Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя

Н.Я. Сацков.

Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя/Авт.-сост. Н.Я. Сацков. - Д.: Сталкер, 1998. - 448 с. (Серия "Деловая литература")
ISBN 966-596-162-4

Книга поможет менеджерам и бизнесменам развить самостоятельность мышления и действий, расширить познания в области ряда нетрадиционных поведенческих наук, а также экономики, социологии, социальной психологии и на этой основе выработать рациональные методы и приемы своей деятельности. Изложение построено на анализе опыта основоположников праксеологии - общей теории рациональной деятельности людей с точки зрения ее эффективности. Ознакомившись с этой книгой, деловые люди смогут активизировать свою предпринимательскую деятельность и превзойти конкурентов.

ББК 65.290-2
Авт.-сост. Сацков Н.Я., 1998 I Серийное оформление ИКФ "Сталкер", 1998

Содержание

От автора

1. Общие критерии достижения успешной деятельности и структура организаторской деятельности менеджера и бизнесмена
1.1. Общие критерии и методы достижения успешной деятельности
1.2. Структура организаторской деятельности менеджера и бизнесмена

2. Оценка и экономизация действий менеджера и бизнесмена
2.1. Анализ и оценка уровня работы руководителя и бизнесмена
2.2. Экономизация действий и приемов деятельности менеджеров и бизнесменов

3. Изучение работы подчиненных, определение их потенциальных возможностей и условий доведения до них задания
3.1. Изучение работы членов трудового коллектива и определение их потенциальных возможностей
3.2. Определение целесообразности и условий передачи полномочий подчиненным
3.3. Доведение решений до исполнителей и формулировка им заданий

4. Выработка научного подхода к принятию решения, определение его эффективности и условий реализации
4.1. Выработка научного подхода к принятию решения
4.2. Доведение распорядительной информации до подчиненных
4.3. Контроль и управление при реализации решения
4.4. Проверка эффективности решения
4.5. Рекомендации умудренных опытом исследователей-управленцев

5. Повышение уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп

5.1. Условия создания групп
5.2. Организационная работа в группах
5.3. Работа по сплочению членов группы
5.4. Официально-деловая структура отношений
5.5. Неофициально-деловая структура отношений
5.6. Контроль настроения группы

6. Методы, средства и приемы экономии времени в управленческом труде
6.1. Рационализация затрат времени на регулярно повторяющиеся работы
6.2. Рационализация затрат времени на нерегулярные и непредвиденные работы
6.3. Исправление трудовых навыков
6.4. Устранение вредных привычек
6.5. Обеспечение всесторонней информированности при осуществлении мероприятий
6.6. Изучение передового опыта по совершенствованию стиля и методов работы руководителя
6.7. Автоматизация действий
6.8. Минимизация интервенции, или имманентизация

7. Совершенствование методов ведения бесед, помогающих разрешению деловых проблем
7.1. Совершенствование методов проведения бесед
7.2. Время и место, отводимые для беседы
7.3. Установление взаимного доверия
7.4. Как быть всегда на высоте положения
7.5. Завершение беседы
7.6. Решение вопросов служебной дисциплины с помощью бесед
7.7. Работа по выдвижению и перестановке кадров
7.8. Правила ведения бесед на собраниях
7.9. Роль беседы для установления нормальных взаимоотношений с новым сотрудником
7.10. Роль беседы для создания дружного и работоспособного коллектива
7.11. Комплексное решение производственных и социальных задач с помощью бесед

8. Техника борьбы и использование процесса активного мышления для разрешения причин возникающих проблем
8.1. Праксеологическая борьба как направление регулирования механизма взаимоотношений в диалектике жизни
8.2. Использование процесса активного мышления для устранения причин возникающих проблем
8.3. Праксеологические обобщения и предостережения Тадеуша Пщоловского менеджерам и бизнесменам

9. Развитие умения руководить и подчиняться
9.1. Умение слушать и воспринимать
9.2. Использование научного стиля руководства в современных условиях
9.3. Необходимость применения технических знаний
9.4. Организационная работа по выполнению планов
9.5. Работа с отчетами
9.6. Работа с вышестоящим руководством

10. Гигиена умственного труда, осуществление мер по сохранению и укреплению здоровья
10.1. Перенапряженность функционирования в условиях реакции ожидания и тревоги

10.2. Рациональная организация умственного труда - важное направление раскрытия резервных возможностей руководителя

11. Конфликты, их разрешение и направления формирования нормальных взаимоотношений в коллективе
11.1. Предконфликты и причины конфликтов
11.2. Пути преодоления конфликтов
11.3. Установление нормальных взаимоотношений в группе

12. Направления стимулирования трудовой деятельности лиц старших возрастных групп
12.1. Изменение возрастных соотношений в трудовом коллективе
12.2. Факторы повышения уровня трудовой деятельности старших возрастных групп

13. Повышение эффективности индивидуального и коллективного труда женщин в процессе оптимизации их деятельности
13.1. Трудовая деятельность женщин на современном этапе
13.2. Факторы эффективной деятельности и их специфические особенности
13.3. Способы частичной рационализации существующих отношений

14. Управление процессом формирования у молодежи трудовой активности и потребности в общественной деятельности
14.1. Формирование активной жизненной позиции
14.2. Профилактика правонарушений и борьба с ними
14.3. Особенности воспитательной работы в молодежном коллективе
14.4. Выбор метода воздействия
14.5. Концепция действующей личности
14.6. Праксеологический подход в фомировании человека нового общества

15. Рациональная организация отдыха, направленная на предупреждение утомления
15.1 Индивидуальный подход к организации отдыха
15.2. Биологические ритмы жизни и труда и управление ими
15.3. Аутогенная тренировка для предупреждения и снятия утомления
15.4. Поисковая активность как важнейшее направление целенаправленного поведения

Список литературы

От автора

Дорогой читатель! Представленные в данной книге методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов обобщались и разрабатывались автором для своей управленческой и предпринимательской деятельности. Они помогли автору пройти путь от кочегара до директора Института праксеологии (г. Киев), что дает основание ознакомить вас с ними для использования в своей повседневной практической работе.
Книга адресована в равной степени как менеджерам, так и бизнесменам, поскольку их функции зачастую сводятся к одним и тем же приемам и методам. Под словом "менеджер" (manage - управлять) мы понимаем управляющего, специалиста по управлению, а под словом "бизнесмен" (businessman - человек,

занимающийся выгодным делом/бизнесом) - коммерсанта, дельца, предпринимателя. Близость этих синонимов определяется сутью деятельности - управлением производством, совокупностью принципов, методов, средств и форм управления, разработанных в различных странах с целью повышения экономической эффективности. Таким образом, расширенное понимание близости значения этих терминов дает нам основание добавить к ним и такие слова, как "руководитель", "деятель", "предприниматель", "коммерсант", обозначающие смежные аналогичные понятия.
Применяемые слова-синонимы служат выражению тонких смысловых оттенков деятельности, способа познания, исследования явлений и образа действия менеджеров, бизнесменов, предпринимателей, деятелей и руководителей, выражению той или иной эмоциональной или стилистической окраски.
Перечисленные слова обозначают практически одно и то же понятие, но первые два из них - "менеджер" и "бизнесмен" - наиболее полно отражают специфические современные условия нашей жизни и деятельности.
Ознакомьтесь с предлагаемыми методами и приемами деятельности менеджеров и бизнесменов, используйте их, накапливая свой потенциал, дополняйте их творческим опытом и осмыслением бытия, и вы достигнете своих целей, приобретете уверенность в себе, сделаете свою жизнь содержательнее и интереснее.

1. Общие критерии достижения успешной деятельности и структура организаторской деятельности менеджера и бизнесмена

Современные условия предъявляют новые требования к менеджерам и бизнесменам, вызывая более высокую напряженность их труда, умение ценить время, необходимость владеть комплексом организационных и психологических качеств, привносить элемент творчества в работу.
В этой связи особую актуальность приобретают качественные параметры деятельности менеджеров и бизнесменов. При этом следует учитывать, что их работа - это не только самая сложная область деятельности, требующая широких познаний экономики, техники, технологии, организации производства, физиологии, психологии, права и целого ряда других наук, но и самая ответственная.
Недостаточно эффективная и качественная работа менеджера и бизнесмена может не только привести к банкротству или снижению экономической эффективности работы фирмы; но и нанести ущерб государству. Качество работы менеджеров и бизнесменов, инициатива и предприимчивость, трудовая активность и целесообразная их деятельность - дело не личное, а общественное, государственное.
Назначение человека - в разумной деятельности.
Аристотель
Встарь богатейшими странами были те, природа которых была наиболее обильная; ныне богатейшие страны - те, в которых человек наиболее деятелен.
Г. Бокль
Руководитель должен наперед считаться с возможностью как успеха, так и неудачи.
Публилий Сир
Дружба, основанная на бизнесе, предпочтительнее, чем бизнес, основанный на дружбе.

Дж. Рокфеллер

1.1. ОБЩИЕ КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Внедрение рыночной экономики, дезинтеграция СССР, новые экономические взаимоотношения в СНГ, дальнейшее расширение сферы влияния, разделение и кооперация, дифференциация и интеграция труда указывают, что деятельность менеджеров и бизнесменов становится все более интенсивной, а это обусловливает необходимость неустанного совершенствования применяемых методов и приемов, своевременного использования всех возможностей для упорядочения работы на основе последних достижений науки и практики, С этой целью разработана логическая система повышения уровня работы менеджеров и бизнесменов на базе развития поисково-инверсионного стиля умственной деятельности как высшего творческого акта; доходчиво и вместе с тем на должном научном уровне представлена значительная часть приемов трудовой деятельности менеджеров и бизнесменов в соответствии с логической последовательностью выполняемых ими работ; даны конкретные рекомендации и практические указания по одной, из самых сложных сфер человеческой деятельности.

В основу системы положена имитационная модель поведения и деятельности менеджеров и бизнесменов. Это дает им возможность внимательнее посмотреть на сферу своей деятельности, предварительно оценить ее качество и полноту, организовать и спланировать дальнейшее ее совершенствование. Задача состоит в том, чтобы познать ее суть, т. е. социально-трудовые и экономические отношения людей, получить возможность предвидеть ход их развития и целесообразно воздействовать на него при помощи предлагаемых методов и приемов.

Предпринимательской деятельности надо учиться постоянно, независимо от возраста, опыта и занимаемого положения. При этом следует учитывать, что успех может быть достигнут лишь усердной и постоянной работой, добросовестным отношением к делу. Даже самому опытному предпринимателю необходимо постоянно совершенствовать применяемые им методы и стиль, систематически анализируя и объективно оценивая свои недостатки, уделять внимание поиску новых, более рациональных форм деятельности. Это особенно важно в современных условиях развития экономики, когда задача ставится таким образом, чтобы достигнуть нового качественного состояния общества.

При разработке системы имитационного моделирования повышения эффективности работы менеджеров и бизнесменов сфера их деятельности рассматривалась как многоцелевая система, основанная на объединении подсистем, каждая из которых направлена на решение конкретной задачи. Дальнейшие теоретические и практические направления совершенствования труда менеджеров и бизнесменов определены с использованием методов и приемов новой научной дисциплины - праксеологии, или общей теории рациональной деятельности людей с точки зрения ее эффективности. Рассмотрены наиболее важные проблемы, связанные с деятельностью менеджеров и бизнесменов при решении тактических и оперативных задач. Такой общий замысел комплексного подхода к повышению, эффективности деятельности менеджеров и бизнесменов дает возможность увидеть и осознать взаимодействие различных проблем управления, в том числе и тех, на которые не обращается подчас достаточное внимание, и направить усилия на решение конкретных задач.

Оценивая идею функциональной имитации деятельности, изучите ее всесторонне, проверьте реальную возможность применения предложенных рекомендаций. При этом постарайтесь выяснить, являются ли они лучшими по сравнению с используемыми вами приемами и методами деятельности, и если да, то почему. Сопоставьте идею или предложение с формулировкой проблемы или задачи и подумайте, можно ли с помощью данной идеи разрешить поставленную проблему. Выясните, имеется ли возможность улучшить вашу деятельность с помощью разработанной системы. Оцените положение исходя из своего опыта, значения проблемы, вашей личной ответственности, квалификации и других факторов.

Проанализируйте идею вновь, теперь уже с точки зрения имеющихся факторов. Учитывайте, что, как показывает практика, самым важным и наиболее общим критерием успехов менеджеров и бизнесменов является свойственный им активный характер деятельности в конкурентной борьбе в противоположность более пассивному характеру приспособления представителей других профессий. Именно принцип социально-деятельного приспособления и активного изменения среды в своих интересах является наиболее характерным в социально-трудовом процессе менеджеров и бизнесменов, в своеобразной и сложнейшей их деятельности с конкурирующими партнерами, от взаимодействия с которыми возрастает их собственная приспособленность к борьбе за сферы влияния в условиях рынка, когда апатичные и инертные остаются позади.

Следует согласиться с исследователями, отмечающими, что как для экономической науки, так и для других наук о жизни основная и самая общая тенденция изучаемых явлений есть тенденция приспособления, основной и самый общий из ее абстрактных законов - закон приспособления. Но здесь он, естественно, принимает более частную, более специальную форму; речь идет не о приспособлении вообще, а об активном, социально-трудовом приспособлении. Так, вся теория обмена и конкуренции сводится к вопросу о том, как и при каких условиях производитель может приспособиться к рынку, а через него - к социальной системе производства в целом. Учение о трудовой стоимости как основе цен может быть прочно и окончательно доказано только в том случае, если мы выясним и установим, что приспособленность социального целого требует обмена по показателю трудовой стоимости и нарушается, поскольку движение цен не соответствует этой норме.

Чтобы ясно понимать принцип социально-трудового приспособления и правильно им пользоваться, надо постоянно иметь в виду не только его положительную, но и отрицательную сторону: приспособление не является само собою и сразу, оно возникает из неприспособленности и имеет ее как бы своей предпосылкой; механизм жизни ее устраняет и этим создает приспособление. Обыкновенно у экономистов и вообще у социологов принцип приспособления прямо не фигурирует, но образует постоянную скрытую предпосылку их анализа и дедукции, ибо всякий раз, когда делается вывод, что такая-то социальная форма развивается и доминирует, а такие-то вытесняются и отмирают, это и выражает собою результат исследования приспособленности или неприспособленности данных форм к условиям социальной жизни и развития.

Существует, однако, и такие школы в социальных науках, которые выдвигают идею приспособления открыто и с большей настойчивостью, но в чрезвычайно ошибочном виде, а именно - придают ей не тот специальный смысл, который вытекает из социальных наук, из характера их объекта, а иной, узкобиологический, пожалуй, даже - зоологический. Социологи-дарвинисты, совершенно упуская из виду трудовое единство социальной системы, приравнивают экономическую деятельность людей к индивидуальной и видовой

борьбе животных за их существование, конкуренцию внутри менового общества к конкуренции во всей биологической природе и пытаются не столько объяснить, сколько оправдать законом выживания приспособленных истребительную конкуренцию капитала с мелким производством и экономическое подавление им пролетариата.
Социологи-органицисты, напротив, крайне преувеличивая жизненное единство социальной системы, приравнивают ее к высокодифференцированному организму и объясняют ее строение и жизнь посредством сопоставления различных функций и частей общества с функциями и частями живого индивидуума. Таким образом обосновывается и оправдывается узкая специализация внутри общества, дробление его на классы и группы, господство одних классов и групп над другими. Коренная ошибка здесь заключается в том, что единство общественного целого является социально-трудовым, т, е. предполагает сознательную деятельность каждой из "клеток" общества - человеческих особей, тогда как единство организма - физиологическое, оно не только не предполагает особого активного сознания каждого элемента, но скорее исключает это последнее. Никакой сознательной координации между функциями клеток или тканей не требуется, так как имеется налицо их материальная непрерывность, а экономия сил организма делает необходимым возможно большее упрощение функций отдельных элементов. Мускульному волокну, которое сокращается, или клетке железы, отделяющей слизь, незачем думать о том, что она делает, или совещаться с себе подобными, вступать с ними в меновые договоры и т. п., как это наблюдается в социальных отношениях людей. В организме сознательность целого опирается на стихийность жизни частей, тогда как общества из бессознательных автоматов никогда не получится.
Общие критерии и методы достижения успешной деятельности и выживаемости обусловлены также необходимостью и желанием изменить себя. Американские исследователи, менеджеры и бизнесмены, анализируя ситуацию, характерную для большинства американских компаний 70-х и 80-х годов, довольно часто констатируют, что эти годы были не лучшими для многих американских предпринимателей. Японские, западногерманские, корейские, французские и итальянские компании опережали американцев в отраслях, которые те считали своими. Почему? Некоторые объясняют это необходимостью работать вне иерархии, другие говорят о более дешевой рабочей силе или протекционистических тарифах во внешней торговле, об изобилии рационализаторских находок и т. п.
Но здравомыслящие американцы считают, что они действительно заслужили, что бы их погоняли, что никаких японских чудес никогда не было и нет. Что они задремали, что они стали самонадеянными и бесшабашными. Что в это время их побили, победили, задавили, отколошматили, подорвали, потому что их руководители не заботились о качестве, перестали вкладывать средства в технологию, стали высокомерно относится к людям, которые работают на них и на потребителей покупающих их продукцию. Возможно, не во всех, но в очень важных, очень серьезных случаях.
Поскольку только очень мощная экономика могла пройти через разрушения второй мировой войны, США стали во многом гегемоном после 1945 г. Было тяжело не делать деньги. Европа была свалкой для лишних в США товаров; Азия означала дешевые зажигалки и оловянную утварь. Многие базовые отрасли США были защищены от конкуренции строгим регулированием. Все это было одновременно и хорошо для тех лет и плохо.
Начиная с конца 60-х годов американские менеджеры, о которых так восторженно говорили во всем мире, были захлестнуты волнами беспрецедентных для их

коллективного опыта изменений. Это были волны инфляции и роста банковских учетных ставок, взметнувшихся вверх, когда США попытались одновременно заработать на войне во Вьетнаме и заложить основы Великого Общества. Они не придерживались "золотой середины" и вследствие этого, а также в связи с нефтяным эмбарго были брошены в пучину мировой конкуренции. "Мы должны оглянуться на три-четыре десятилетия в нашей памяти",- говорят сейчас американские менеджеры и бизнесмены. Необъявленный североамериканский рынок проглатывал раньше почти все, что могли произвести местные предприятия. Теперь они должны были всерьез конкурировать на неамериканских рынках, идти голова в голову с целеустремленными, хорошо финансируемыми зарубежными компаниями, зачастую вырывающимися вперед.

