странах и включавших в качестве участников представителей различных социальных слоев, было показано, что в тех случаях, когда решение связано с риском, решение, принимаемое группой,

было более рискованным, чем решение, являющееся усреднением индивидуальных, одиночных решений тех же людей. Речь идет об общей закономерности повышения степени риска решений, принимаемых группой людей.

Данный феномен может играть и положительную, и отрицательную роль в зависимости от характера принимаемого решения. Он обернется недостатком, если «сдвиг риска» приведет к переоценке своих сил и возможностей. Но он станет достоинством, если принятое решение будет способствовать повышению уверенности в своих силах у каждого из участников совещания. Как бы то ни было, руководитель должен знать об этом феномене и учитывать его при подготовке и проведении совещания. То же следует сказать и об остальных особенностях делового совещания, описанных выше.

Задания для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Сформулируйте позитивные и негативные последствия формирования «группового мышления», а также условия, которые способствуют его формированию.

2. Приведите пример ситуации «бурданова осла» в деятельности руководителя.

Рекомендуемая литература

Ахутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. — М., 1998.

Китов А. И. Психология хозяйственного управления. — М., 1984.

Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. — М., 1979.

Кудрявцев А. В. Методы интуитивного поиска технических решений. — М., 1992.

Мамиконов А. Г. Принятие решений и информация. — М., 1983.

Матюшкин А. М., Петросян А. Г. Психологические предпосылки групповых форм проблемного обучения. — М., 1981.

Шепель В. М. Управленческая психология. — М., 1987.

Цыгичко В. Н. Руководителю о принятии решения. — М., 1996.

УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ КАДРОВ

Основные тенденции в работе с кадрами • Основные направления кадровой работы • Планирование карьеры • Основные тенденции в работе с кадрами

Работа с кадрами всегда требовала внимания руководителя, но в настоящее время в условиях перехода страны к новым социально-экономическим отношениям кадровые вопросы приобретают качественно новый характер. Рассмотрим основные изменения, происходящие в этой области управления.

1. Основные тенденции в работе с кадрами

Основные изменения в кадровой работе связаны с изменениями в организации в целом. Каждому типу организации соответствует определенное отношение к кадровым вопросам. Поэтому тенденции в кадровой работе следует анализировать, исходя из эволюции типов организации, которая была установлена в теме «Учебное учреждение как социальная организация». Эта эволюция состоит в переходе от организации рациональной бюрократии к современному типу динамической организации.

Одним из основных положений, на котором базируется система кадровой работы, сложившаяся в период рациональной организации и в общих чертах сохранившаяся в период псевдобюрократии, является принцип «Каждый человек — на своем месте». Согласно этому принципу каждый работник с его способностями и квалификацией должен соответствовать определенной ячейке производства, требующей соответствующих способностей и квалификации. Задача подбора кадров — это установление нужного соответствия рабочего места и работника, точнее говоря, требований рабочего места и качеств и способностей работника. Стабилизация кадрового состава, сведение к минимуму движения кадров — вот идеал данного принципа кадровой работы.

Однако анализ условий современного производства показывает, что указанное соответствие нельзя рассматривать как статический момент, к которому следует стремиться и который следует сохранять. Это состояние *динамического соответствия* между двумя

изменяющимися и автономно развивающимися системами — работником и местом его работы. Место работы меняется в силу изменений условий труда, технологий производства, технических средств и требований к продукту труда. Работник меняется вследствие накопления опыта, повышения квалификации, возрастных изменений, развития потребностей, смены жизненных планов и т. п. Важно отметить, что развитие работника является условием развития организации и наоборот.

Идеальным был бы вариант, когда изменения той и другой системы совершались бы параллельно. Работник развивается по мере изменения места его работы, в соответствии с новыми требованиями, которые оно ему предъявляет, и наоборот, место работы меняется в соответствии с возрастающими потребностями работника. Однако в реальной жизни развитие их совершается, как правило, независимо друг от друга. Текучесть кадров является наглядным выражением несоответствия между работником и местом его работы, и она, как правило, тем выше, чем серьезнее нововведения, переживаемые организацией. С точки зрения традиционного принципа кадровой работы — принципа статического соответствия текучесть кадров — это дестабилизация коллектива, нарушение его естественного состояния. С точки зрения развития организации, принципа динамического равновесия текучесть кадров — естественный процесс, сопровождающий изменения в деятельности организации и взаимоотношениях людей.

Если исходить из принципа динамического соответствия, т. е. признать относительную автономность развития работника и условий его работы, то основным путем решения проблемы установления соответствия становится путь маневрирования кадрами и динамикой организации. Но этот путь будет тогда удачным, когда он будет опираться на естественное движение кадров как внутри организации, так и на ее границах. Управление естественным движением кадров — вот идеал нового принципа.