В этих условиях американские менеджеры и бизнесмены считали важным воспитать своеобразную личность, которая станет неиссякаемым источником обновления и прогрессивного развития. Однако такие личности должны удовлетворять и свои потребности - как потребители, как работники, как руководители, как акционеры, как граждане. И оказывается, что люди постепенно, незаметно для себя самих слишком часто становятся пленниками того, что создали для себя. Человек вдруг видит себя порабощенным безголовой бюрократией, привычками или просто комфортом. Люди - единственный источник обновления - перестают пробовать что-либо изменить. Лучшие работники погружаются в апатию или голосуют "ногами".

Люди пойманы тем, к чему стремились, - материальными благами, славой и почетом, хорошей жизнью. Правительства, в том числе избранные демократическим путем, часто игнорируют или подавляют волю тех, кем они правят. Проблема не имеет окончательного решения, она возобновляется, как ростки бурьяна на клумбе. Но решить ее можно, ибо обновление и развитие - сущность реальной жизни. И высшим выражением искусства управления, является способность руководителя перестроить работу отдела, предприятия, фирмы, компании и свою собственную. Такой взгляд и такой анализ проблем американских менеджеров и бизнесменов необходимо учитывать управленцам и предпринимателям при проработке общих критериев и методов достижения успешной деятельности в стратегических и тактических вопросах.

Общие критерии и методы достижения успешной деятельности обусловлены также необходимым организационно-коллективным мышлением. При этом надо учитывать, что положительный результат от совместной деятельности людей автоматически не наступает. Нужно правильно согласовывать их деятельность, осуществлять рациональную их расстановку, контролировать объемы выполненных работ, качество труда, условия эксплуатации оборудования, правила охраны труда и техники безопасности и т. п.

Одним из главных методов осуществления эффективной деятельности первичного трудового коллектива является координация различных действий, то есть такое их распределение, чтобы они не мешали друг другу, а следовала подготовка одних действий при помощи других, что в общем гарантировало бы практическую последовательность в данном комплексе действий.

То есть одним из критериев эффективной деятельности трудового коллектива является правильное определение наиболее последовательного способа распределения действии в группе совместно работающих и действующих лиц. Весьма важно правильно установить общее взаимопонимание в вопросе выполнения работы членами одного коллектива.

При этом целесообразно исходить из состава работников, установленного для выполнения объема работ; рабочей зоны, охватывающей технологический процесс или его обособленную часть; закрепленной за ней производственной

площади; оборудования, средств труда, предоставляемых ресурсов и т. п. Выработка общих критериев и методов достижения успешной деятельности и оптимизации организационной структуры деятельности менеджеров и бизнесменов в значительной мере связана с реализацией принципов результативного действия, базирующегося на правилах и идеях Декарта, рекомендациях Клода Бернара, законах разделения труда Адама Смита и законах интеграции Ф. В. Тейлора. Эти положения нашли отражение в сформулированных Ле Шателье пяти началах, которые должны применяться в хорошо организованной работе. Этот принцип постепенного улучшения, называемый иногда циклом организационного действия или организационным циклом, проявляется в праксеологической науке организации и управления в разных трактовках и состоит из большего или меньшего числа начинаний. Сюда можно отнести: сформулированные законы гармонии и оптимального производства Кароля Адамецкого; рекомендации Анри Файоля, который основные задачи руководства видел в прогнозировании, организации, координировании и контроле; теоретические тезисы Фрэнка Гильбрета и предложенные им методы исследования труда, основанные на элементарных движениях; идеи первого преподавателя новой науки Львовского политехнического института Эдвина Хаусвальда; праксеологичес-кие принципы производства Фридриха фон Готтл-Оттли-лиенфельда и другие идеи и подходы.

При выдаче заданий для достижения успешной деятельности и с целью осуществления действенного контроля за их выполнением рекомендуется определить критерии оценки удовлетворительной и неудовлетворительной работы.

Критерии оценки удовлетворительной работы устанавливаются по параметрам и условиям минимально необходимого качества выполняемой работы, которое вы, начиная с момента их принятия во время обсуждения предложения, должны требовать на всех уровнях. Все ваши подчиненные теперь должны неукоснительно придерживаться этих требований, чтобы оправдать свой разряд, функции, которые выполняют, и зарплату, которую получают. Практика свидетельствует о том, что члены коллектива на совещании не склонны устанавливать слишком низкие нормативные требования удовлетворительной работы. Скорее наоборот, они устанавливают подчас значительно завышенные требования и стандарты.

Обсуждая этот вопрос, исходите из того, что цель ваша заключается в том, чтобы повысить качество работы, а не в том, чтобы избавиться от того, кто справляется с работой менее квалифицированно по сравнению с другими. Задача ваша - определить лишь абсолютно минимальные требования, предъявляемые к выполняемой работе, а затем принять меры, чтобы подтянуть работу отстающих до этого уровня. Скажем, точность исполнения определяют таким образом: задание выполнено тем точнее, чем меньше продукт отличается от образца. В разных случаях могут быть различные отклонения от образца.

В каждом конкретном случае рекомендуется установить свои собственные критерии в отношении требований, предъявляемых ко всем членам группы. Исходя из того, что основные моменты работы требуют разного подхода к различным работникам, вам нужно уточнить требования применительно к каждому работнику в отдельности в ходе последующих бесед с ним. При этом, в какой бы области вы ни были заняты, сводите все к точно измеряемым критериям и вводите их. "Научи правдивого, и он приумножат знание".

При определении критериев для оценки работы, выходящей за пределы удовлетворительной, рекомендуется:

а) определить показатели, утверждающие, что достигнутые результаты работы

превышают обычные, стандартные для этого вида работ;
б) установить, на основании чего можно утверждать, что стандартные показатели работ не достигнуты по вине данного лица.
Учитывайте, что в правильном решении этих вопросов вместе с вами заинтересованы и другие работники. Ведь выявление невозможности определенного действия означает, что нужно найти иной путь к той же цели; и даже если доказательство возможности будет означать необходимость отказа от любых действий для достижения этой цели, это снимает заботу с данного субъекта, освобождая его от бремени невыполняемого задания. Правильно установив эти показатели, вы создадите основу для повышения уровня руководства работой и объективной ее оценки.
Определяя оценку выполнения работ профессией (должностью) работника, необходимым уровнем его знаний и квалификации, предусмотренными по его профессии (должности) в "Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих" или в "Квалификационном справочнике служащих", целесообразно установить показатели удовлетворительной оценки работы, затем те, которые превышают средние, и указать факторы, оправдывающие показатели работы ниже средних.
Можно считать работу по применению технических знаний удовлетворительной, если качественные и количественные цели достигнуты в рамках разрешенной справочником деятельности без дополнительных затрат и результат работы соответствует запланированному.
Показателями работы по применению технических знаний, превышающими средние, являются достигнутые с помощью допустимых методов результаты:
а) выше предусмотренных;
б) запланированные, но полученные, несмотря на препятствия, возникающие по независящим от руководителя причинам;
в) достигнутые в исключительно трудных условиях, возникающих по независящим от работника причинам.
Факторы, оправдывающие показатели работы по применению технических знаний, оцениваемые ниже средних, - если не была обеспечена поставка необходимых материалов или не были созданы условия, необходимые для получения запланированных результатов по причинам, не связанным с ошибками работника, хотя последний и сделал все от него зависящее для выполнения требований. То есть в этом случае прежде всего выявляется, было ли действие и если было, то могло ли оно быть успешным. А успешным мы назовем такое действие, которое ведет к следствию, задуманному в качестве цели.
Для работников, осуществляющих руководство, выдачу планов и заданий, получающих отчеты и принимающих решения о действиях членов группы, оценка работы явля.-ется удовлетворительной тогда, когда все требуемые отчеты поступают своевременно, принимаются необходимые меры по доведению членам группы в срок планов и заданий, по оптимизации их деятельности.
Показателями, превышающими средний уровень при оценке, могут быть следующие: если возникающие в процессе работы членов коллектива частные проблемы решаются эффективно и любые проблемы, которые могут быть решены данным руководителем звена, действительно им решаются (без привлечения менеджера или мастера) и если просьба работника о нужной ему информации или помощи удовлетворяется без промедления и не за счет ухудшения морального состояния просящих.
Факторами, делающими приемлемыми и оправдывающими показатели работы ниже средних, могут быть следующие: если отдельные задачи не были решены данным звеном потому, что все рабочее время ушло на ликвидацию какого-то

прорыва или невыполнения руководителем звена своих обязанностей из-за необходимости выполнения какой-то особой работы и т. п.
Факторы, оправдывающие показатели работы ниже средних:
а) если на данном участке приходится использовать персонал, не являющийся в достаточной степени сознательным (расхлябанность, проявляемая как рабочими, так и руководителями первичного коллектива, отрицательно сказывается на репутации и послужном списке хорошего руководителя);
б) если показатели выхода сотрудников на работу, техники безопасности и другие являются низкими вследствие обстоятельств, не зависящих от данного руководителя, - эпидемические болезни, нарушения в системах обогрева и охлаждения, которые создают условия, делающие невозможным достижение запланированнных результатов;
в) если приступающие к работе новички нуждаются в значительно большей подготовке, чем они получили;
г) если стоимость брака является в большей степени результатом использования недоброкачественных исходных материалов, чем результатом самого труда или неправильного применения машин;
д) если сам менеджер не полностью информирован по тем вопросам, которые должны знать члены его коллектива, т. е. в случае, если, например, вы, минуя своего нижестоящего руководителя, даете указания, инструкции или частную информацию членам его коллектива и если они не поняли ваших указаний, то их прямой руководитель ни в коей мере не отвечает за последствия;
е) если отдельные задачи на данном участке не решены в связи с тем, что все имевшееся в распоряжении время ушло на ликвидацию прорыва на других участках, особенно в том случае, если ваш подчиненный заранее поставил вас в известность о том, что он не сможет выполнить определенную часть своих обычных обязанностей в связи с необходимостью выполнения какой-то особой работы.
Контролируя действия члена первичного коллектива, менеджер должен отказаться от тенденциозности, огульного недоверия, заведомо обвинительного тона, недоброжелательности или сомнительных источников информации, поступающей для проверки. Он должен строить свои действия на доверии к человеку, максимуме товарищеского внимания и объективности, побуждая его к откровенности, к признанию и обсуждению поступка. Наряду с этим следует учитывать, что апелляция к искренности не должна приводить к появлению простодушия, к тому, что совершившему поступок удается уйти от ответственности. Контроль и проверка должны также утверждать и развивать все лучшее и передовое, выявлять положительный опыт, обобщать и распространять его. "Глаза твои пусть прямо смотрят, и ресницы твои да направлены будут прямо перед тобою".
Устанавливая методы отчета и контроля за действиями члена в коллективе, рекомендуется отработать следующую процедуру:
1. Определить точный смысл поручаемого задания или предполагаемой передачи части ваших полномочий. Кратко указать лишь цель и срок, записать это.
2. Продумать план выполнения предполагаемой работы и определить тот объем знаний и сведений, которым должен обладать работник, выполняющий данное задание.
3. Выяснить затраты времени, требуемые для выполнения задания или достижения поставленной перед работником цели.
4. Четко определить и записать те ключевые позиции, по которым вы должны контролировать, получать ответы и сведения о ходе выполнения задания.
5. Конкретно определить права и обязанности по ходу выполнения задания.

Учитывайте, что если вы выдаете задание или инструктируете работника в письменной форме, это подтверждает еще раз доверие и передачу части полномочий подчиненным, побуждает их быстрее и качественнее выполнять задание.
Кроме того, учитывайте мнение младшего обслуживающего персонала или низкоквалифицированного состава группы о вашем решении передать часть своих полномочий, предупреждайте появление возможных трений и уклонений от работы. Помните, что действенный и надежный контроль со стороны руководителя является одним из важнейших и решающих условий успешного управления.
Исходите в своих действиях из единства трех основных стадий контроля, а именно: установления фактов, критической оценки и разработки мероприятии по улучшению деятельности.
Определяйте оптимальность требуемых отчетов и устанавливаемых методов контроля исходя из известной истины, что недостаток контроля деморализует, а чрезмерный' контроль снижает самостоятельность, инициативу и чувство ответственности.

1.2. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА И БИЗНЕСМЕНА

Организаторская деятельность руководителя предполагает прежде всего самоорганизацию его действий. Он должен сам постоянно показывать образец исполнительской дисциплины и требовательности, стремиться к тому, чтобы принимаемые им решения были четкими, конкретными и реальными. При этом необходимо учитывать, что совместная деятельность людей, организованных в коллективы, вызывает эффект совместного усилия, превышающий полезный результат суммы составляющих его членов.
Отмечая позитивный результат коллективных действий, ученые замечают при этом, что результат комбинированного труда или вовсе не может быть достигнут при создании индивидуальных условий каждому работнику, или может быть получен лишь в течение гораздо более продолжительного времени, или же может быть очень незначительным. Помимо той новой силы, которая возникает из слияния многих сил в одну общую, уже самый общественный контакт вызовет соревнование и своеобразное возбуждение жизненной энергии (animal spirits), увеличивающее индивидуальную производительность отдельных лиц, так что двенадцать человек в течение одного совместного рабочего дня за 144 часа произведут гораздо больше продукта, чем двенадцать изолированных рабочих, работающих по 12 часов каждый, или один рабочий в течение следующих подряд двенадцати дней труда.
Достигается это целенаправленной полезной деятельностью индивидуума, благодаря органической взаимосвязи индивидуальности и коллективизма, единства их при организации и развитии коллектива, поскольку только в коллективе индивид получает средства, дающие ему возможность всестороннего развития своих задатков, и, следовательно, только в коллективе возможна личная свобода.
Следует отметить наряду с этим справедливость утверждения исследований о том, что позитивные результаты комплексного усилия не наступают автоматически. Чтобы этот результат можно было достигнуть, необходимо еще, чтобы совместное усилие было надлежаще синхронизировано, чтобы не только цели, но и средства деятельности были согласованы, чтобы подбор участников совместной работы был правильным - короче говоря, чтобы коллективное