Однако для того, чтобы использовать естественный процесс, управлять им, надо его изучить. Условием такого изучения является изменение взгляда на работника как на статическое образование. Работник должен рассматриваться как развивающееся образование с изменяющимися потребностями, целями, жизненными планами, т. е. как динамический объект. Вместе с тем необходимо знание условий работы, тех постоянно меняющихся требований к работнику, которые возникают в процессе выделения сложной совместно организованной деятельности. Иначе говоря, необходимо оперативное согласование двух переменных факторов — потребностей организации (рабочих мест) и возможностей работников.

В условиях необходимости оперативного управления движением кадров главной фигурой в работе с кадрами становится руко-

водитель, а не кадровик. Это обусловлено не только необходимостью большей оперативности, но и тем, что именно руководитель оказывается носителем той информации о работнике, которая становится наиболее важной для принятия решения по кадровым вопросам. Речь идет о *социально-психологической информации*, отличной от анкетной информации, которой располагают отделы кадров.

Действительно, анкетная информация дает нам представление о человеке в основном как о работнике (характеристика, трудовая книжка, личный листок по учету кадров). А вот его личностные качества отражаются крайне слабо. Даже в тех случаях, когда о них говорится прямо, например в именной характеристике, определение качеств производится совершенно формально. Примером может служить выражение «морально устойчив». Представление о моральной устойчивости у разных людей весьма различно.

А между тем без знания социально-психологических особенностей работника, определяющих его отношение к работе, сотрудникам, организации (например, срабатываемость и психологическая совместимость, конфликтность, работоспособность, переключаемость и т.д., наконец, его жизненные проблемы и планы на будущее), невозможна уверенная работа руководителя, организация успешного сотрудничества, эффективная деятельность подразделения.

Возникает необходимость разработки методов сбора и хранения социально-психологической информации и ее использования руководителем в повседневной кадровой работе, что в свою очередь предполагает обучение руководителей умению пользоваться собранной социально-психологической информацией. Последнюю задачу в какой-то мере должен разрешить настоящий курс лекций.

Итак, в условиях динамического типа организации кадровая работа строится на новых принципах. Если обобщить основные изменения в области кадровой работы и наметить направление этих изменений, то можно сказать следующее.

1. Управление кадрами на основе принципа стабилизации коллектива сменяется управлением на основе принципа эффективности, т.е. целью кадровой работы становится создание не просто устойчивого, но эффективного коллектива.

2. Управление кадрами по отклонениям, когда управление сводится к восстановлению утраченного равновесия, сменяется программно-целевым управлением, т.е. формированием кадров с учетом задач и планов развития организации.

3. Управление кадрами на основе анкетных данных сменяется управлением на основе всесторонней оценки работника, включая его социально-психологические особенности.

4. Управление по принципу статического соответствия работника занимаемому месту сменяется управлением по принципу динамического соответствия между развивающимися запросами работника с изменяющимися потребностями организации.

2. Основные направления кадровой работы

Несмотря на значительные изменения, которые происходят в кадровой работе в условиях динамичной организации, основные направления теоретически разработаны и остаются прежними.

Однако если раньше эта работа велась формально то в одном, то в другом направлении, часто без связи одного направления с другим, то теперь содержательность и взаимосвязь всех направлений станут тем более необходимыми, чем яснее будет осознаваться важность работы с кадрами для достижения большей эффективности организации.

Рассмотрим основные направления кадровой работы, начиная с форм привлечения возможных работников в организацию.

Организационно-профессиональная ориентация. Данная форма кадровой работы проводится в основном за пределами организации, в школьных, профессионально-технических, вузовских и тому подобных учреждениях. Целью данной работы является привлечение внимания возможных работников к профессиям и специальностям заинтересованной организации. Она может осуществляться специалистами предприятия (работниками кадровой службы, руководителями) в учреждениях, являющихся поставщиками возможных работников, в форме лекций, бесед, рассказов о работе предприятия и условиях работы. Чем лучше ведется работа по профессиональной ориентации, тем шире круг возможных работников, тем лучше выбор. Эта форма работы является необходимым элементом договорных отношений между организацией и учебным учреждением, предусматривающих подготовку специалистов определенного профиля. Она обеспечивает более раннюю и более тесную связь будущих и возможных работников с организацией.

Организационно-профессиональная консультация. Это направление кадровой работы представляет собой информирование возможного работника о конкретной, интересующей его профессии. Может проводиться как за пределами организации, так и в самой организации для обращающихся в отдел кадров. Если организационно-профессиональная ориентация должна помочь возможному работнику сориентироваться в профессиях данной организации, занятиях, видах работ, то организационно-профессиональная консультация должна дать необходимую информацию работнику, остановившему свой выбор на конкретной профессии. Эта информация должна либо укрепить работника в сделанном

выборе, либо предложить другой вариант, в котором организация заинтересована больше. Консультация предполагает ознакомление с содержанием профессиональных обязанностей, уровнем компетенции, необходимым для решения профессиональных задач, особенностями профессии в данной организации, социально-психологическими особенностями, которыми должен обладать работник для успешного выполнения своих профессиональных обязанностей и перспективами профессионального роста. Консультация может проводиться в форме беседы или опроса с применением тестов для определения способностей работника, его личностных свойств, определяющих его возможности в выборе профессии.

Профессиональный отбор. Целью данного вида кадровой работы является поиск работников, отвечающих требованиям определенной профессии. В отличие от профориентации и профконсультации, цель которых повлиять на выбор, который делает сам работник, о профотборе можно сказать обратное — профессия выбирает работника. Профотбор применяется там, где профессия предъявляет жесткие требования к работнику и где есть возможность выбирать наиболее достойного из числа претендентов. Профотбор предполагает выявление у претендента набора необходимых профессионально-важных качеств и степени их развития. При этом используются методы беседы, устного опроса, анкетирования и тестирования. Профотбор проводится до начала обучения профессии или в процессе обучения. Такая форма проверки профессиональной пригодности работника, как испытательный срок, является формой профессионального отбора, применяемого в процессе самой работы. Профессиональным отбором можно назвать также различные квалификационные и аттестационные испытания, устанавливающие степень соответствия работника занимаемой должности, профессии.

Адаптация работника. Этот вид кадровой работы предполагает комплекс мер, обеспечивающих быстрее вращение работника в новые для него условия работы. Различают несколько видов адаптации в зависимости от уровня свойств личности, на котором идет приспособление к новым условиям, — психофизиологическая, психологическая и социальная адаптация. Кроме того, следует различать профессиональную адаптацию и организационную адаптацию. **Профессиональная адаптация** означает приспособление работника к конкретным условиям той профессии, какой он владеет, т. е. к рабочему месту, орудиям и средствам труда, технологии производства, системе оплаты, режиму труда и отдыха. **Организационная адаптация** означает ознакомление с организацией как социальным институтом — с организационной структурой, экономическими аспектами, характером управления, взаимоотношениями людей. Комплекс мер по адаптации включает специальную работу с новичками, наставничество — в плане

профессиональной адаптации. Организационной адаптации способствует включение в общественную жизнь коллектива. В условиях динамической организации адаптация становится хроническим состоянием работника в силу постоянного изменения условий работы.

Аттестация кадров. Этот вид кадровой работы еще недавно был обязательным для большинства организаций. Аттестация должна проводиться регулярно по установленным правилам. Результаты служат основанием для кадровых решений. Аттестация охватывает кадры руководителей, ИТР и других специалистов. Основные цели аттестации:

- оценка соответствия специалиста или руководителя занимаемой должности;
- поощрение и стимулирование его деятельности;
- выработка рекомендаций к повышению квалификации;
- предложения по перемещению с занимаемой должности;
- выявление сильных и слабых сторон для развития первых и исправления вторых.

Аттестация является важнейшей частью кадровой работы, поскольку выступает методом сбора информации о работнике — информации, на которой основываются все прочие виды кадровой работы и на основе которой принимаются кадровые решения.

Формирование кадрового резерва. Кадровым резервом принято называть специально сформированную группу работников, обладающих нравственными, деловыми и политическими качествами, свидетельствующими об их пригодности к руководящей деятельности. Формирование кадрового резерва должно проводиться непосредственно по результатам аттестации. Наличие кадрового резерва облегчает подбор кандидатов, сокращает период адаптации руководителя к должности. Кадровый резерв обеспечивает непрерывность и преемственность процесса управления, способствует уменьшению риска, связанного с назначением нового руководителя, создает реальную перспективу профессионального и должностного роста специалистов. Цель создания резерва — проверка на практике способностей к руководству у кандидатов для всех руководящих должностей, как реально существующих, так и возможных в будущем, в перспективе развития организации. Формирование резерва не одноразовый акт или единичное действие, это постоянная работа, от которой зависит будущее организации.

Обучение кадров и работа с кадровым резервом. В динамических организациях данный вид кадровой работы становится совершенно необходимым, особенно в свете идей непрерывного образования. Он охватывает формы не только профессионального, но и политического, экономического, правового обучения. Этот вид кадровой работы осуществляется в зависимости от мощности орга-

низации либо в пределах самой организации, либо на курсах повышения квалификации. Важнейшим принципом обучения кадров и работы с кадровым резервом должен быть принцип опережающего развития темпов подготовки кадров по сравнению с темпами развития техники и технологии: работе с техникой завтрашнего дня необходимо учить уже сегодня — в этом залог стремления к нововведениям и готовности к ним, подготовка зоны ближайшего развития организации.

3. Планирование карьеры

3.1. Методы планирования карьеры

Направление в работе с кадрами, возникшее сравнительно недавно и пока не получившее достаточного освещения в отечественной литературе, хотя и связанное с индивидуальным конструированием жизненного пути работника на предприятии или организации, именуется планированием карьеры.

Термин «карьер» в отечественной культуре сравнительно недавно использовался в контексте карьеризма, т. е. оценивался негативно, а на Западе он используется для определения жизненного пути специалиста.