действие было организовано, сформулированы и определены функционально связанные действия и причинные отношения деятельности. Именно поэтому организованным эффектом коллективной деятельности можно назвать тот дополнительный полезный результат, который получен при хорошо организованной коллективной деятельности, или положительную разность между прибылью от достигнутого при этом результате и той прибылью, которая может быть получена при простой сумме взаимных усилий.
Повышению организационного эффекта коллективной деятельности в значительной мере способствуют совершенствование управления, улучшение морально-психологического климата коллектива, вскрытие новых резервов подъема эффективности групп за счет оптимизации взаимоотношений ее членов, совершенствования стиля и методов работы руководителя, повышения уровня его организаторской работы по координации, концентрации и кумуляции практической деятельности членов трудового коллектива, направленной на выполнение общих задач, стоящих перед людьми.
Конечная цель организаторской деятельности состоит в обеспечении эффективности дела или комплекса дел. И что бы ни делал руководитель, он должен ясно осознавать конечную цель, видеть пути к этой цели, понимать свой статус и как менеджера, и как бизнесмена, и как квалифицированного специалиста, предоставленные ему права и возложенные обязанности, ответственность за действия, реализация которых приводит или не приводит к намечен-ной цели.
То есть менеджер и бизнесмен должны иметь развернутую структуру своей организаторской деятельности с выделением самостоятельных подчиненных и руководимых видов работ, взаимоотношений организатора и организуемых, единоначалия и коллегиальности, выступающих на разных этапах выполнения задания на первый план в зависимости от уровня развития коллектива, условий, цели, места и времени действий.
Следует отметить к тому же, что для успешной организаторской деятельности нужны еще особые качества, свойства и способности человека. Если их нет от природы, они должны развиваться, формируя лидеров, "капитанов бизнеса", предпринимателей, имеющих особые свойства личности, которые обеспечивают успешное овладение той или иной деятельностью и эффективное ее осуществление. "Пойди к муравью, ленивец, посмотри на действия его, и будь мудрым".
Кроме того, надо учитывать, что современные условия предъявляют качественно новые требования к организаторской деятельности менеджеров и бизнесменов. Что нужно сделать?. Как распределить работу? Кого поставить ответственным исполнителем? Какие дать указания в деятельной реализации предложения или идеи? При этом необходимо проявить столько творчества и инициативы, что это, пожалуй, имеет не меньшее значение, чем сама идея.
Менеджерам и бизнесменам следует учитывать, что структура личности, способной к организаторской деятельности, складывается из трех необходимых компонентов: общих способностей (они необходимы, но недостаточны), специфических свойств (без них нет организатора) и индивидуальных различий, позволяющих очертить типы организаторов. Исследователи считают, что только вместе эти три характеристики составят обобщенный портрет организатора как деятеля и что связаны они с направленностью личности, подготовленностью ее к организаторской деятельности и рядом личных качеств, которые можно назвать общими. Они проявляются не только у способных людей, но и у тех, кто организатором может не стать. Эти общие качества следующие:
практичность ума - практическая сметка, способность применять знания, опыт в

жизненной практике, в той или иной ситуации;
общительность - открытость для других, готовность общаться, потребность иметь контакты с людьми?
глубина ума - способность доходить до сущности явлений, видеть их причины и следствия, определять главное;
активность - умение действовать энергично, напористо при решении практических задач;
инициативность - особое творческое проявление активности, выдвижение идей, предложений, энергичность, предприимчивость;
настойчивость - проявление силы воли, упорства, умение доводить дело до конца;
самообладание - способность контролировать свои чувства, свое поведение в сложных ситуациях;
работоспособность - выносливость, способность вести напряженную работу, длительное время не уставать;
наблюдательность - умение видеть, мимоходом отметить примечательное, сохранить в памяти детали;
организованность - способность подчинить себя необходимому режиму, планировать свою деятельность, проявлять последовательность, собранность;
самостоятельность - независимость в решениях, умение самому находить-пути выполнения задачи, брать на себя ответственность.
Для менеджера и бизнесмена весьма важно обладать специфическим организаторским свойством, которое можно представить, по мнению исследователей, как организаторское чутье. Под этим можно понимать способность быстро и глубоко вникать в психологию другого человека и "отражатъ" ее, умело меняя тон и форму обращения, средства и мотивы действия. Обладающий организаторским чутьем менеджер или бизнесмен легко определяет, на что способен тот или иной работник, легко улавливает изменения взаимоотношений в коллективе, умело группирует людей в зависимости от их симпатий и антипатий, что является проявлением психологической избирательности менеджера или бизнесмена. Часто предприниматель говорит: "так мне подсказывает чутье", "чувствую, что здесь надо поступить именно так, а почему так, объяснить не могу".
Менеджерам и бизнесменам рекомендуется овладеть идеями эмпатии, то есть развивать в своей деятельности способность к сопереживанию, умение поставить себя на место другого и пережить его состояние. Эмпатия является одним из показателей психологической избирательности личности. Организаторское чутье позволяет предпринимателю найти для каждого его место в общем строю в соответствии с индивидуальными особенностями характера, психологическим складом и т. п. "Любящих меня я люблю, и ищущие меня найдут меня".
Весьма ценным для бизнесмена и коммерсанта является практически-психологический ум. И можно согласиться с исследователями, что чем напряженнее работа, чем сильнее утомление, чем сложнее ситуация, тем нужнее, насущнее эта практически-психологическая подготовка вожака, его умение соразмерить реальные возможности с поставленными задачами, привести их в соответствие друг с другом.
Способный предприниматель точно определяет стимулы интереса к работе. Одного он может пожурить, другого - отругать наедине, третьего - похвалить принародно, а в ином случае, где, казалось, нужно реагировать очень бурно, он промолчит... "При многословии не миновать греха, а сдерживающий уста свои, - разумен".
Весьма важно деловому человеку развивать свойство практически-психологического ума с тем, чтобы прочно усваивать и творчески применять

передовой опыт деятельности, легко и свободно переносить прежний опыт на новые виды деятельности, в новые условия бизнеса и предпринимательства, работая с индивидуальностями и конкретными личностями, каждая из которых является определенным деятелем.
В структуре индивидуального подхода в организаторской деятельности менеджера и бизнесмена важным представляется выработка психологического такта. В частности, он выражается в способности найти подход к людям, во внимательном, чутком отношении к ним, умении выбрать единственно верный способ отношений с работником, в тонкости восприятия его индивидуальных особенностей.
Если организатор проявил психологический такт, нашел нужный тон, прибегнул к известной доле иронии, чтобы сбить, погасить зарождавшуюся вспышку (и это была не обдуманная заранее форма поведения, а моментальная реакция, обусловленная целым комплексом мотивов), то именно такой менеджер или бизнесмен может обеспечить единство организаторской деятельности в различных сложных и непредвиденных условиях предпринимательства.
Психологический такт бизнесмена, менеджера, руководителя - это еще и умение всегда оставаться самим собой, сохранить качества, благодаря которым его понимают и ему доверяют. Это возможно, "если будешь призыватъ знание и взывать к разуму".
Для многих менеджеров и бизнесменов такие рассуждения могут показаться мелочными и примитивными по своей сути. Ведь здесь речь идет о вещах простых и естественных, которые знает, интуитивно осознает и которыми пользуется, быть может, неосознанно каждый выступающий в роли организатора. Задача руководителя состоит в том, чтобы интуитивное сделать осознанным. И немалую роль здесь играет эмоционально-волевое воздействие, выражаемое в способности влиять на других людей, объединяя их своей волей, мыслями, чувствами, мобилизуя и направляя их энергию. В организаторской деятельности бизнесмен воздействует и делом, и примером, и словом, и убеждением, вскрывая причинную связь явлений, доказывая их логическую последовательность, объясняя и разъясняя, что и как надо делать.
Менеджерам и бизнесменам следует учитывать, что способность воздействия на других выражается в требовательности организатора. При этом под требовательностью бизнесмена мы подразумеваем не случайные, эпизодические, разово возникающие требования, а постоянную стабильную требовательность. "Погибели предшествует гордость, и падению - надменность".
Следует учитывать также индивидуальные особенности менеджера и бизнесмена как организатора, определяющие индивидуальный диапазон деятельности данного человека - диапазон деловой, возрастной, динамичный. К тому же в структуре организаторской деятельности весьма важно уточнить конкретный участок организаторской работы, предстоящее дело. Отдача значительно возрастет, если дело найдет своего организатора, а предприниматель - свое дело. "К чему сокровище в руках глупца? Для приобретения мудрости у него нет разума".

2. Оценка и экономизация действий менеджера и бизнесмена

В данном разделе даются рекомендации по оценке и экономизации действий менеджеров и бизнесменов, включая оценку ими фактического уровня

управленческой деятельности и последующую разработку мер по совершенствованию своих стилей и методов работы, повышению личных и деловых качеств. То есть цель раздела состоит в рассмотрении общих критериев оценки деятельности руководителя и разработке рекомендаций по экономизации его действий.

Свои способности человек может узнать, только попытавшись применить их на деле.

Сенека

Крупный успех составляется из множества предусмотренных и обдуманных мелочей.

В. О. Ключевский

Необоснованная деятельность, на что бы она ни была направлена, всегда кончается банкротством.

И.В. Гёте

Одна из самых гибельных наших ошибок - портить хорошее дело плохим проведением его в жизнь.

У. Пенн

Человек может допустить ошибку. Признание ее облагораживает его. Но дважды облагораживает, если человек исправит ошибку.

А. Навои

2.1. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ И БИЗНЕСМЕНА

2.1.1. Общий анализ работы. Для повышения уровня работы руководителя первичного трудового коллектива ему прежде всего важно проанализировать свою работу, выявить, изучить и исследовать применяемые им методы, формирующие его стиль работы, установить параметры трудового процесса, проанализировать побудительные причины и направления работы, виды деятельности и затраты времени по ним, трудовые навыки, все аспекты выполнения задания членами коллектива. Такой подход будет способствовать анализу всех факторов, влияющих на эффективностъ трудового процесса и позволит дать комплексную оценку деятельности менеджера, определить стиль и методы работы, выявить пути ее рационализации. При этом необходимо прежде всего самопознание руководителем первичного трудового коллектива своей деятельности, что является первой предпосылкой активности развивающейся личности. Не осознав себя, не сопоставив себя с другими, не оценив своего "я" и своей деятельности, человек не способен к самооценке, к самопознанию и совершенствованию. Мысленному рассуждению о своих действиях и поведении, соотнесению их с поведением и действиями других людей, изучению успехов и неудач в системе эффективной и целенаправленной деятельности менеджера должен предшествовать последовательный анализ элементов по выявлению, изучению и исследованию методов и стиля работы с целью установления параметров трудового процесса менеджера. Этот комплекс работ рекомендуеся выполнять по следующей схеме.

2.1.2. Анализ побудительных причин и направлений деятельности. Анализируются действия, в результате которых должны быть достигнуты определенные результаты. Определяется тот уровень выполнения работ, который руководитель может с достаточным основанием ожидать от своих членов коллектива. Устанавливается степень решения каждого аспекта поставленной проблемы. Такой анализ руководителю необходимо проводить не одноразово, а в течение нескольких недель в процессе повышения эффективности управления своей сферой деятельности. Необходимо глубоко проанализировать результаты

собственной управленческой деятельности в коллективе и на их основе сделать широкие обобщения, что явится исходным пунктом действий по совершенствованию стиля и методов работы. В дальнейшем под этим углом зрения можно представить перечень действий, позволяющих проанализировать работу руководителя.
Задача состоит в том, чтобы менеджеры и бизнесмены самостоятельно анализировали и оценивали свой труд и труд членов своего коллектива, перейдя затем к плановости и системности действий, вырабатывали научный подход, оригинальные творческие решения применительно к конкретной ситуации на всех уровнях и ступенях управления. Один из основоположников и организаторов систем труда П. М. Керженцев писал применительно к этому: "Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Важно научиться работать так, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой".
Приступая к анализу своего труда, не ограничивайтесь лишь сбором и констатацией отдельных фактов, характеризующих ваш стиль и методы работы, а вскрывайте сущность, побудительные причины и направления вашей деятельности, выявляйте частные и общие закономерности, присущие вашему стилю, измеряйте силу их действия в реальных условиях, сверяйте свои абстрактные умозаключения с практическими результатами.
Исходите из того, что анализ - это лишь начальная стадия совершенствования вашей деятельности как менеджера. При помощи анализа изучаются количественные и качественные характеристики вашего стиля деятельности, его составные части. Однако истинное познание достигается путем обобщения исследуемых частей в зависимости от их значимости, что позволит в дальнейшем повысить качество и культуру вашего труда как руководителя.
2.1.3. Анализ уровня применения технических знаний. Целесообразно анализировать уровень применения технических знаний для планирования и составления графика работы коллектива, степень убеждаемости членов коллектива в принятии этих планов и их выполнении, получаемые отчеты и принимаемые меры, уровень составленных отчетов и полноту передачи информации вышестоящим и нижестоящим инстанциям, степень убеждаемости вышестоящего руководства в принятии рекомендаций, степень содействия вышестоящему руководству в решении общих и специальных проблем.
2.1.4. Анализ прав руководителя. Объективно оцените свои права. Определите свои властные полномочия, которые вы имеете благодаря статусу руководителя коллектива и которые вытекают из правовых норм. Всесторонне взвесьте возможности достижения оптимальных результатов на основе принимаемых вами решений в условиях организационного воздействия, складывающегося между вашим коллективом и вышестоящим уровнем управления. Оцените применяемые средства и приемы прямого управляющего воздействия вышестоящего органа на ваш коллектив путем установления регламента его деятельности, организационного нормирования, методического инструктирования, а также прямое распорядительное воздействие этого органа в виде приказов и распоряжений по ликвидации отклонений или временных изменений в соответствии с управленческой иерархией, периодичность и интенсивность такого воздействия. Определите правовые рамки в области производственно-хозяйственной деятельности, планирования, хозрасчета, контроля деятельности коллектива, степень закрепления их в соответствующих должностных инструкциях, положениях и других нормативных актах.
Установите области, в которых вы имеете полную свободу действий, и области, где действуете с меньшей свободой. Не ограничивайтесь при этом поверхностной констатацией фактов. Объективно оценивая свои права, установите

потенциальные возможности вашего коллектива, социально-психологическую атмосферу в нем.
2.1.5. Анализ обязанностей руководителя. Составьте перечень своих обязанностей в соответствии с занимаемым статусом руководителя коллектива. Помните, что каждая задача, обусловливаемая вашим статусом менеджера или разрешаемая благодаря ему, дает вам определенные полномочия. По существу, она является предписанием, требующим определенного результата, который вы можете разрешать самостоятельно, не обращаясь к вышестоящим должностным лицам. Каждую категорию задач излагайте на отдельном листе бумаги. В ваш перечень включите все права, которые вы фактически имеете, и все права, которые могут возникнуть у вас при определенных обстоятельствах. Не оставляйте ничего не учтенным и не описанным. Такой список (перечень) поможет вам не только постоянно контролировать свои действия, но и при необходимости передавать членам коллектива часть своих полномочий, оставляя .всю полноту власти за собой.
2.1.6. Анализ текущих вопросов, возникающих ежедневно. Анализируются работа с вышестоящим руководством, оперативные производственные совещания, беседы с членами коллектива, контроль исполнения заданий и т. д.
2.1.7. Анализ повторяющихся вопросов в более длительных циклах. Анализируются месячные и квартальные совещания, регулярные посещения вышестоящих инстанций и подчиненных участков, коллективные обсуждения периодически составляемых отчетов и сводок, собрания, заседания совета коллектива и т. п.
Следует отметить, что некоторые руководители первичных трудовых коллективов, уделяя слишком много внимания снабженческим, организационным вопросам цеха или участка, затрачивая на это много времени, иногда нерационально организуют выполнение текущих, ежедневных задач, редко беседуют с исполнителями по существу их работы, мало уделяют внимания сбору и переработке первичной информации. В результате может оказаться, что перспективные планы не подкрепляются необходимой информацией, не согласуются с текущим положением дел, не подкрепляются инициативой членов коллектива.
2.1.8. Анализ вопросов, сроки для которых не поддаются точному определению. Анализируются нерегулярные и исключительные работы, связанные с авариями, устранением неожиданных прорывов в производстве, снабжении и т. д., с вызовом в вышестоящие организации, с требованиями внепланового представления информации и отчетов, со специальным контролем, проверками.
2.1.9. Изучение и анализ трудовых навыков. Необходимость выполнения этого обусловливается тем, что, прежде чем исправлять свои трудовые навыки в целях их совершенствования, необходимо знать все о том, что вы делаете, как и почему вы это делаете. Выполняя эту работу, не пытайтесь вспомнить или представить ваши трудовые навыки за какой-то определенный период, необходим их постоянный анализ.
2.1.10. Точное описание рабочих привычек. Предполагает процедуру учета всего того, что вы делаете, как вы это делаете и почему вы делаете это так, а не иначе. Лучше всего завести для этого специальный журнал, который станет всеобъемлющим отчетом о вашей профессиональной деятельности. При описании трудовых навыков не пренебрегайте привычными мелочами, ибо недостатки вашей работы могут корениться именно в выполнении обычных мелочей, к которым вы так привыкли. Еще до завершения этой работы вы уже сможете обнаружить то, что загромождает ваш день, на что попусту тратится время, и начать избавляться от этого.