Как направление в работе с персоналом планирование карьеры возникло в русле идей, связанных с использованием человеческого потенциала. Идеи этого направления в значительной степени определяются популярной на Западе гуманистической психологией в духе Маслоу, Роджерса, Олпорта.

Метод планирования карьеры может быть охарактеризован как подход, ориентированный на личность работника. Именно в этой ориентации состоит причина его устойчивости в управленческой практике, требования которой постоянно меняются под влиянием экономической конъюнктуры, социально-политических условий общественной жизни. В современных социально-экономических условиях развитие личности работника, которое до сих пор выступало чаще всего в виде эффектного идеологического или политического лозунга, становится необходимым условием выживания социальной организации.

Планирование карьеры предполагает описание множества возможных видов продвижения работника, существующих в данной организации. Работник вправе не только выбрать один из вариантов, вступая в организацию, но и поменять один вариант на другой, если в ходе работы возникнет необходимость сделать это. Задача планирования карьеры — поиск соответствия между личностно-профессиональными особенностями работника и характером выбираемой им карьеры.

В отличие от традиционной задачи профориентации и профотбора, которые также представляют собой поиск соответствия между работником и профессией, при планировании карьеры личность работника рассматривается во временной перспективе, в развитии, без ограничения выполнения определенных профессиональных обязанностей, поскольку карьера может предполагать смену профессии или рода занятий. Другими словами, работник не сводится к профессии и не определяется ею полностью.

Старый принцип кадровой работы — каждый человек должен быть на своем месте — получает новое осмысление. Само понятие места становится относительным — оно меняется с возрастом человека, его опытом, потребностями и жизненными целями, которые в свою очередь изменяются в течение его жизни. Соответственно меняется и место, которое человек считает своим. Планирование карьеры — это планирование жизненного пути работника, связанного с данной организацией, по мере его профессионального и возрастного развития, изменения его материальных и духовных потребностей и жизненных целей, по мере приобретения профессионального опыта, опыта общения с другими людьми, авторитета, деловых и общественных связей.

В известной степени данное направление противостоит теории «человеческих отношений», преобладавшей в работе с кадрами до сих пор, но вместе с тем является дальнейшим ее развитием.

Отличие состоит в том, что «планирование карьеры» — способ управления, направленный на отдельного работника, на личность, а не на социальную группу как целостное образование, и взаимоотношения людей внутри группы — предмет исследований школы «человеческих отношений».

Планирование карьеры в известной мере возвращается к методам воздействия на личность (урочный метод, научная организация труда, индивидуальный подход), использовавшимся Тейлором, — «Покажи, на что ты способен, ты же лучше, чем они, остальные!»

В современной литературе можно найти немало критики в адрес методов мотивации труда, использовавшихся Тейлором главным образом с позиций теории «человеческих отношений». Очевидно, что ее можно было бы применить и в отношении «планирования карьеры». Однако следует ли это делать? Необходимо видеть различие условий, в которых используются эти методы, изменение характера труда, происшедшее с тех пор, и изменение психологии работника.

Методы Тейлора показали свою эффективность, будучи использованными адекватно, т. е. в отношении определенной категории работников, скажем точнее, *специфической психологии* определенной категории работников. Своими методами Тейлор провоцировал их на соревнование, разжигал самолюбие. Психологии

артельного работника с ее «уравниловкой» он противопоставлял психологию индивидуального старателя. С развитием форм совместного, организованного, квалифицированного труда, представленного в теории «человеческих отношений», эти методы потеряли былое значение.

Однако в планировании карьеры этим методам возвращается их значение, но используются они уже не для воздействия на малограмотного, неквалифицированного рабочего, с которым имел дело Тейлор и который был типичен для того времени, а на современного работника, как правило, образованного, квалифицированного специалиста. И используются они не в сфере тяжелого физического труда, а в сфере труда умственного — труда, связанного с переработкой информации.

И только здесь, в сфере умственного труда, вновь поставившего администрацию перед необходимостью ценить труд «штучного» работника, вновь обретают актуальность тейлоровские методы воздействия на персонал (с соответствующими изменениями). Повторяем, только там, где существуют условия для индивидуального умственного труда, отличные от условий, предполагаемых школой «человеческих отношений» (с ее непосредственно совместным трудом и социальной группой, доминирующей над индивидом), там и возможно применение идей «планирования карьеры». Эффективность любого метода в значительной степени определяется адекватностью его применения.

Умственный труд связан прежде всего с переработкой информации. Попытка увязать характер переработки информации с характером карьеры, присущей, свойственной данному работнику, предпринята американским исследователем М. Драйвером, директором американского Центра исследований карьеры. Он предположил, что человеку свойственно принимать решение на основе определенного количества информации: одному достаточно ми-

Таблица 4. Стили принятия решения в зависимости от характера работы с информацией

Объем используемой информации Количество предлагаемых способов принятия решения	Минимальный, достаточный	Максимальный
	Один	Определенный (устойчивый) стиль
Множество	Подвижный (транзиторный) стиль	Интегративный (спиральный) стиль

нимума, чтобы сразу начать делать выводы и принимать решение, другой предпочитает собрать всю возможную информацию о событии и лишь затем действовать (табл. 4).