2.1.11. Учет расходуемого времени. Накопление информации о фактическом использовании рабочего времени и продолжительности отдельных видов вашей работы по базовой специальности для руководителя коллектива является весьма важным. Необходимо правильно организовать и систематически проводить учет времени, которое вы расходуете в течение достаточно длительного периода. Это позволит вам представить реальную картину трудовых навыков. Выполняя эту работу, необходимо учитывать, что для составления и изучения ваших трудовых навыков может потребоваться значительное время. Во всяком случае, уже к концу месячного срока изучения вы сможете иметь представление о них.
Для выполнения этой работы некоторым руководителям приходится преодолевать психологический барьер, недопонимание важности этой работы. Ее частое игнорирование приводит к связанному с недостатком времени напряженному трудовому ритму - явлению, присущему деятельности многих менеджеров. Некоторые руководители в течение дня сменяют несколько десятков различных видов работ и тем самым создают себе иллюзию того, что везде и во всем успевают. Однако анализ их работы свидетельствует о том, что, тратя минимум времени на максимум различных видов работ, они не могут дать глубокий анализ реальной действительности, и как результат - принимаемые ими решения носят поверхностный характер. Такие руководители впадают в постоянно ускоряющуюся "текучку" срочных дел. Они не имеют возможности уделять достаточно времени решению кардинальных проблем, стоящих перед коллективом. Это вызывает новую волну экстренных нерешенных текущих вопросов. Менеджер подчас отвлекается на различные второстепенные, малозначимые вопросы вопреки интересам решения главной задачи.
Если же из-за нехватки времени менеджер удлиняет свой рабочий день, тем самым он уменьшает свое свободное время, которое могло бы пойти на самообразование, интеллектуальное развитие, повышение эффективности труда, и в результате руководитель отстает от повышающихся требований времени, входит в противоречие с ними.
2.1.12. Анализ и изучение собственной работы по специальности. Анализируются индивидуальная работа по своей основной специальности и смежным специальностям, соответствие их тарифно-квалификационному разряду, справочнику и другим нормативным документам.
2.1.13. Анализ и изучение затрат времени по руководству работой других. Анализируются организационная деятельность в коллективе, координация, инструктаж по специальности, воспитание и контроль действий членов коллектива, распорядительство как функция управления.
2.1.14. Анализ и изучение затрат времени на самообразование. Анализируются виды профессионального обучения, повышения общеобразовательного уровня, чтение газет и журналов, общей литературы, материалов научно-технической информации и др.
2.1.15. Анализ и изучение затрат времени на общественную работу. Анализируются работа в общественных организациях цеха и завода, участие в собраниях, работа в местных органах государственного управления, различных комиссиях и т. п.
2.1.16. Анализ неиспользованного рабочего времени. Анализируется время на проезд до работы, служебные разъезды, ожидания, всяческие помехи и пр.
Следует отметить, что организация личного труда - отнюдь не личное дело менеджера. Неупорядоченность рабочего дня, вечная занятость, бессистемность в работе менеджера или бизнесмена, бесконечная штурмовщина, спешки создают во всем коллективе малоэффективный режим работы, что отражается на общих итогах работы.

2.1.17. Комплексная оценка труда. Определение стиля руководства менеджера или бизнесмена. Стиль руководства, присущий конкретному менеджеру и обозначенный исходя из проведенного анализа и индивидуальных психофизиологических особенностей, может быть детально и подробно описан. Такая комплексная оценка стиля руководства менеджера производится путем выявления и изучения методов его работы. При этом рассмотрению подлежат как положительные, так и отрицательные стороны его деятельности. Выполняя эту работу, необходимо учитывать, что оценка должна опираться на глубоко обоснованные, характерные и объективные сведения о деятельности менеджера. Необходимо абстрагироваться от его отдельных, случайных ошибок. Оценивая действия менеджера, нужно исходить из основных показателей выполнения производственных задач, стоящих перед коллективом, заботы о дальнейшем повышении квалификации, потенциальных возможностей его дальнейшего роста, повышения деловой квалификации членов коллектива и овладения ими смежными профессиями, уровня проводимой воспитательной работы и т, п. Менеджер может и сам дать более или менее объективную оценку своего труда, определить стиль своего руководства. Так, анализируя повторение определенных приемов своей деятельности, определите тип своей работы в коллективе: авторитарный, демократический, либеральный, смешанный.

Если вы принимаете решения в рамках предоставленных полномочий единолично, основываясь в основном на личном опыте и интуиции, не учитывая мнения членов коллектива, если все связи замыкаются на вас, своим же членам коллектива предоставляете минимум информации, не терпите возражений, строго контролируете действия подчиненных, вникая в их работу, требуя пунктуального следования вашим указаниям и наставлениям, вы - руководитель авторитарного (директивного, властного) типа. В своих методах работы вы опираетесь формально на структуру коллектива, установленную управленческую иерархию, систему прав и обязанностей работников.

Преимуществом данного стиля руководства является централизация, оперативность воздействия на коллектив и т. п. Его применение оправдывается в случаях, когда отсутствуют дисциплина и порядок в коллективе, запущена работа и нет времени на ее постепенное исправление, коллектив попал в сложные и опасные условия производственной деятельности.

Недостатками данного стиля руководства является снижение эффективности работы членов коллектива, потому что жесткие условия не позволяют рабочим проявлять самостоятельность и инициативу. Происходит процесс подавления инициативы рядовых членов коллектива и, как следствие этого, возникает неудовлетворенность последних своей работой и положением, так как они считают, что их знания, силы, опыт и квалификация не находят должного применения. "Кто дает ответ, не выслушав, тот глуп, и стыд ему".

Следует учитывать также, что у менеджера при длительном применении авторитарного стиля работы могут выработаться авторитарные черты характера. Такой менеджер берет на себя всю ответственность, стремится к единовластию даже тогда, когда в этом нет необходимости. В то же время из-за излишней централизации при решении вопросов менеджер обычно страдает от излишней перегрузки. Успехи в деятельности менеджера при таком стиле приходят обычно в начальной стадии его работы, когда он еще в состоянии следить за ходом событий. Но "может ли кто взять себе огонь за пазуху, чтобы не прогорело платье его?"

С ростом производства, масштабностью и повышением сложности решаемых коллективом задач объективная реальность обычно переходит границы психофизиологических возможностей такого менеджера. Стиль его работы

становится все менее эффективным и действенным. Появляются неверные решения, которые он может навязывать коллективу. Менеджер пытается влиять на ядро коллектива, выдавать его мнение за мнение большинства. Такой менеджер имеет всегда озабоченный вид, он неприветлив, мало заботится о психологическом, климате в коллективе, о генерировании положительных эмоций, стремится навязывать свое мнение не только в пределах своей компетенции, но и влиять таким же образом и на другие сферы. Подбирая себе помощников, такой менеджер исходит не столько из их деловых качеств, сколько из желания иметь "своих" безотказных исполнителей. Но даже и по отношению к ним он может проявлять нетактичность, иногда даже произвол, грубость. В результате этого в коллективе создается нездоровая психологическая атмосфера. Его усилия уже направляются не на решение поставленных задач, а на различные мнимые, кажущиеся второстепенными вопросы, в коллективе создается предконфликтная ситуация. "Человек лукавый, человек нечестивый ходит со лживыми устами".
Если при разработке и принятии решений вы учитываете мнение коллектива, обсуждаете и согласовываете с ним вопросы, привлекаете его членов к контролю за принятыми решениями, передаете часть своих вопросов, менее сложных и важных, высококвалифицированным подчиненным, обеспечиваете их достаточной информацией для представления перспектив своей работы и т. п., - вы менеджер демократического типа. Менеджер такого типа сочетает самостоятельность с коллегиальностью, действует последовательно, планомерно, деловито, но без учета дефицита времени.
Преимущества и положительные моменты этого стиля руководства состоят в том, что создаются реальные условия для творческой дискуссии, критики и самокритики, развития самостоятельности принятия членами коллектива решения в пределах их компетенции, инициативы, при удовлетворенности их работой. Такой стиль работы способствует коллективной выработке решений менеджером и членами коллектива. Роль менеджера при этом сводится к направляющим функциям, к контролю, учету мнения высококвалифицированных членов коллектива и специалистов по тому или другому вопросу, советам и развитию инициативы членов коллектива, повышению их роли в производственном процессе, распределению ответственности между членами коллектива, созданию атмосферы взаимопомощи, доверия, сотрудничества. Менеджер добивается того, чтобы любой его коллега при выполнении поставленной задачи проникся ответственностью за ее успешное, инициативное выполнение. Менеджер поощряет и при необходимости наказывает виновных, довольно строг и требователен к себе.
Однако отрицательным моментом данного стиля работы является его непригодность в условиях дефицита времени, когда необходима четкость и быстрота выработки решений. Если же стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством в жизнь коллектива, ограничивается лишь установлением функций контакта по горизонтали и вертикали, информационным обеспечением членов коллектива для успешного выполнения работ, предоставлением им максимальной самостоятельности в выполнении заданий, созданием условий для индивидуального и коллективного творчества, то такое руководство относится к либеральному типу.
Деятельность менеджера либерального типа подвержена случайностям и стороннему влиянию, непоследовательна. Он недостаточно требователен к нарушителям дисциплины, к низкой квалификации исполнителей, иногда его действия могут сводиться к удовлетворению определенных желаний, побуждений некоторых членов коллектива или личностей, имеющих влияние на этого менеджера. Осложнения во взаимоотношениях членов коллектива

рассматриваются им как отрицательное явление. Дискуссии, обсуждения вопросов и проблем весьма условны и формальны. Авторитет такого менеджера как руководителя первичного трудового коллектива недостаточно высок и устойчив. Такой стиль возможен и целесообразен лишь в высокосознательном и высокоорганизованном коллективе при сугубо индивидуальном и творческом характере труда работников, самостоятельно планирующих и организующих свою работу. Роль менеджера довольно пассивна и сводится лишь к контролю и стимулированию деятельности членов коллектива.

2.2. ЭКОНОМИЗАЦИЯ ДЕЙСТВИЙ И ПРИЕМОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ И БИЗНЕСМЕНОВ

В экономизации действий менеджера и бизнесмена, то есть в превращении их действий в более экономные или более производительные, чрезвычайно большое значение имеет приобретение ими навыков по рациональной организации труда. Интересны замечания одного из основателей теории организации труда П. М. Керженцева о двух типах организаторов: организаторах-стратегах, создающих планы и предвидящих события, и оперативных организаторах, которые умеют быстро ориентироваться в сиюминутной обстановке и принимать решение. П.М. Керженцев также разработал правила организаторской деятельности - рекомендации начинающим.

Любая экономизация действий не может выходить за пределы противоположной ей на первый взгляд активизации действующего субъекта. Положение об активизации действующего субъекта (пожалуй, наиболее важное положение всей теории эффективной организации деятельности) заключается в стремлении вести себя активно, как можно более энергично. А это означает: использовать всю энергию, необходимую для выполнения заданий; не экономить произвольных импульсов, хоть они и связаны с предельно возможными, но необходимыми усилиями; как можно больше напрягать внимание; вовлекать в движение зависимые от нас органы, инструменты и т. д.; предоставлять механизмам всю необходимую свободу движения и в наиболее полном объеме пользоваться ею; не позволять зависящим от нас процессам протекать без нашего руководства, развивать инициативу. Инициатива - это самопроизвольное выполнение действий. А самопроизвольность, в свою очередь, заключается в том, что мы действуем не по приказам и не по чужим советам, поучениям, подсказкам. Иногда мы проявляем инициативу при выполнении задания нового рода, особенно если это задание, по крайней мере в данный момент, выходит за пределы нашего умения. Если же система хозяйства отвергает применение так называемой "частной инициативы", то не потому, что она якобы противостоит принципу инициативы как таковой. Существенно здесь лишь направление инициативы действующих субъектов. Речь идет о том, чтобы отдельные люди перестали заботиться прежде всего об увеличении собственных доходов. Вся их инициатива должна быть направлена на повышение благосостояния коллектива, на рационализацию выполняемых в коллективе функций.

Учитывая важность этого праксеологического утверждения и следуя ему в своей деятельности, менеджер как руководитель первичного трудового коллектива при экономизации действий и приемов своей деятельности, организуя, планируя и рационализируя свой трудовой процесс; должен исходить из того, что рационализация трудового процесса предполагает ряд действий, при осуществлении которых можно выполнять работу наиболее производительно.

2.2.1. Выполнение самой важной работы. Прежде всего, в процессе трудовой деятельности ориентируйтесь на выполнение самой важной работы и используйте

свое время наиболее продуктивно для решения действительно важных задач. Для этого рекомендуется определить те виды работ, которые вы делаете лучше всего, и планировать их на наименее продуктивное время дня, оставив действительно продуктивное время на решение задач более трудоемких и сложных. В своей трудовой деятельности учитывайте следующее.

В каждую работу необходимо входить постепенно и систематически увеличивать свои усилия. Обусловливается это тем, что успех умственного труда может быть обеспечен лишь тогда, когда работник постепенно включается в него, а не напрягает с самого начала все свои силы.

Условием высокой производительности является равномерная и ритмичная работа. Объясняется это стремлением организма к определенному постоянному режиму, подчеркнутому И. П. Павловым в понятии динамического стереотипа. В связи с этим систему своей работы менеджер должен подчинить определенному ритму, т. е. прежде всего стараться выполнять регулярно повторяющиеся работы в одно и то же время.

Необходимо отрабатывать привычку последовательности и системности в работе, способствующую логическому продвижению от меньшего к большему, от простого к сложному, от легкого к трудному. При этом необходимо добиваться систематичности и относительного спокойствия при решении важных вопросов, требующих большой сосредоточенности.

С целью рационализации своего труда целесообразно завести блокнот, календарь, дневник или журнал. Их надо использовать для оперативных записей, памяток и т. п., которые, по существу, являются элементами оперативного планирования.

2.2.2. Составление бюджета времени. Составление реального бюджета производительного рабочего времени менеджера и бизнесмена - необходимый элемент плана разумного его использования, который предусматривал бы дополнительные цели на случай досрочного выполнения или срыва первоначально запланированных работ. При этом необходимо учитывать, что эффективный труд менеджера требует четкой системы организации и планирования работы, распределения ее во времени и ясного представления о целях, которые должны быть достигнуты в процессе работы коллектива и лично менеджера.

Праксеологи указывают на необходимость обдумывания плана действий как одного из видов формирования знаний действующего субъекта. Если создается план или график, тогда планирование, или, другими словами, программирование действий, является вместе с тем подготовительным этапом в виде обработки данных. Тогда мы получаем наглядный и осязаемый образец действия. Однако еще до того, как он сформируется, в голове планирующего должен зародиться образ такого плана, а поэтому и сам составитель плана должен как-то психически сформироваться. Это произойдет должным образом в том случае, если менеджер будет исходить из надлежащей концепции плана, если он составит хороший план, если удачно продумает, каким должен быть график или другой наглядный и осязаемый проект. Следовательно, изучение условий хорошей подготовки приводит нас к тому, чтобы осознать признаки хорошего плана в смысле сформированного доходчивого образца, а косвенно - хорошей его концепции. План прежде всего должен быть целенаправленным, пригодным для достижения той цели, ради которой создан. Установление сроков и графиков выполнения заданий способствует планомерному ведению работ, бережет нервную систему руководителя. Но, кроме планирования сроков, необходимо добиваться эффективного использования тех небольших периодов свободного времени, которые могут образоваться в процессе работы, появления перерывов и

различных пауз. Для этого менеджеру рекомендуется разработать определенный режим дня, который должен им соблюдаться, уточняться и постепенно превращаться в постоянную норму. Сутки следует делить на строго определенные отрезки времени, отведенные для работы, самообразования, питания, отдыха и т. п. Учитывайте, что режим вносит ритм в деятельность, позволяет выработать необходимые устойчивые привычки. А это значительно сокращает потери времени на всякого рода "раскачки", "вхождение" в работу.
2.2.3. Гибкое планирование времени. Выполняя эту работу, необходимо стремиться к тому, чтобы определенные моменты вашей каждодневной программы были внесены в ваш распорядок дня. Такие моменты зависят от специфики работы менеджера. Однако при планировании задач, решаемых непосредственно вами и членами коллектива, не следует строго регламентировать выполняемые ими работы. Необходимо добиваться от членов коллектива достижения поставленной цели, не ограничивая регламентом способа достижения этой цели. В этом случае способ выполнения задач останется полностью в собственной компетенции исполнителя, что явится в некоторой степени условием развития его творческих способностей. Ведь только в ходе действия обнаруживаются неизвестные до этого обстоятельства, которые должен учитывать действующий субъект, приспосабливая к ним свои поступки. Он должен суметь справиться со своими задачами, не теряясь в той обстановке, в которой оказался и которую невозможно было предусмотреть в деталях заранее.
При выполнении этой работы рекомендуется на отдельном листе бумаги перечислить все предстоящие задачи по степени их важности, затем стараться их выполнять в том же порядке. Вы скорее убедитесь, что этот элементарный прием позволит уменьшить затраты времени на выполнение ваших обычных каждодневных дел. Наряду с этим установите ясно различимый ритм в ваших ежедневных контактах, сделав его гибким, учитывающим специфику вашей деятельности. Выработайте у себя привычку делать передышки не тогда, когда у вас появится возможность, а тогда, когда возникает необходимость расслабиться.
План позволяет равномерно и экономно выполнять задание и контролировать его выполнение. План ограничивает также штурмовщину и сверхурочную работу. Составив, скажем, перечень наиболее важных работ, учитывая, конечно, их специфику, определив их начало и окончание, можно составить довольно точный перспективный план работ коллектива с выделением их новых видов и дифференциацией сроков их выполнения.
Исследователи отмечают, что план может быть более или менее конструктивным в зависимости от того, насколько легко будет (в границах выполнимости) по нему ориентироваться и предлагает ли он более экономичное ведение дела именно потому, что оно легко выполнимо. Если план ведет в тупик невыполнимости, тогда он просто неконструктивен. В числе признаков хорошего плана часто отмечают его единство, сочетая этот принцип с принципом непрерывности. Что же может дать нам такое сочетание? Говоря языком логиков, - последовательность. Единство - это последовательность, понимаемая как внутреннее соответствие, отсутствие противоречий. Непрерывность - это последовательность, понимаемая как целесообразное следование очередных действий, направленных на достижение поставленной цели и расположенных таким образом, что не только одно действие не препятствует другому, но также определенные предшествующие действия являются подготовительными для определенных последующих действий. Оба эти принципа последовательности действий столь выразительно характеризуют любой план, что не требуют специального разъяснения. Не лишним будет все же обратить здесь внимание на то, что на практике встречаются непоследовательные планы, которые либо содержат

противоречивые положения, либо лишены единства, либо предлагают нецелесообразную очередность действий и поэтому лишены непрерывности. Гибкое оперативное планирование предполагает разработку плана на день или неделю. Как показывает опыт, даже непредвиденные работы можно включить в план дня, зная о них, допустим, утром. Если же они поступают для сиюминутного исполнения, то оперативный план дня или недели можно откорректировать, а не отбрасывать вовсе.

Планируя работу на день, менеджеру целесообразно определить вначале:

а) кому и какие поручения дать (с указанием сроков выполнения);

б) список лиц, с которыми необходимо переговорить;

в) где побывать, что обсудить или проконтролировать (например, выполнение срочных и ответственных заданий);

г) время для бесед с членами своего коллектива, для участия в собраниях, заседаниях.

Оперативные гибкие планы можно использовать и для учета затрат времени, регистрации выполнения работ. При этом целесообразно отводить время для подготовки к следующему дню (запись и анализ событий дня, подведение итогов, уточнение объектов, определение периодичности, объема контроля, планирование работ на следующий день). Утром следует уточнять вопросы, намеченные с вечера, и доводить их до членов коллектива. Рекомендуется использовать форму плана и в каждой графе слева записывать плановое задание, а справа - фактическое выполнение.

Составлять свои планы необходимо с учетом календарного плана мероприятий вышестоящего руководителя.

Такие формы работы должны войти в привычку, стать эффективным средством борьбы за экономизацию и рационализацию действий.

2.2.4. Минимизация интервенции. Минимизация интервенции (вмешательства), как одно из направлений экономизации действий и их дальнейшего совершенствования, обусловлена необходимостью снятия напряжения организаторской деятельности менеджера, выражающейся в постоянном интенсивном и напряженном воздействий на работников в виде приказов, указаний, окриков, одергиваний и т. п., вызывающих высокую степень напряженности и нервозности во взаимоотношениях. Она предполагает необходимость развития взаимодействия отдельных работников, связанных единым предметом труда, взаимопомощи и товарищеского сотрудничества. Основоположники праксеологии сформулировали ее содержание: как можно меньше вторгаться в ход событий или процессов, достигать своей цели при минимальном вторжении, а в оптимальном случае - вовсе без вмешательства. Вот интересный отрывок из "Логики" Гегеля: "Разум столь же хитер, сколь могуществен. Хитрость состоит вообще в опосредствующей деятельности, которая, обусловливая взаимное воздействие и взаимную обработку предметов соответственно их природе, без непосредственного вмешательства в этот процесс, осуществляет свою цель". Одним искушенным наблюдателем человеческих начинаний дано вот такое афористическое, до комизма парадоксальное, но по сути замысла удачно выраженное толкование обсуждаемого положения: "Хороший организатор ничего не делает сам, он только ничего не упускает из своего поля зрения". Если же вам не удается сминимизировать интервенцию при выполнении задания вашими подчиненными с использованием их собственных резервов и отмечается постоянное их стремление привлечь вас к тому, чтобы вы вникали в их работу, беря на себя тем самым ответственность за ход и качество ее выполнения, то приучите их быть готовыми четко и ясно отвечать на следующие вопросы: В чем суть проблемы?

Какие препятствия на пути ее решения?
Что может и должно устранить существующие препятствия?
Что конкретно предлагается и почему? Кто (или какие службы) будут затронуты этим действием? Постановка данных вопросов основана на некоторых, здравых управленческих принципах, которым вы, как менеджер, должны следовать. Они вынуждают каждого, кто ставит или формулирует вопрос, задумываться над ним, побуждают человека взять ответственность за действия и результаты, способствуют передаче части своих полномочий (потому что, предлагая решение, подчиненный в действительности просит прав на принятие самостоятельных решений, касающихся его работы), развивают чувство коллективизма.
Принцип минимизации интервенции ведет к принципу чистой инвигиляции (т. е. чистого наблюдения), когда мы стремимся только наблюдать за автоматическим процессом вместо того, чтобы участвовать в нем. К примеру, машина способна выполнять определенную работу вместо человека. Замена работы человека работой машины - это прогресс на пути минимизации интервенции. Однако за машиной тоже необходимо присматривать, а присматривание, или инвигиляция, и состоит в том, что за работой машины ведется наблюдение и вводятся поправки каждый раз, когда нарушается ее функционирование.
2.2.5. Ограничение количества решений. Ограничьте количество решений исходя из практического анализа, для чего изучите и проанализируйте свои рабочие привычки, приемы и установите затраты времени по ним. Это позволит вам вскрыть серьезные упущения в использовании своего времени в совершенно неожиданных местах. Отберите принятые, но оказавшиеся впоследствии ненужными решения, установите затраты времени на осмысливание не относящихся к делу фактов, отберите преждевременные и непродуманные решения.
Выполняя эту работу, учитывайте, что многие менеджеры, пытаясь подчас доказать свою способность быстро все решать и делать, часто отвлекаются от выполнения своих обязанностей для решения любого возникающего, но не относящегося к делу вопроса. Исследователи рекомендуют учитывать: кто внимателен и готов к внешнему движению, в том играет внутреннее направленное напряжение, тормозимое сознанием его избыточности. Такой индивид в принципе не отличается с этой точки зрения от того, кто сдерживает в себе желание нанести коварный удар по оппоненту в горячей дискуссии. При этом необходимо отличать интервенцию от ингеренции. Под интервенцией мы понимаем вмешательство в ход данного события или принятие участия в этом событии при оказании влияния на его ход с помощью внешнего импульса. Ингеренция же - это вообще непосредственное (практическое) участие в данном событии, хотя бы в форме внутреннего напряжения, внутренне тормозимого. Поэтому каждая интервенция, несомненно, является ингеренцией, но не наоборот. Произвести ли интервенцию или ее не производить - это в каждой ситуации зависит от субъекта, который решает судьбу данного объекта. Ингерируем же мы независимо от собственной воли, когда наши действия вплетаются в такую зависимость.
2.2.6. Использование средств оргтехники. Для повышения эффективности труда менеджера необходимы средства оргтехники. Подумайте о тех выгодах и преимуществах, которые дает применение средств оргтехники для облегчения и стимулирования эффективности вашей работы. Определите возможность использования в вашей трудовой деятельности и в деятельности членов коллектива различной аппаратуры и вспомогательных средств. Исходите из того, что само увеличение состава оргтехники бывает равнозначным расширению ваших возможностей. Этим можно объяснить старания человека увеличить парк оргтехники и расширить сферу ее использования.

Основывайтесь на том, что применение средств оргтехники способствует росту производительности управленческого труда и повышению эффективности управления. Оцените уровень применения и использования вами приборов, устройств и машин - от автоматических и полуавтоматических нумераторов, сшивателей, дыроколов, авторучек и точилок для карандашей до диктофонов, пишущих машин, копировально-множительных аппаратов и ЭВМ.

3. Изучение работы подчиненных, определение их потенциальных возможностей и условий доведения до них задания

В данном разделе рассматриваются следующие три группы проблем, с которыми сталкиваются менеджер и бизнесмен:

изучение работы членов своего трудового коллектива и определение их потенциальных возможностей-

определение целесообразности и условий передачи полномочии подчиненным;

доведение решений до исполнителей и формулировка им заданий.

Люди согласятся любить и уважать нас, помогать нам в наших планах, работать для нашего счастья лишь в той мере, в какой мы готовы работать для их благополучия.

П. Гольбах

Тот, кто воображает, что может обойтись без других людей, очень ошибается; но тот, кто воображает что без него не могут обойтись люди, ошибается еще больше.

Ф. Ларошфуко

Лучший способ превратить работника в "генератор идей" - это возложить на него самую высокую ответственность.

Д. Огилви

Хотите подчинить себе других - начинайте с себя.

Л. Вовенарг

К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми.

Б. Грасиан

3.1. ИЗУЧЕНИЕ РАБОТЫ ЧЛЕНОВ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Если вы намерены достигнуть уровня управленческо-хозяйственной элиты, если вы считаете себя лидером, создающим превосходство и умеющим находить пути к обновлению своей фирмы или своих отделов и служб, намерены создать новые, более эффективные формы управления, вы должны изучить работу каждого из ваших подчиненных, определить его техническую компетентность и потенциальные возможности.

3.1.1. Способности и характер подчиненного. Узнайте все, что можете, о способностях и характере каждого из ваших подчиненных. Оценивая своих подчиненных в соответствии с их деловыми качествами, определяя их сильные и слабые стороны, установите также их политические и социальные устремления с тем, чтобы не допустить к власти тех лиц, которые могут ею злоупотреблять. Важным при этом является определение интересов и мотивов, побуждающих человека к труду. Найдите помощников, которые не только могли бы, но и действительно вас заменяли при передаче им части полномочий.

Учитывайте при этом элемент сознательности, присущий социально-трудовым

действиям и отношениям людей, который нередко является основой применения субъективно-психологического метода воздействия. Предметом анализа в этом случае является индивидуум, участвующий в производстве, распределении, обмене, или два или несколько индивидуумов, и психологически выясняется, каким образом данная личность или данные личности при определенных условиях могут и должны устанавливать свои экономические отношения. Главным полем для этих методов являлось до сих пор учение об обмене и прибыли.
Определяя направленность личности, исходите прежде всего из совокупности интересов как важнейшего психологического свойства, характеризующего человека. Учитывайте, что интерес проявляется в склонности человека к деятельности, преимущественно связанной с предметом интереса, в постоянном переживании приятных чувств, вызываемых этим предметом, в стремлении к постоянным разговорам о нем и о делах, связанных с ним. Интерес выражается в наибольшей сосредоточенности внимания на предмете интереса, в постоянных мыслях о том, что имеет близкое к нему отношение. Интерес, как индивидуальная особенность личности, охватывает всю психику человека. Он проявляется и во внимании, и в чувствах, и в стремлениях, и в мыслях, и в деятельности человека, определяет в значительной степени многие черты характера и развитие способностей.
Интересы людей различаются прежде всего их содержанием, т. е. предметом (в широком понимании) или областью действительности, на которую эти интересы направлены. Оцениваются интересы по их общественной значимости: одни - как положительные, высокие, благородные, другие - как отрицательные, мелкие (и даже низменные). Индивидуальность человека характеризуется не только наличием общественных интересов, но и их соотношением с личными. Наиболее духовно богатым является человек, у которого общественные интересы стоят выше личных или совпадают с ними. "Приобретение мудрости гораздо лучше золота, и приобретение разума предпочтительнее отборного серебра".
Другим свойством интересов является их широта, которая нисколько не исключает наличия одного, главного, центрального интереса как основного жизненного стержня, объединяющего все другие интересы. "Кто любит веселье, обеднеет; а кто любит вино и тук, не разбогатеет".
Наконец, интересы людей характеризуются их устойчивостью, т. е. степенью постоянства, и силой. Сильный интерес побуждает человека к активности, помогает преодолевать всякие препятствия, закаляет волю и характер.
Сильный и устойчивый интерес к профессиональной деятельности, мастерству и совершенству зачастую является основой общей направленности работника, составляет главное содержание его жизни, определяет формирование всех сторон его психики. Познание этой направленности и влияющих на нее факторов помогает определить устремления работника. "Ибо заповедь есть светильник, и наставление - свет, и назидательные поучения - путь к жизни".
Из мотивов, побуждающих человека к труду, преобладающими должны быть те, которые вызывают у него удовлетворение от самого процесса работы и ее результатов, а не степень вознаграждения или занимаемое им общественное положение. Ксли работник, приступая к определенной работе, руководствуется лишь заработком и не находит привлекательности в функциях, им выполняемых, качество работы, касающейся переданных ему полномочий, будет низкое из-за безразличия к конечным результатам, а иногда и прямого уклонения от работы. В связи с этим установите:
а) квалификацию и целеустремления работника;
б) наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним в этом плане;
в) стабильность его отдачи, возраст, желание удовлетворять духовные

потребности;
г) возможность применения им своих творческих сил именно в данной работе, степень ее содержательности и привлекательности;
д) социально-психологическую атмосферу и эргономические условия труда, их влияние на передачу полномочий данному работнику;
е) интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации, наличие и возможность создания условий для этого.
Определите такую характерную черту личности вашего подчиненного, как степень развития внимания и внимательности. Учитывайте, что внимание обусловливает направленность сознания на определенный объект. Объектами внимания могут быть любой предмет или явление внешнего мира, трудовая деятельность, представления и мысли.
Нередко внимание рассматривается как психический процесс. Однако его нельзя назвать процессом в таком же смысле слова, как ощущение, восприятие, память и мышление. Это особая сторона всех психических процессов, которая обеспечивает сосредоточение на том, что для нас наиболее важно в данный момент. Различают два вида внимания: непроизвольное и произвольное.
Непроизвольным называется внимание, направленное на данный объект без сознательного намерения и усилий. При этом наиболее характерными свойствами объектов или явлений, которые непроизвольно привлекают внимание, являются сила раздражителя, движение объекта, внезапность появления, контрастность и величина.
В жизни людей и, в частности, в деятельности руководителя непроизвольное внимание обычно играет положительную роль, обеспечивая своевременный ответ на неожиданные события.
Произвольное же внимание сознательно направляется на определенный объект, и для этого требуются волевые усилия, старание. Именно произвольному вниманию принадлежит основная роль во всякой деятельности.
Основными свойствами внимания являются концентрация, устойчивость, объем, распределение и переключение.
Концентрация, или сосредоточенность внимания, - это степень напряжения человека при восприятии объекта или выполнении действия. Высокая концентрация внимания улучшает качество восприятия. Однако излишняя сосредоточенность на одном действии затрудняет выполнение других действий.
Устойчивость внимания - это сохранение необходимой сосредоточенности на данном предмете или действии в течение определенного времени. При пассивном наблюдении неподвижного предмета полная устойчивость внимания сохраняется не более 5-10 секунд, при активном наблюдении - до 20 минут, а при возможности периодически отвлекаться на несколько секунд - в течение ряда часов. Для поддержания длительной устойчивости внимания важны его правильная организация и значение не только тех моментов, когда нужно сконцентрировать внимание, но и тех, когда его можно ослабить.
Объемом внимания называют количество объектов, которое может восприниматься нашим сознанием одновременно. Практикой установлено, что это количество обычно колеблется от 4 до 6. Понятие "объект" определяется опытом человека. Средством увеличения объема внимания является выработка умения воспринимать предметы комплектно, т. е. видеть группу предметов как одно целое.
Под распределением внимания понимают одновременное сосредоточение внимания на двух или нескольких объектах или действиях. Выполнение сразу двух различных действий возможно лишь тогда, когда одно из них хорошо заучено и выполняется автоматически.