Определенный стиль принятия решения характерен для устойчивого типа карьеры, когда работник сохраняет приверженность к одной профессии и даже к одному предприятию на протяжении всей жизни, совершенствуя свои профессиональные знания и навыки по мере приобретения опыта.

Иерархический стиль принятия решения свойствен людям, стремящимся получить максимум информации о событии и быть хорошо ориентированными, принимающими осмысленные решения. Отсюда — линейный характер карьеры, предполагающей постепенное и постоянное движение вверх по должностной лестнице.

Подвижный стиль принятия решения, предполагающий выработку множества решений на основе минимума информации, присущ людям, строящим жизненные планы порой без достаточного основания и быстро меняющим их. Этот стиль характеризует транзиторный, подвижный тип карьеры, когда работник меняет не только места работы, но и профессию, вид занятости.

Интегративный стиль принятия решения означает своеобразное соединение всех трех предыдущих стилей: устойчивости определенного стиля с линейностью, направленностью иерархического и с изменчивостью подвижного стиля. Этот стиль присущ спиральному типу карьеры: движению вверх по карьерной лестнице в рамках данного предприятия или хозяйственной отрасли.

3.2. Стратегии работы с кадрами

Планирование потребности в кадрах необходимым образом связано с планами развития организации и, следовательно, не является самостоятельным видом планирования. Все же можно выделить три стратегии в комплектовании кадров, которые реализуются зарубежными фирмами и которые в значительной степени определяются размерами, динамикой развития, социально-психологическими условиями предприятия:

- опору на собственные силы;
- набор со стороны;
- объединенную стратегию.

Опора на собственные силы используется крупными предприятиями, располагающими возможностями обучения и переподготовки персонала даже в тех случаях, когда необходимы резкие изменения в деятельности фирмы, переход на новые виды продукции, товары, услуги.

Эта стратегия способствует установлению особых, неформальных отношений между руководством фирмы и работниками: воз-

никновению чувства привязанности и долга, взаимной ответственности. Эти отношения, способствуя стабилизации коллектива, позволяют предприятию переживать трудные времена. Однако те же неформальные отношения взаимных обязательств вынуждают предприятие ограничиваться использованием имеющихся человеческих ресурсов, а работников — возможностями предприятия.

Стратегия набора со стороны в известном смысле прямо противоположна стратегии опоры на собственные силы. Руководители, использующие ее, предпочитают принимать квалифицированных работников со стороны, вместо того чтобы тратить деньги на обучение собственных сотрудников. К тому же использование внутренних кадровых ресурсов при развитии организации ведет, по их мнению, к инбридингу, т.е. вырождению полезных качеств, какими обладают аутсайдеры и люди со стороны.

Использование второй стратегии предполагает установление в основном функциональных отношений между членами организации. Это делает организацию более динамичной, но в то же время менее устойчивой. К тому же выгоды, приобретаемые применением обученного, квалифицированного сотрудника со стороны, в значительной степени снижаются в результате процесса его адаптации к новым условиям работы.

Объединенная стратегия предполагает соединение достоинств первых двух, сочетая обучение собственных сотрудников с приглашением новых со стороны. Основная идея состоит в том, чтобы создать конкуренцию между внутренними претендентами на должность и претендентами со стороны.

Оборотная сторона этой идеи заключается в том, что очень часто конкуренция не заканчивается после решения вопроса в пользу внешнего претендента и перерастает в конфликт, который может приобрести деструктивный характер. Таким образом, новый сотрудник вместе с новыми идеями и взглядами может внести в организацию смуту и разлад.

Каждому виду кадровой стратегии соответствует свой комплекс наиболее эффективных методов работы с кадрами.

Так, метод ротации наиболее эффективен в случае стратегии опоры на собственные силы, если работник связывает с предприятием свою жизнь, как при системе пожизненного найма. В противном случае его обучение обернется для предприятия большой потерей, если он, набравшись опыта и не сойдясь во взглядах с окружением, уйдет в другую организацию.

Итак, можно сделать следующие выводы.

1. Основная тенденция развития современных методов работы с кадрами выступает как стремление соединить работу и жизнь работника, использовать в работе не только его профессиональные, но и личностные качества. Раскрытие личностного потенциала работника в интересах дела и предприятия рассматривается

как важнейший ресурс повышения производительности труда и развития не только отдельных предприятий, но и целых стран. При этом все большее значение приобретает не только высокий уровень специального образования, но и уровень общей культуры, обладание которым обеспечивает бóльшую приспособленность работника к условиям современного производства с его ускоряющимся темпом организационных, экономических и технологических изменений.