Переключение внимания - это сознательное и осмысленное перемещение внимания с одного объекта на другой.
Оно дает возможность воспринимать те объекты, которые нельзя охватить одновременно.
Определите, к какой категории людей относится ваш подчиненный - внимательным, невнимательным или рассеянным. Для первой категории людей характерна целенаправленность, организованность, повышенная устойчивость, стремление осуществить определенные сознательные цели, т. е. преобладание произвольного и послепроизвольного внимания. Второй категории (невнимательным) присущи поверхностность в суждениях и выводах, ограниченный запас знаний, недостаток воли, неумение сосредоточиться на той или иной деятельности, мысли. Третьей категории (рассеянным) свойственны общая неустойчивость внимания, недостаточная сила воли, отвлекаемость. Следует учесть, что снижение уровня внимания наблюдается при выраженном утомлении, кислородном голодании, укачивании, болезненном состоянии, уменьшении интереса к выполнению задачи, а также при монотонной или очень простой работе. Опыты показали, что, если перед операторами поставлена задача нажимать кнопку в ответ на появление однообразных сигналов, бдительность их снижается (появляются пропуски) уже в течение первого получаса. При усложнении задачи бдительность тех же операторов сохраняется в течение шести часов. Последние обстоятельства имеют значение для правильной организации работы. Изучайте своих подчиненных. Определяйте их особенности, сильные и слабые стороны, черты характера.
3.1.2. Техническая компетентность подчиненного. Установите техническую компетентность подчиненного - уровень знаний, широту его профессиональных интересов. Определить это лучше всего по выполняемой текущей работе, по достигаемым результатам и используемым приемам. Примените для этого специальные критерии, учитывайте также степень активности подчиненного, его выступления по форме и содержанию при обсуждении различных проблем. Кроме личной оценки, определите его мастерство и степень авторитета как специалиста среди подчиненных. При этом не следует смешивать одаренность в области какой-нибудь деятельности с мастерством. Одаренность есть сочетание способностей, а мастерство - совокупность знаний, умений и навыков. Можно обладать хорошими способностями, но быть посредственным специалистом. В то же время эти понятия тесно связаны, ибо наибольшего мастерства достигают люди, сочетающие в себе хорошие способности с прочными знаниями и навыками, достигнутыми упорным трудом. Оценке компетентности работника могут служить материалы аттестации, где оценка осуществляется не по случайным моментам, а комплексно. Определите способности, соответствие занимаемой должности или тарифно-квалификационному разряду, результативность в работе, уровень знаний, самостоятельность и настойчивость, инициативность и чувство ответственности, отношение к подчиненным, коллегам, вышестоящему руководству. Вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест, можно дать комплексную оценку его труда, установить уровень знаний техники, технологии, экономики, структуры, функций управления и т. п.
3.1.3. Способность подчиненного выполнять работу и руководить ею. Определите способность вашего подчиненного выполнять работу и руководить ею в силу его индивидуальных особенностей психики, от которых зависит возможность осуществления и степень успешности определенной деятельности: Не всякий человек становится специалистом высшего класса. При прочих равных условиях (методах обучения, прилагаемых усилиях и т. д.) способный человек быстрее

обучается той или иной профессии и достигает в ней более высоких результатов, чем менее способный. Исходя из этого следует учитывать, что формируются способности на основе врожденных особенностей структуры мозга - так называемых задатков. Однако их выявление, развитие и превращение в способности зависит от условий жизни и деятельности, а также методов обучения. Поэтому говорят, что способности представляют собой сплав природного и приобретенного. "Скажи мудрости: "ты сестра моя!" и разум назови родным твоим".

Именно с этих позиций следует установить умение руководителя наладить и поддерживать нормальные взаимоотношения в коллективе, проводить принципиальную линию, обеспечивая эмоциональный подъем работников и преодолевая неверные суждения, определить степень его энтузиазма и используемые приемы, формы воздействия на коллектив, уживчивость. К важнейшим общим и специальным способностям руководителя можно отнести сочетание целого ряда качеств. Главными из них являются: практический тип и оперативность мышления, способность быстро оценивать обстановку и отвечать на нее правильными и точными действиями (иногда это называют быстрой реакцией), эмоциональная устойчивость, умение мобилизовать свои знания и опыт при усложнении обстановки, высокие качества внимания, способность легко и быстро вырабатывать и перестраивать навыки, хорошие пространственные и временные представления, готовность памяти, тонкая координация движений, активная направленность, сильная воля и другие.

Следует отметить, что вообще любые конкретные способности проявляются лишь в практической деятельности. В целом ряде профессий до этого момента проходит длительный период теоретической подготовки. Позднее выявление у человека недостаточных для данной деятельности способностей и уход или отчисление из учебного заведения наносят ущерб как его личной жизни, так и обществу. Поэтому ученые задались вопросом, нельзя ли определить нужные качества заранее, еще до начала обучения, и распределять людей по профессиям в зависимости от их способностей. Эта интересная проблема получила название психологического отбора. Однако она не охватила еще все категории работающих, и этот отбор проводится пока на недостаточно высоком научном уровне.

Определяя стратегическую цель научного установления способностей работника, можно использовать и простую тактику откровенной беседы с ним с тем, чтобы определить его отношение к делу, к коллегам и к самому себе, целеустремления, мотивы и побуждения к труду. Представьте специфические способности коллектива или его отдельных представителей и данного работника как предполагаемого руководителя, определив психологическую их совместимость - психофизиологическую реакцию, элементы синхронизации психической деятельности людей и социально-психологическую совместимость - сочетание типов поведения людей, общность интересов, потребностей, ценностных ориентации, побуждений и целеустремлений.

Исходите из того, что подчиненные признают, когда ими руководит энергичный и знающий работник. Причем наиболее уверенно они чувствуют себя, когда требования касаются их непосредственной работы, ее качественного выполнения в заранее установленные сроки. Определите также умение потенциального руководителя подбирать и эффективно использовать работника, направлять и воспитывать, сохранять способности к управлению в непредвиденных ситуациях.

3.1.4. Определение черт характера подчиненного. Определите и используйте черты характера подчиненных как сложившийся под влиянием жизненных воздействий и воспитания определенный стиль поведения, который выражает

отношение человека к окружающему миру, к другим людям, к самому себе и к своему делу. Можно сказать, что характер - это личность, воспринимаемая другими, психическая физиономия, "печать человека", как говорили в древности. Изучите и составьте мнение относительно черт характера подчиненного с целью использования его достоинств для повышения эффективности труда и целесообразной деятельности. При этом учитывайте, что сформировавшийся характер - наиболее яркая сторона индивидуальности. От него в наибольшей степени зависит, как ведет себя человек в различных жизненных ситуациях. Зная характер человека, мы можем предвидеть, как он поступит в таких-то обстоятельствах и на что способен. В то же время характер - это наиболее изменяемое по сравнению с другими свойство Личности. Если темперамент тесно связан с врожденными особенностями нервной системы, то характер, хотя и зависит в какой-то степени от них, определяется прежде всего воспитанием. Если темперамент сам по себе не может быть плохим или хорошим, то в отношении характера вполне правомерно говорить, что он "хороший", "плохой" или "трудный" . Темперамент определяется природными свойствами, а за характер несет ответственность сам человек. "Если ты в день бедствия оказался слабым, то бедна сила твоя".

Характер тесно связан со всеми сторонами психической и социальной жизни. Его чертами могут быть индивидуальные особенности восприятия познавательных процессов (например, наблюдательность, критичность ума, усидчивость), темперамент (уравновешенность, общительность и т. д.), острота чувств, твердость убеждений, круг потребностей, интересов. Наиболее важное значение среди них имеют особенности воли. Эта сторона психики непосредственно выражается в действиях и поступках. Психические свойства личности, из которых складывается характер и которые позволяют с известной вероятностью предугадать поведение человека при определенных условиях, называются чертами характера. Мужество, честность, инициативность, добросовестность, трусость - примеры различных черт характера.

Относитесь к работе по определению черт характера сознательно и будьте целеустремленны, учитывайте, что значительная часть руководителей подходит к этому стихий-^ но и интуитивно. Вследствие этого познание ими черт характера подчиненных, а также других личных качеств работника не отличается иногда высоким уровнем и может привести ко всякого рода недоразумениям во взаимоотношениях с коллегами, а также служить источником целого ряда заблуждений. На практике это проявляется в виде обиды, недоверия или подозрительности, повышенного чувства возмущения, раздражения в связи с якобы повышенной требовательностью руководителя, отсутствием интереса к делу, подавленностью, восприятием работы как тягостного, бесконечного процесса. Причем не всегда это ясно видно или четко осознается. Чаще всего эти отношения завуалированы, особенно на начальной стадии деятель-. ности руководителя. Но все же они существуют и отрицательно воздействуют на естественность процесса труда, на всю праксеологическую деятельность человека. Следует отметить, что каждый человек в отдельных случаях может проявить смелость, настойчивость, правдивость, откровенность. Но эти отдельные проявления еще не являются чертами его характера. Чтобы сказать, что такой-то человек правдивый, откровенный, указанные качества должны являться его свойством и неизменно проявляться при соответствующих обстоятельствах. Если же поступки человека зависят не столько от него самого, сколько от внешних обстоятельств, то в этом случае говорят о бесхарактерности человека. "Что город разрушенный, без стен, то человек, не владеющий духом своим".

Важнейшими чертами характера руководителя являются целеустремленность, решительность, настойчивость, инициативность. Воспитываются они прежде всего мировоззрением и убежденностью. Из твердых убеждений рождается ясность целей, которая является необходимым условием последовательности действий. Люди без твердых убеждений никогда не могут иметь и твердого характера. Однако мировоззрение и убеждение создают только базу, стремление, тенденции к выработке определенных черт характера. Эти тенденции могут превратиться в черты характера лишь в том случае, если человек будет сознательно работать над самовоспитанием положительных и устранением отрицательных черт, постоянно и неуклонно поступать соответствующим образом. Единственный способ сделать себя дисциплинированным - всегда и везде поступать дисциплинированно; чтобы стать вежливым, надо постоянно вести себя вежливо. Мужество формируется в процессе мужественных поступков, а чертой характера оно становится тогда, когда такие поступки перестают быть случайными в жизни человека и превращаются в привычный для него образ действий. Как известно, характер формируется, как правило, к 23-24 годам, однако нет такого характера, который нельзя было бы переделать. Человек всегда должен уметь управлять собой и своим характером. При этом определенное значение в становлении или изменении характера имеет поведение лиц, наиболее авторитетных для данного человека. Часто примером для подражания подчиненных является менеджер или бизнесмен. А это накладывает на последних определенные нравственные обязанности. В еще большей, подчас решающей степени становление характера зависит от общественного мнения коллектива, взаимоотношений внутри него, принципиальности и чуткости, требовательности и справедливости, соблюдения норм морали. "Кто ходит переносчиком, тот открывает тайну; и кто широко раскрывает рот, с тем не сообщайся".

Менеджеры и бизнесмены должны изучать и понимать мотивы и закономерности поведения людей, жестко контролировать свое поведение, повышать требовательность к себе, предотвращать возможность возникновения и накопления раздражения в коллективе, психической напряженности, внутренней подавленности работника, сглаживать и предупреждать возможные предконфликтные ситуации. Достигнуть этого можно путем изучения своих подчиненных, мотивов их деятельности и уровня работоспособности, отношения к работе и взаимоотношений в коллективе, образования, стремлений к повышению его уровня, жизненных интересов и общественной деятельности. Помните, "что уксус для зубов и дым для глаз, то ленивый для посылающих его".

Проверьте, в плане изучения характера подчиненного, как он относится к вашему доверию. Окажите ему доверие и внушите подчиненному, что вы полностью ему доверяете. Даже в восприятии этого проявится характер и отношение подчиненного к работе. Справедливо оценивайте результаты помощи подчиненных, направляйте их стремления, развивайте их индивидуальные особенности, поддерживайте их в трудные минуты и вы сделаете их своими союзника ми. Они смогут максимально проявлять свои способности, трудолюбие.

Воспитывайте в своих подчиненных:

а) предприимчивость и реализм, праксеологическую зрелость и моральную устойчивость;

б) умение сосредоточиваться, получать сильное впечатление, стабилизировать его, отчетливо и точно воспроизводить и использовать в своей деятельности; принципиальность;

в) умение управлять коллективом, усиливать и развивать способности по рациональной организации своей работы и работы других, по руководству подчиненными, дисциплину и трудолюбие;

г) выдержку и терпимость к индивидуальным особенностям характеров сотрудников при условии, что они не сказываются на общих результатах труда; целеустремленность;
д) умение вскрывать недостатки, развивать критику и самокритику, нетерпимость к различным отклонениям и слабостям, неблагоприятно отражающимся на результатах работы;
е) взаимность уважения, объективность критериев оценки работы, беспристрастность;
ж) вежливость, приветливость, тактичность, человечность, честность, добросовестность;
з) способность поддерживать передовое, прогрессивное, 3.1.5. Выяснение возможности выполнения подчиненным задания. Определите способности и желания подчиненного выполнять данную работу, делить ее на отдельные задания, поручать их отдельным исполнителям, контролировать ход ее выполнения и потом соединять в одно целое результаты выполненных отдельных заданий. При этом рекомендуется, основываясь на ответах подчиненного и его отношении к данной работе, определить следующие его возможности: выполнить данную работу; ответить за действия подчиненных ему лиц, которые сообща работают над заданием, довести до подчиненных суть предстоящей работы и контролировать ход ее выполнения; если работа не закончена, может ли он правильно оценивать степень ее, выполнения и предвидеть окончательные ее результаты.
Выполняя данную работу, необходимо учитывать, что многие из тех, кто открыто заявляет о своем стремлении продвигаться по служебной лестнице, колеблются - принимать ли на себя соответствующие полномочия и пользоваться ли ими. Они подчас стараются думать о себе как о руководителе, но при этом не имеют ни малейшего желания выполнять ту работу, которую должен выполнять руководитель, а при проверке выясняется, что они довольны занимаемым положением и привыкли выполнять только то, что им поручается. Некоторая же часть сотрудников просто не способна руководить другими из-за неумения работать с людьми, малого жизненного опыта или недостаточной социально-психологической зрелости. "Вспыльчивый может сделать глупость; но человек, умышленно делающий зло, ненавистен".
3.1.6. Выяснение потенциальных возможностей продвижения подчиненных. Определите наличие у ваших подчиненных данных для выполнения более квалифицированной работы. При этом следует принимать во внимание потенциальные возможности дальнейшего повышения и продвижения работника и при их наличии готовить такого человека в качестве своего преемника, преследуя цель самому занять более ответственный пост. При этом необходимо учитывать, что если вы не будете выявлять и обучать подчиненных с потенциальными возможностями руководителей, а будете обучать только таких людей, которые способны пользоваться предоставленными им правами лишь в узкоограниченной сфере, то вы тем самым обречете себя на постоянную координацию их действий и вследствие этого ограничите свои возможности в творческом труде и продвижении. "Поэтому с обдуманностью веди войну твою, и успех будет при множестве совещаний".
Чувствовать свою перспективность в работе должны как молодые, так и зрелые работники. Опытные руководители уделяют этому большое внимание. Если молодым необходимо обеспечить условия для профессионального роста, то для пожилых важным может явиться почет и уважение в коллективе, наставничество, возможности получения наград, различных других стимулов и поощрений за длительный и добросовестный труд. Необходимо правильно вырабатывать

оптимальное соотношение между краткосрочными и долгосрочными перспективами. Перспективные глобальные цели должны подкрепляться более доступными, реальными целями, которые создают настроение, благоприятный психологический климат, активизируют деятельность людей. При отсутствии перспектив на продвижение работника упор необходимо делать на социальную значимость и важность выполняемой им работы.
Следует отметить, что Адам Смит исходил из предпосылки необходимого наличия "разумного человека", "экономического человека", указывая на искусство, умение и сообразительность, с какими применяется труд, подчеркивая решающую роль этого условия в величайшем прогрессе развития производительной силы труда.

3.2. ОПРЕЛЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ И УСЛОВИЙ ПЕРЕДАЧИ ПОЛНОМОЧИЙ ПОДЧИНЕННЫМ

Проанализируйте возможность передачи подчиненным части своих полномочий. Внимательно просмотрите перечень своих обязанностей и изучите элементы каждой задачи, которую вы смогли бы доверить подчиненным, учитывая, что вся полнота власти остается за вами. Она вам предоставляется для успешного и эффективного выполнения поставленных задач, для осуществления процесса управления, поддержания дисциплины. При анализе целесообразности передачи части своих полномочий исходите из мотивов и целей вашей деятельности. Если вы должны сконцентрировать свои усилия на перспективных целевых проблемах, имеющих ключевое значение для будущего, то решение текущих вопросов, задач ближайшего будущего можно поручить своим помощникам, развивая их активность и обеспечивая определенный их рост. При этом определите, какую часть своих полномочий при решении данной задачи вы смогли бы доверить подчиненному, если вы оставите за собой право требовать от него:
а) конкретных результатов по определенным ключевым моментам;
б) еженедельного (ежемесячного) доклада о ходе выполнения задания;
в) подробного выполнения своих инструкций, а использование свободы действий - лишь в случаях крайней необходимости;
г) буквального следования инструкциям и приказам, немедленного уведомления при появлении каких-либо затруднений.
Составленный перечень отразит ваши полномочия как руководителя и обеспечит возможность передачи их другим лицам. Это позволит вам, учитывая прошлый опыт, давать все больше и больше поручений другим. Но для этого вы должны хорошо знать своих подчиненных, их способности и характеры.
3.2.1. Изучение возможных последствий от передачи части полномочий. Изучите положительный результат и риск, определите благоприятные последствия, постарайтесь спрогнозировать: что вы выиграете, что потеряете, если рискнете и потерпите неудачу, каковы будут последствия отказа в передаче части своих полномочий. Выполняя данную работу, определите точку зрения своего руководства на эти вопросы, изучите общий подход к решению данной проблемы, установите, как повлияет передача полномочий на ваших подчиненных.
Установите также степень риска и нежелательных последствий от передачи части своих полномочий. Постарайтесь осмыслить и представить возможность наступления следующих управленческих ситуаций: а) передача полномочий целесообразна лишь при условии, если другие используют ваши права мудро. Всегда имеется потенциальная опасность того, что они, обладая меньшим опытом и, может быть, меньшими знаниями возможных обстоятельств, чем вы, могут начать изменения, которые вы уже безуспешно пытались произвести, убедившись в их бесполезности;

б) выигранное время при принятии определенного решения, когда вас заменяет один из ваших подчиненных, может быть снова потеряно, если он примет ошибочное решение. Исправление ошибки может занять больше времени, чем недопущение различных видов бесконтрольных действий;
в) передача части полномочий, получение определенной власти работником может привести к снижению его активности, самоуспокоенности вместо того, чтобы побудить его к действиям.
Анализируя риск и положительный результат, возникающие при передаче власти, представьте себя на месте своего руководителя и подумайте только о том риске, которому он подвергается, передавая свои полномочия вам. Если сможете оправдать его риск, то тогда у вас будет критерий для передачи части своих полномочий подчиненным. "Благоразумный видит беду и укрывается; а неопытные идут вперед и наказываются".
Определите точку зрения вышестоящего руководителя на эти вопросы.
Проанализируйте положительный результат, вытекающий из передачи вам части полномочий от вышестоящего начальства, в частности от реализации возможности принимать решения на месте:
а) возможность сразу же действовать сообразно обстоятельствам, не теряя ни одной секунды на связь;
б) возможность увеличения полезного времени вашего руководства, отсутствие необходимости непрерывно надоедать ему с одними и теми же вопросами;
в) получение дополнительного побудительного мотива к сохранению своих полномочий, поскольку пользование ими является условным и вы его потеряете, если будете им злоупотреблять;
г) уважение мнения вашего руководителя, полагающегося на вашу смекалку, развитие уверенности в себе и гордости за оказываемое доверие, побуждающее вас доказать ему свою готовность действовать эффективнее и целесообразнее.
3.2.2. Общий подход к решению вопроса. Изучите общий подход к решению проблемы передачи части полномочий. Какими бы незаурядными способностями ни обладал человек, все же существует предел того, что он может выполнить. Учитывая это, следует помнить, что единственный способ, позволяющий управлять сложной организацией, состоит в том, что вы оставляете за собой координацию главных работ, передавая другим права на осуществление менее значительных задач, и чем большее число людей будет представлять вас, чем большее число лиц будет обладать правом принимать решения от вашего имени, тем больший объем работ вы сможете выполнить. Сила и умение руководства заключаются в способности использовать творческие силы других, быть лидером, при этом уважая в первую очередь право других решать, а это означает передачу части полномочий на ту ступень, где принимаются наиболее эффективные решения.
Передача части ваших полномочий является искусственной и вредной, если вы стремитесь к такому исполнению служебных обязанностей, которое состоит лишь в выполнении строго регламентированного порядка работы. "Искусственной" - потому, что это является уловкой, а "вредной" - потому, что рано или поздно подчиненные поймут, что это уловка, и будут ей противиться. В относительно неизменных, стабильных и регулируемых условиях передача полномочий в полной мере становится ненужной и нецелесообразной. Примером может быть, скажем, руководство технической производственной деятельностью, где необходимы научное планирование и контроль для получения эффективных результатов.
Изменение внешних обстоятельств требует от управляющего немедленных решений, нововведений, изменений и балансировки. Роль руководителя в

решении этих непредвиденных проблем состоит в умении влиять на своих подчиненных так, чтобы они реагировали разумно и надлежащим образом в любых непредвиденных обстоятельствах. Поэтому весьма важно умение быть лидером в управленческой деятельности. Основная задача руководителя заключается в том, чтобы свести к минимуму возникшие трудности, устранить их как можно быстрее и с наименьшим ущербом, отрегулировать процесс работы так, чтобы наверстать потерянное время и войти в рамки установленного графика работы или пересмотреть его, если в том есть необходимость. Такая работа требует права решать все вопросы на месте. "Слушайте, потому что я буду говорить важное, и изречение уст моих - правда".

3.2.3. Последствия от непередачи части полномочий. Отказ от передачи другим части своих полномочий обрекает вас на беспрерывное "дергание", вы можете постепенно увязнуть в решении мелких задач. Приходя к вам за распоряжением по каждому пустяковому делу, подчиненные попусту растрачивают свое время. Имея быстрый и легкий допуск к вам, поскольку обязаны получать распоряжения, необходимые для выполнения порученных им функций, они будут вынуждать вас принимать решения в какие-то доли секунды по вопросам, которые должны рассматриваться вдумчиво, без спешки. А это в конце концов приведет к тому, что вы будете рисковать принять больше неправильных решений, чем сделали бы ваши подчиненные. Но за любую ошибку в вашем коллективе отвечать придется все-таки вам.

Неумение руководителя передавать часть своих полномочий вынуждает его все делать самостоятельно, работая до полного изнеможения и неразумно стремясь вникнуть во все дела одновремено, растрачивая на это большую часть своих сил. Если же он передает часть своих полномочий, то получает больше свободного времени в свое распоряжение, может работать менее напряженно, а это предполагает, что он большее количество времени будет использовать для творческой работы. Если же освободившееся время будет посвящено тревожному ожиданию возможных ошибок со стороны ваших подчиненных, тогда передача части ваших обязанностей вызовет лишь напряжение вместо облегчения. Поэтому прежде чем вы передадите кому-либо часть своих полномочий, продумайте основания для этого. Если вы это сделаете, прежде чем взяться за решение трудной, не терпящей отлагательства задачи, которая под силу лишь вам, то вы упрочите свое положение, так как продемонстрируете свою способность пользоваться еще большими правами. "Не премудрость ли взывает? и не разум ли возвышает голос свой?"

Наряду с этим отказ от передачи части своих полномочий приведет к лишению подчиненных инициативы и самостоятельности, к потере уважения подчиненных, так как они ничего не могут решить без вас. Они становятся возбужденными, нетерпеливыми и злопамятными, если не могут получить распоряжения, нужные им немедленно. Они перестают отождествлять себя с руководством и молчаливо присоединяются к враждебно настроенным группам или же мобилизуют все свои маленькие права, которыми они обладают, и начинают вымещать свое раздражение на подчиненных, придираясь к ним по мелочам.

Не имея поддержки подчиненных, вы должны будете обособиться от них и сохранять отчужденность, чтобы держать их в подчинении. На принудительное навязывание власти вы можете растратить впустую всю свою энергию. Это будет интенсивный бег на месте. Если вы на секунду остановитесь, чтобы перевести дыхание, то можете безнадежно отстать и лишиться их поддержки.

3.2.4. Изучение влияния передачи полномочий на подчиненных. Научитесь определять индивидуальные черты, стиль и подход к работе каждым из ваших подчиненных, а не рассматривать их как представителей однородной массы.

Достигнуть этого можно путем изучения и анализа личных контактов, правильной и справедливой оценки результатов их труда, что позволит вам изучить влияние передачи полномочий на подчиненных, проводить соответствующую кадровую политику - подбор и перестановку кадров. Вы сможете объективно определять достижения и возможности каждого, оказывать помощь, давать совет, а, если потребуется, то и накладывать взыскания или поощрять за те или другие действия или проступки. Вы установите меру или степень реакции работника на те или другие воздействия, что поможет вам при передаче части своих полномочий, а следовательно, и возмещении определенных обязанностей добиваться конкретных результатов.
Учитывая индивидуальность стиля, характера и отношения к работе, руководствуясь правилом исключений, на начальном этапе добивайтесь от подчиненного тех результатов, какие вы от него ожидаете, приложив максимум усилий для того, чтобы он полностью осознавал всю ответственность за возложенные на него полномочия. Постоянно будьте в курсе всех его дел. Убеждайте его в том, что передача полномочий именно ему оправдана, и вам в последний момент не придется штурмом выполнять порученное задание.
Наряду с этим учитывайте, что передача части полномочий, с одной стороны, вызывает иногда общие нарекания недооцененных подчиненных и, с другой, передача без нужды своих обязанностей другим может привести в конце концов к сокращению вашей должности или замене вас как руководителя без каких-либо неблагоприятных последствий для эффективной работы организации.
Принимая назначение на должность, став руководителем, вы тем самым молчаливо соглашаетесь принять на себя обязанность добиться определенных результатов. Вы способны использовать свою власть так, как вам представляется наиболее целесообразным. Вы можете разделить власть с другими, сделав их ответственными перед вами. Передача части своих полномочий подчиненным обязывает последних добиваться определенных результатов в работе.
Направляйте деятельность подчиненных, развивая у них чувство гордости за результаты своей работы. Покажите им, что вы делаете одно общее дело, что итоги их работы, их достижения станут составной частью ваших общих результатов, успехов и достижений.-Оказывайте доверие вашим подчиненным. Не навязывайте им мелочной опеки и грубого вмешательства в их дела, поскольку это вызовет возмущение и вы лишитесь своих помощников. Старайтесь наиболее полно использовать индивидуальные способности каждого из них. Регулярно отмечайте положительные достижения подчиненных. Не критикуйте слишком резко (в начале вашей деятельности) постановку дела, сложившиеся традиции - это вызывает определенные осложнения, обиду и не будет способствовать сближению с коллективом, тогда как для нового руководителя важно сразу же "овладеть" делом и сблизиться с людьми. Ломать устаревшие традиции, к которым люди привыкли, надо осторожно, постепенно.
Целенаправленно настраивайте подчиненных на необходимость принятия части ваших полномочий, предупреждайте возможные трения и конфликтные ситуации, уклонения от выполняемой работы и т. п. И если вы, используя все возможности, не смогли добиться определенных результатов, а приходит время отчитываться за работу в целом, то вся ответственность за невыполнение обязанностей любым из ваших подчиненных, как и за достигнутые общие результаты, ложится полностью на вас со всеми вытекающими последствиями.
3.2.5. Установление общего взаимопонимания с подчиненными. Установите общее взаимопонимание в вопросе о содержании работы, выполняемой вашими подчиненными. Постарайтесь достигнуть взаимного согласия со своими подчиненными по главным аспектам выполняемой ими работы. Это необходимо

для активизации деятельности подчиненных в решении поставленных перед ними задач. При этом рекомендуется попытаться обеспечить спокойный ритм и целесообразность, предотвращая суматошные дергания, крики и весь тот всеобщий бедлам, в обстановке которого заставляют иногда людей работать в некоторых фирмах и компаниях.

После установления задания с целью его реализации в процессе деятельности необходимо соединить составные действия в единую совокупность, наиболее пригодную для достижения поставленной цели, осуществить синтез действий и взаимодействий членов коллектива, их интеграцию.

Что же следует иметь в виду, намереваясь целенаправленно соединить данный набор элементов, осуществить их синтез, интеграцию? Прежде всего нужно включить в комплекс все необходимые элементы работы, предназначенной для выполнения коллективом, созданным с целью обеспечения функционирования какого-то сложного объекта.

Подготовительная работа при формировании задания должна обеспечить разработку и осуществление мероприятий технического и организационного характера, в частности группировку работ по техническим или функциональным признакам, по границам рабочих зон коллективов, их численному и профессионально-квалификационному составу, по совершенствованию планирования в подразделениях применительно к коллективной форме организации труда и обеспечению ритмичности производства и т. п.

Стремясь к тому, чтобы было обеспечено нормальное функционирование всего коллектива как совокупного работника, необходимо, чтобы между его составными частями возникало отношение позитивной и негативной кооперации. Два действия являются объединенными таким отношением тогда (и только тогда), когда одно из них вызывает, делает возможным, облегчает, сводит на нет или затрудняет другое действие или же когда оба действия одинаковым образом относятся к третьему действию. Причем выполнение отдельных элементов сложного действия может быть различным по времени: составные элементы действия могут выполняться одновременно или же следовать один за другим. Комплекс одновременных действий (т. е. таких, когда у одного и другого есть по крайней мере часть общего момента), входящих в состав сложного действия, мы назовем аккордом действий. Комплекс последовательных действий (хотя бы поочередно соприкасающихся частями своих моментов), входящих в состав сложного действия, назовем полосой действий. Наконец, полосу аккордов действий назовем сплетением действий. Установив эти различия, мы, вероятно, не встретим возражений, если выскажем мнение, что понятие организации становится актуальным уже в случае аккорда действий одного субъекта, не говоря уже о полосе действий одного субъекта и тем более о сплетении действий одного субъекта.

Весьма важным является достижение взаимопонимания между членами группы по главным аспектам выполняемой ими работы. Необходимость этого обусловлена стимулированием целенаправленной деятельности подчиненных в решении поставленных задач, осуществлением интеграционных, координационных и концентрационных действий в процессе коллективного труда.

Решая эти вопросы, менеджер призван исходить из того, что все члены коллектива обязаны соблюдать трудовую и производственную дисциплину, трудовое законодательство, действующие на предприятии положения и требования по организации труда и производства, технологии, эксплуатации машин и оборудования, правила пользования инструментом, технику безопасности и другие специальные инструкции. При этом рекомендуется:

а) составить схему разделения труда и собрать перечень индивидуальных

предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям;
б) провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено и изучено с целью или его принятия, или отклонения, исходя из применимости его во всей группе в целом;
в) сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы.
Составляя перечень индивидуальных предложений, всех дел, которые, по мнению членов коллектива, выполняются ими, рекомендуется дать возможность им самим сформулировать их. Изучив этот перечень, вы сможете устранить повторы, дублирование и составить более узкий перечень общих аспектов выполняемой работы. Практика показывает, что по мере составления вами перечня заметно изменяется позиция подчиненных. Повышается качество выполняемой ими работы, причем лишь в результате осознания всего объема и специфики работ, предусмотренных плановым заданием.
Определяя же реальность планового задания, можно, как отмечают ученые, со всей уверенностью признать выполнимым только такой проект, попытка выполнения которого хотя бы раз увенчалась успехом. Такой подход к планированию следует отнести к принципам практического реализма. Реальное планирование обеспечивает и рациональное отношение к делу. Идеалистически-романтически-утопически-фантастическое отношение к делу проявляется в стремлении разрабатывать проекты, не учитывающие степени реальности их выполнения. При реалистическом же подходе к делу за образец берут то, что уже было реализовано, что реализуется; при этом возможны варианты, ведь такие проекты подвергаются проверке. Здесь необходимо сказать несколько слов об одном виде экономизации в разработке планов последовательности действий. Вместо того чтобы излагать каждый отрезок сложного действия в отдельности, в плане определяют общую установку относительно стабильного способа перехода от данного составного действия планируемого хода работ к следующему действию.
Проводя групповое обсуждение индивидуальных предложений членов коллектива с целью более ясного представления о выполняемых ими функциях, необходимо детально разобрать каждый пункт указанных в перечне видов деятельности. Для рационализации рекомендуется каждое обсуждаемое предложение объединить с аналогичными предложениями и записать их на отдельном листе бумаги или же подразделить их на разные части, если они относятся к различным аспектам выполняемой работы, с целью выработки скоординированных действий членов коллектива. При этом менеджер должен помнить, что существенным условием рациональной интеграции действий является их оптимальная координация, т. е. согласование. Координация имеет как положительную, так и отрицательную сторону, ибо состоит в том, чтобы, во-первых, составные элементы совокупности не мешали друг другу и, во-вторых, чтобы они взаимно помогали друг другу. Случается, что совокупность ухудшается, если улучшают только какую-то ее часть, сохраняя остальные без изменения.
Следует подчеркнуть, что принцип координации свойствен не только коллективным действиям, хотя и является для них весьма и весьма важным, он имеет все же более общий характер, впрочем, как и все, что относится к признакам интеграции, вне зависимости от многообразия возможных составных элементов комплекса.
Позитивная сторона координации - это только концентрация и ничего больше. Не следует путать концентрацию с кумуляцией, то есть с накоплением. Концентрация - это кумуляция действий относительно их общей цели. Понятие кумуляции - более общее, понятие концентрации - более специальное. Например, случаем

кумуляции будет любое накопление объектов данного рода в определенном месте. Соединить элементы совокупности в одно целое может не обязательно площадь или вообще определенное место. То, относительно чего накоплены данные объекты, назовем центром кумуляции. Это может быть местность, предмет, с которым другие предметы физически связаны; личность, являющаяся кумиром членов данной группы; задуманное изделие, именно такое, а не иное (такая, и не иная, постройка, сосредоточивающая возле себя коллектив строителей).