2. Возрастание уровня образования и общей культуры ведет к изменению основных потребностей и жизненных ценностей работника, возникает массовый тип работника, отличающийся от прежнего массового типа, сформировавшегося в индустриальном обществе. Это отличие связано с отношением к труду, которое становится все более пристрастным и селективным. В новых условиях работа с кадрами требует применения методов, учитывающих личностный аспект деятельности работника, его общие интересы и жизненные планы.

3. Решение этой задачи работы с новыми кадрами возможно прежде всего при поддержке средствами образования, которое тем самым обретает новую социальную роль, новые социальные функции и новое социальное содержание. Речь идет о формировании еще на стадии обучения в образовательном учреждении отношения к труду, трудовой мотивации, основанной на стремлении реализовать в сфере производства жизненные замыслы и планы, возникающие в сфере образования и при посредстве образовательной сферы. В образовательных учреждениях педагогической направленности такого рода замыслами могли бы выступить авторские программы выпускников.

Вопросы для самостоятельной работы и семинарских занятий

1. Какие условия способствуют сохранению практики управления кадрами по отклонениям и какие — программно-целевому управлению?

2. Почему в практике работы с персоналом, при приеме сотрудников на работу некоторые западные фирмы, располагая современными научными методами тестирования и анкетирования, прибегают к помощи графологов?

Рекомендуемая литература

Бизюкова И. В. Кадры. Подбор и оценка. — М., 1984.

Жариков Е. С. Вступающему в должность: Научно-популярный справочник для начинающего руководителя. — М., 1985.

Зайцев Г. Г. Управление кадрами на предприятии. (Персональный менеджмент). — Л., 1992.

Ильин Г. Л. Подготовка кадров: мотивация образованием (мировые тенденции в работе с кадрами) // Профессиональное образование: Казанский педагогический журнал. — 1997. — № 1.

Попов С. Г. Управление персоналом: Учебное пособие. — М., 2002.

Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М., 1995.

Филиппов А. В. Работа с кадрами (психологический аспект). — М., 1990.

Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. — М., 1997.

Шепель В. М. Управленческая психология. — М., 1987.

Driver M. F. Career concept and career management in organization // Behavioral problems in organization / Ed. by Cooper. — 1979.

Williams R. Career management and career planning. — London, 1981.

Half R. Managing your career. — Menag. account. — 1991, 72. — № 1.

Bruchon M., Ferrieux D. Les methodes d'evaluation du personnel utilisees pour recrutment en France // Orientation scientifique et professionel. — 1991, 20. — № 1.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В завершение выскажем несколько обобщающих утверждений. При этом мы будем исходить из латинской поговорки: *actum ne agas* — сделанного не переделывай.

Современная наука, по утверждению американского ученого российского происхождения И. Пригожина, становится все более нарративной: «Прежде существовала четкая дихотомия: социальные, по преимуществу нарративные науки, — с одной стороны, и собственно наука, ориентированная на поиск законов природы, — с другой. Сегодня эта дихотомия разрушается»¹. Прежде социальные науки пытались уподобиться собственно науке, исследовать и трактовать свой предмет объективно, беспристрастно, ныне они вновь обретают характер повествования, рассказа, обращенного от лица говорящего или пишущего к определенному слушателю, читателю. Это особенно относится к педагогическим наукам. Отсюда — широкая популярность идеи диалога в обучении, поиска взаимопонимания участников образовательного процесса, новых форм изложения учебного материала, изменения в сторону «демократизации», а скорее, либерализации отношений учеников и учителей, студентов и преподавателей.

Как отмечалось в пособии, история человечества — это история его организаций. Любая организованная деятельность предполагает управление. Оно является неотъемлемой частью общественной жизни, может быть конструктивным или деструктивным, эффективным или дефективным, одобряемым или критикуемым, скрытым (манипулятивным) или демонстративным, но оно присутствует всегда. И потому его изучение, хотя бы на уровне социально-психологических отношений людей, в наши дни является не только желательным, но и необходимым для каждого члена общества.

В пособии представлены идеи «нового» (на самом деле, судя по работам классиков педагогики, хорошо забытого старого) педагогического общения, реализованные путем последовательного описания особенностей участников процесса управления и контекста (группа или организация), в котором он совершается. При

¹ Пригожин И. Философия нестабильности // Вопросы философии. — 1991. — №. 6. — С. 46—57.

этом предполагалось, что читатель или слушатель будет примерять на себя, добавлять к своему жизненному опыту прочитанное — особенности личности работника, отношения людей в коллективе, процесс приема на работу, поведение руководителя в конфликте и пр., тем самым самоопределяясь в сфере управленческих отношений.

Данное пособие готовит читателя или слушателя к возможным жизненным ситуациям, служит повышению качества его образования, способствует его социальной и профессиональной компетентности.

Таковы задачи этой книги, удалось ли их решить — судить читателю.

СЛОВАРЬ

Этот словарь был создан для того, чтобы читателю в случае естественных затруднений в понимании тех или иных слов не нужно было всякий раз обращаться к энциклопедическому словарю и выискивать нужное значение среди множества употребляемых. В данном словаре можно найти именно то значение, которое подразумевалось в пособии. Кроме того, в нем представлены краткие определения понятий, которые подробно рассматриваются в книге, но которые иногда встречаются раньше своего подробного описания. Такие сжатые определения позволяют понять текст и двигаться далее.

Автономный — самостоятельный.

Авторитарный — основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский; стремящийся утвердить свою власть, авторитет; властный.

Адаптация — приспособление, привыкание.

Адекватный — соответствующий чему-либо.

Альтернативное мышление — мышление, способное создавать оппозиции, иные точки зрения, иное понимание вещей и явлений.

Анархия — отсутствие порядка.

Апатия — равнодушие, безразличие.

Апелляция — обжалование какого-либо постановления в высшую инстанцию; обращение за советом, поддержкой.

Априорная информация — имеющаяся информация о наступившем событии, отражающая накопленный опыт; **апостериорная информация** — новая информация, полученная в процессе действий, связанных с событием, уточняющая, разъясняющая происшедшее.

Артель — объединение лиц некоторых профессий (связанных с физическим трудом) для совместной работы, с участием в общих доходах и общей ответственностью.

Атрибут — неотъемлемое свойство.

Аттестация (кадров) — оценка, установление квалификации работников.

Баланс — равновесие.

Банальный — лишенный оригинальности, неинтересный, избитый.

Бригада — производственная группа, объединенная каким-нибудь общим заданием, деятельностью.

Вариация — разнообразие, изменение.

Волюнтаризм — самодурство, неограниченное проявление власти.

Вуалировать — затенять, скрывать.

Генерировать — порождать.

Графолог — специалист, способный по почерку судить о свойствах и психических состояниях личности.

Деградация — остановка в развитии, духовный распад личности, ухудшение, потеря былых качеств.

Демагогия — использование лживых обещаний, преднамеренного извращения фактов, лести для достижения той или иной цели.

Децентрированное сознание — умение субъекта учитывать точку зрения других людей в восприятии действительности.

Диапазон — область возможных действий, объем, охват, размер (знаний, интересов).

Доминирующий — преобладающий.

Дрессура — способ выработки у животных нужных форм поведения с использованием средств наказания и поощрения.

Идентификация — отождествление или уподобление.

Импонировать — производить впечатление, нравиться.

Инбридинг (биолог.) — скрещивание близкородственных организмов. При длительном инбридинге возможно вырождение. В кадровой работе — опасность застоя в коллективе в результате отсутствия притока кадров извне.

Инженерная психология — научное направление, изучающее деятельность людей в механизированных и автоматизированных системах управления.

Интегрировать — объединять, укрупнять.

Информатор — лицо, сообщающее деловую информацию, необходимую для принятия решения.

Иррациональное — находящееся за пределами разума, нелогичное.

Зрительный план — способ представления поступающей информации в наглядных образах, иногда способствующий, а иногда препятствующий решению проблем.

Кадровый резерв — работники — кандидаты на повышение в какой-либо организации.

Камуфлировать — маскировать.

Коррекция — исправление.

Кибернетика — наука об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе.

Компетентность — опытность, знание дела, умение.

Комплекующие изделия — части целого, дополняющие друг друга в процессе сборки готового продукта.

Лидер-инициатор — зачинатель дел и увлечений коллектива.

Лидер-эрудит — человек, обладающий эрудицией в определенной области знания и потому способный критически отнестись к возможным предложениям инициатора.

Лидер-организатор — человек, способный и организовать дело, и повести людей за собой.

Лидер-умелец — человек, умеющий воплощать замыслы в работающие модели или готовые изделия.

Лидер эмоциональный — человек, от которого зависит настроение коллектива.

Лидер-креатура — лидер, появившийся не сам по себе или в силу обстоятельств, а созданный другими людьми.

Локус контроля — понятие, характеризующее отношение индивида к обстоятельствам, определяющим его жизнь, либо как результату собственной активности (внутренний локус), либо как проявлению чуждых сил (внешний локус).

Менеджмент — совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления производством и сбытом с целью повышения их эффективности и увеличения прибыльности.

Мобилизация — приведение в активное состояние.

Модификация — изменение.

Морально- (социально-)психологический климат — качество отношений людей в коллективе.

Неформализуемый опыт — опыт, который трудно осознать, сформулировать, а тем более передать другим людям.

Нивелировать — уравнивать.

Номинальный — являющийся каким-либо только по названию, только называющийся, но не выполняющий своего назначения.

НОТ — научная организация труда.

Нюанс — тонкость.

Обратная связь — информация о состоянии объекта управления после воздействия на него (прямая связь).

Объект убеждения — тот, кого убеждают или пытаются убедить.

Огосударствление школы — подчинение школы государству, потеря ее независимости.

Опальный — находящийся в немилости, пренебрегаемый.

Оппозиция — противостояние.

Оппонент — человек, высказывающий противоположное мнение.

ОТК — отдел технического контроля на предприятиях.

Паритетный — равный, предполагающий равное участие.

Переподготовка персонала — освоение иной специальности, отличной от той, которой владеют обучающиеся.

Персонифицировать — олицетворять, наделять человеческими свойствами.

Прерогатива — исключительное право.

Провоцировать — вызывать, подстрекать.

Прообраз — образец, на который ориентируются и с которого делают новые формы.

Профессиональная компетентность — опытность в профессиональной деятельности.

Психология труда — отрасль психологии, изучающая психологические аспекты трудовой деятельности.

Радикальный — коренной, решительный; придерживающийся крайних взглядов.

Разделение труда — специализация видов деятельности, характерная для современных видов труда; профессии, специальности, специализации, виды занятости.

Ревизия — пересмотр.

Реабилитация — восстановление в правах; восстановление доброго имени, прежней репутации; восстановление нарушенных функций организма.

Реконструкция — восстановление структуры, конструкции (речь идет, главным образом, об инженерных сооружениях).

Референтный — значимый.

Рефлексивные отношения — отношения между людьми, возникающие на рассудочной основе.

Роль — поведение личности, предписываемое ей статусом и обстоятельствами.

Ротация кадров — последовательная смена работниками занимаемых должностей внутри предприятия или организации.

Роторный экскаватор — машина с ковшами в виде ротора, позволяющими непрерывно извлекать и насыпать грунт.

Рутинa — пристрастие к привычным путям и способам действия, к шаблону; боязнь перемен, застой, косность.

Санкция — одобрение, разрешение.

Селекция — отбор.

Синдикат — монополистическое объединение предприятий с правом производства, но без права сбыта продукции.

Системный подход — стремление рассматривать явления природы и общества как системы, как особые теоретические конструкции.

Соборность — духовная общность многих совместно живущих людей.

Социально-психологическая компетентность — опытность в области взаимоотношений людей.

Социализация (труда, личности) — процесс включения в систему социальных отношений.

Социология труда — научное направление, изучающее социально-психологические отношения людей в трудовых коллективах.

Стабильный — постоянный, устойчивый.

Старатель — человек, предпочитающий работать отдельно, самостоятельно, с надеждой на успех своего дела.

Статический — неподвижный, застывший.

Статус — положение среди подобных или в системе отношений с подобными (людьми, вещами, процессами).

Стахановское движение — названо по имени А. Г. Стаханова — зачинателя этого движения, ставившего рекорды производительности труда и использования техники.

Стереотип (поведения, восприятия, мышления) — неизменный общепринятый образец, которому следуют; шаблон, трафарет.

Субординация — подчинение.

Схоластическая философия — средневековая философия, основанная на изучении и комментировании трудов «отцов церкви».

Тенденциозность — пристрастность, предвзятость.

Терапевтический (эффект) — лечебный, исцеляющий.

Третировать — пренебрегать, обходиться плохо.

Управление по отклонениям — ведется в ответ на возникающие или возможные отклонения от заданного режима.

Фатальность — предопределенность.

Френология — теория, утверждающая наличие связи между психическими, моральными свойствами человека и строением его черепа.

Хиромантия — гадание по руке.

Хронометраж — метод изучения трудовой деятельности путем замера времени отдельных операций с целью ее оптимизации.

Частичный рабочий — работник, выполняющий одну или несколько операций в общей деятельности.

Человеческий фактор — термин, определяющий роль человека в социальных процессах.

Человеческие ресурсы — то же, что и кадры предприятий и организаций.

Штангенциркуль — прибор для измерения наружных и внутренних линейных размеров.

«Штучный» работник — уникальный специалист.

Эгоцентрированное сознание — восприятие действительности исключительно с точки зрения субъекта сознания, его «Я» (Эго).

Эвристические методы мышления — интуитивные, неожиданные и невозпроизводимые способы мышления.

Эквивалентность — равенство.

Экстаз — восторженное состояние духа, воодушевление, иногда переходящее в исступление.

Учебное издание

Ильин Георгий Леонидович
Социология и психология управления
Учебное пособие

Редактор *Г. С. Колесникова*
Ответственный редактор *И. В. Пучкова*
Технический редактор *Н. И. Горбачева*
Компьютерная верстка: *Г. Ю. Никитина*
Корректоры *В. Н. Рейбекель, Н. В. Козлова*

*В оформлении обложки использована репродукция картины Ф. Леже
«Мадонна и ключи». (Фрагмент)*

Изд. № А-1394-І. Подписано в печать 15.02.2005. Формат 60×90/16.
Гарнитура «Таймс». Бумага тип. № 2. Печать офсетная. Усл. печ. л. 12,0.
Тираж 4000 экз. Заказ № 14747.

Издательский центр «Академия».

Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.99.02.953.Д.004796.07.04 от 20.07.2004.
117342, Москва, ул. Бутлерова, 17-Б, к. 360. Тел./факс: (095)334-8337, 330-1092.

Отпечатано в ОАО «Саратовский полиграфический комбинат».
410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 59.