Говоря более пространно и имея в резерве перспективу всех случаев центра кумуляции в какой-то вещи, мы можем привести в качестве примера центра кумуляции задуманный продукт труда, а следовательно, и цель, к которой совместно устремлены составные действия данной деятельности. Если кумуляция проходит не относительно местности, а относительно цели, то мы имеем случай концентрации. Таким образом, действия всех членов коллектива должны быть сосредоточены вокруг цели, поставленной перед ними как центр концентрации.

В отношении рассмотренных понятий ясно, что, желая осуществить какую-либо интеграцию, необходимо сконцентрировать действия вокруг избранного центра. Ясно также, что интеграция будет тем совершеннее, чем согласованнее эти действия. Возвращаясь к теме экономизации, необходимо добавить, что одним из эффективных приемов является кумуляция целей вокруг общего средства как общего центра; так происходит тогда (и только тогда), когда, делая то, что необходимо для данной цели, мы делаем тем самым и то, что требуют другие, также принятые нами цели.

В результате коллективного обсуждения предложений для достижения успешной деятельности следует убедиться, что каждый член коллектива согласен с тем, что выполняет или должен выполнять данный круг обязанностей. При этом важна, в частности, степень сговорчивости (покладистости) членов коллектива, а сговорчивость мы понимаем как противоположность склочничеству. Индивидуум А проявляет свою сговорчивость с индивидуумом В, если одобряет предложения о совместных действиях, высказанные индивидуумом В (если только у него нет против этого предложения веских возражений). Другими словами, он обосновывает отрицание данного предложения и придает этому отрицанию положительную позицию. Ясно, что понятая таким образом сговорчивость подлежит градации с нескольких точек зрения с учетом сферы применения предложенных действий, важности возможных контраргументов, а применительно к коллективу - и сговорчивости его членов.

Относитесь к каждому сотруднику как к источнику творческого вклада, очерчивая границы его деятельности, прокладывайте наилучшие пути для выполнения им своей работы в пределах этих границ, добиваясь в его действиях фанатического упорства и сочетания указанного курса действий с широтой предоставляемых ему полномочий. Учите его: "Ленивый не жарит своей дичи; а имущество человека прилежного многоценно".

3.3. ДОВЕДЕНИЕ РЕШЕНИЙ ДО ИСПОЛНИТЕЛЕЙ И ФОРМУЛИРОВКА ИМ ЗАДАНИЙ

3.3.1. Передача части полномочий для сплочения группы. В своей повседневной деятельности люди руководствуются самыми разными интересами, которые могут быть общими и частными, длительными и временными, осознанными и стихийными, преследовать единые или противоречащие друг другу и даже взаимоисключающие цели. Структурная же единица, находящаяся в вашем

подчинений, представляет собой группу людей, искуственно созданную для достижения определенной цели и состоящую из личностей самых различных характеров, склонностей, степени знания. По этим и другим факторам отличаются как отдельные индивидуумы внутри этой группы, так и вся группа в целом от других групп. Особенность такой структурной единицы заключается в том, что в ней непосредственно соединяются общественные, групповые и индивидуальные потребности и интересы, формируются общие для большинства ее членов цели, нормы и правила поведения.
Задача состоит в том, чтобы максимально использовать все эти факторы при формировании группы, преследующей общую цель, воспитать у каждого работника чувства общности с группой, коллективизма и взаимопомощи в процессе работы, что позволит добиться наибольшей эффективности работы от всей группы. При этом необходимо учитывать, что легче добиться сплоченности группы при условии большего разнообразия и вместе с тем большего пересечения выполняемых ею задач. Надо добиваться того, чтобы у каждого исполнителя были определенная работа и определенное право решать все вопросы, связанные с ней, а также понимание своего вклада в общий рабочий процесс группы. Тогда создается ситуация, когда каждый независимо от своих воззрений рассматривает себя как часть группы.
Передавая часть своих полномочий, нацеливайте подчиненных работать эффективно, получать удовольствие от работы, а следовательно, и от жизни,- Развивайте отношения сотрудничества и взаимопомощи, соревнования и взаимной ответственности, утверждения и все более широкого применения принципов демократии и нравственности. "Не заботься о том, чтобы нажить богатство; оставь такие мысли твои".
Пресекайте проявление эгоистических настроений, стремления побольше "урвать" от коллектива и общества, всякие действия, направленные на сокрытие резервов производительности труда, "приписки" невыполненных работ и т. д. При наличии таких настроений, а также если доминируют узкогрупповые цели, это свидетельствует о негативной сплоченности группы. Роль руководителя состоит в том, чтобы переориентировать направленность групп на позитивную сплоченность, когда цели группы являются целями общества.
3.3.2. Передача части полномочий для повышения взаимной заинтересованности подчиненных. Добивайтесь от подчиненных, чтобы они вносили свой максимальный вклад в общие результаты, усиливая их заинтересованность в создании сплоченного коллектива, направляя их на выполнение заданий так, как вы этого хотите, предупреждая в то же время психологическую напряженность, раздражение, давая поручения и выдвигая на руководящую, ответственную работу способных, инициативных работников, поддерживая их и создавая условия роста, самосовершенствования. Передавая часть своих полномочий, стремитесь создать дружный, работоспособный и целеустремленный коллектив, одним из условий формирования и деятельности которого является характер выполнения работы подчиненным, соответствующий вашим целям. Создать условия для этого не так просто, и обусловлено это тем, что каждый работник в своей сфере деятельности, в своей работе выступает высшим авторитетом и сам принимает окончательное для себя решение - выполнять ли данную работу наиболее рациональным способом или же "протянуть" ее. С помощью разумного, рационального подхода вы можете сплотить разные части группы в единое целое. Квалифицированное руководство и разумная передача части своих полномочий вашим подчиненным сделают группу сплоченной и высокопроизводительной. Группа сделает вас своим руководителем, когда каждый член группы уступит вам свое право распоряжаться собой, своим временем, своими действиями. Если вы

будете ориентироваться лишь на власть, предоставляемую в пределах вашей должности и полномочий, то изучите действенность группы всесторонне. В случае необходимости применения власти используйте ее через своих помощников незамедлительно и справедливо, показав, что вы стремитесь лишь к улучшению результатов и надеетесь на поддержку в выполнении конкретных задач и что других обязательств ни они к вам, ни вы к ним не имеете. Развивайте творческую активность в группе при улучшения условий труда.
Не пытайтесь передавать своим подчиненным те полномочия, которыми они уже пользуются в силу занимаемой ими должности или положения. Согласно принципам и методам управления, базирующимся на законах и закономерностях развития и управления общественным производством, организационное воздействие выступает в виде различного рода административных актов - положений, постановлений, уставов, должностных инструкций, разъяснений и дополнений, закрепляющих на определенный срок место и роль определенной службы или должностного лица в общей иерархической системе управления. Ее юридический статус вытекает из правовых норм, установленных Конституцией и иными законодательными актами и определяет (регулирует) права и обязанности работника, его служебные отношения с другими подразделениями или службами и т. п.
В связи с этим необходимо осуществлять и расстановку кадров, четкое распределение обязанностей и определение прав, ответственности работника. То есть определенные полномочия, закрепляясь в соответствующих положениях и должностных инструкциях, передаются работнику на основании занимаемой им должности или положения. Это следует учитывать и создавать условия и возможности использования каждым членом вашего коллектива всех установленных ему прав, а. также исходить из того, что все ваши подчиненные имеют право на справедливое и беспристрастное отношение к ним со стороны лиц, назначенных вами для руководства. Вы же, в свою очередь, вправе рассчитывать на лояльность тех, кому передали часть своих полномочий. Если вы добьетесь соблюдения этих условий, то в результате будете иметь сильную группу, объединенную единым стремлением к достижению общей цели, а это все, что требуется для реализации ваших планов, для развития как всей группы, так и каждого его члена. "Что сломанный зуб и расслабленная нога, то надежда на ненадежного человека в день бедствия".
3.3.3. Выбор своих помощников с учетом мнения группы. Роль руководителя состоит и в том, чтобы создавать условия, при которых человек не только работал бы, производя материальные или духовные ценности, но и утверждал бы себя в жизни, в коллективе как личность. Важным для этого является умение создать нормальную психологическую атмосферу взаимоотношений в производственном коллективе, подобрать своих помощников для совместной с ними деятельности с учетом мнения коллектива, определить их место и роль в жизни коллектива, воспитательное воздействие на него, меру инициативности и ответственности их за себя и за положение дел в коллективе, участие в его становлении, утверждении и развитии. Это весьма важно для сплочения коллектива, поскольку выбор своих помощников с учетом мнения группы воздействует на психику и настроение, воспитание рядовых членов коллектива, способствуя повышению производительности и эффективности их труда. В первичном коллективе, состоящем часто из 10-20 человек, развиваются довольно устойчивые межличностные контакты, формируются социально-психологические группы. Исходя из этого, наряду с деловыми характеристиками предполагаемого вами помощника, руководствуйтесь не личными соображениями и настроением, а тем, как его воспринимает группа или большая часть коллектива ваших сотрудников.

При выборе исходите из критериев, при которых вся группа признала бы его своим лидером. Учитывая и используя это, вы завоюете расположение всей группы, а также сможете использовать влияние на коллектив такого руководителя, направляя и мобилизуя усилия на выполнение поставленных задач, поскольку именно на этом этапе у коллектива непосредственно возникает тот эффект кооперации труда, который ученые отмечают как эффект "новой производительной силы".
Добивайтесь устойчивых личных контактов с лидерами возникающих неформальных групп, направляйте их деятельность в соответствии с направленностью и задачами, стоящими перед всем коллективом. "В уши глупого не говори, потому что он презрит разумные слова твои".
Дайте своим помощникам право действовать от вашего имени. Назначая помощника и предоставляя ему определенные полномочия, вы тем самым позволяете ему руководить работой ваших подчиненных так, чтобы добиваться нужных вам результатов. Вы должны предоставить ему право получать и оценивать результаты деятельности подчиненных, обобщать и представлять на ваше рассмотрение итоги работы. При этом, используя полученные полномочия, целесообразно не ограничивать усилия, а развивать инициативу, стремиться к решению вопросов по собственному усмотрению для достижения требуемых результатов. Нельзя считать завершенной, а поэтому и эффективной передачу части своих полномочий другому лицу до тех пор, пока это не станет гласностью для всех заинтересованных яиц. Передавая подчиненным часть своих полномочий, вы действуете как лидер всей группы. В свою очередь подчиненный, которому вы передали полномочия, становится лидером более мелкой группы. При этом необходимо его всячески поддерживать, чтобы он мог утвердиться в этом положении, поскольку передача полномочий сопровождается также передачей определенной части доверия.
Широко информируйте коллектив о назначении и передаче работнику части полномочий, руководствуясь двумя соображениями, а именно:
а) назначенный вами помощник в глазах подчиненных является полноправным представителем определенной власти; следует убедить исполнителей в реальности ее применения;
б) у помощника повысится ответственность за сохранение вашего авторитета и стиля вашего руководства.
Любой проступок подчиненного перед вашим помощником должен рассматриваться как проступок перед вами. Ограничивайте субъективность оценки сотрудниками своего труда и труда коллег. Определяйте реальность вклада работника в общий трудовой процесс.
3.3.4. Распределение работы между подчиненными. Распределяйте работу равномерно и справедливо, когда вы имеете дело непосредственно со всеми подчиненными. На достижения и результаты работы вверенного вам коллектива большое влияние оказывает удовлетворенность работника своим положением, трудом и взаимоотношениями в коллективе. Руководитель призван помнить об этом, направлять и поддерживать оптимальный психологический климат, сглаживать или предотвращать различные психологические отклонения, напряженность, раздражение, оказывающие влияние на каждого из его сотрудников и влияющие на результаты труда. Важным элементом воздействия при этом является правильное, внимательное и справедливое распределение работы или отдельных элементов общего задания среди подчиненных. Наиболее квалифицированным сотрудникам поручайте более сложные задания, развивая при этом заинтересованность в их успешном и действенном выполнении. При равной квалификации подчиненных старайтесь равномерно загружать

исполнителей. Предупреждайте захват более сильным лучшей работы. "Тот, который бесконечно расширяет дом свой, получит в удел ветер, и глупый будет рабом мудрого сердцем".
Руководитель должен уметь обеспечить выполнение работы подчиненными, он должен уметь управлять своими сотрудниками и стимулировать их деятельность, должен быть готов к введению новшеств и осуществлению изменений.
"Нерадивый в работе своей - брат расточителю".
Проблема заключается в том, что руководитель первичного трудового коллектива должен научиться правильно распределять работу между членами этого коллектива, в результате чего у него освободится время для творческой работы и своего квалификационного роста. "Ленивец зимою не пашет; поищет летом - и нет ничего".
Руководитель призван принимать решения о том, что должно быть сделано, давать поручения кому-либо для выполнения и выслушивать доводы, почему это не может быть сделано или почему это должно быть сделано кем-нибудь другим. Кроме функций контроля, проведения совещаний, работы по планированию и обучению, руководитель вынужден тратить иногда целые дни на выяснение того, почему кто-то из работников, затратив так много времени, все же плохо выполнил свою задачу. Учитывайте при этом, что на результаты работы могут влиять внешние факторы, такие как физические, общечеловеческие, рабочее место, распорядок работы, сложившаяся объективная ситуация, и внутренние, вызванные спецификой действия человеческого фактора вообще - личными устремлениями и интересами отдельных индивидуумов, их способностями, отношением к делу. И если внешние факторы принимаются большинством или всеми как само собой разумеющиеся, то обнаружить и вскрыть внутренние не всегда так просто, как кажется.
3.3.5. Взаимоотношения с подчиненными. Стройте свои взаимоотношения с подчиненными оптимально. Не выражайте им своих чувств и жалостей.
Совместная работа на протяжении определенного времени, общение, взаимные контакты, деловые и дружественные связи вызывают у подчиненного элемент подсознательного подражания вашим действиям, поступкам, стилю. Это обусловлено характером активных психических процессов, которые, не являясь в определенный момент смыслом сознательной деятельности инивидуума, вырабатываются и оказывают влияние в дальнейшем, сознательно или в качестве смыслового подтекста сопровождая его определенные действия, поведение.
Наряду с отношением к работе, деловитостью, активностью или пассивностью, энтузиазмом или пессимизмом, методами работы и формами утверждения себя в коллективе, манерой обращения, отзывчивостью и предупредительностью, подражанию и оценке подчиненными подлежат иногда даже выражение лица или манера одеваться. Учитывая это, роль руководителя в плане непосредственного влияния его личности на подчиненного должна состоять в воспитании подчиненных личным примером, поступками и своим поведением, регулярным общением, предупреждением эмоциональной притупленности, сочетанием требовательности и демократизма, созданием благоприятной трудовой атмосферы.
При этом необходимо исходить из того, что у каждого работника могут быть как положительные, так и отрицательные моменты в работе. По этому поводу исследователи отмечают, что у людей недостатки имеют связь с достоинствами. Недостатки у человека являются как бы продолжением его достоинств. Но если достоинств больше, чем надо, они обнаруживаются не тогда, когда надо, и не там, где надо, то они являются недостатками. Таким образом, достоинства человека могут стать его недостатками.

Исходя из этого и воспитывайте у подчиненных лучшие побуждения. В случае возникновения противоречий между интересами и целями подчиненных и вашими целеустремлениями, не усугубляйте их резкими действиями и поступками.
Продолжайте оказывать доверие подчиненным и поощрять их стремление к самостоятельному решению вопросов, расширяя полномочия до тех пор, пока это совместимо с их квалификационным уровнем и способствует решению задач. Вместе с тем продолжайте воздействовать на них, вызывая желание подчиненных самостоятельно решать вопросы, которые, в свою очередь, зависят от их знаний и способностей.
Повышайте свой авторитет и меру воздействия на подчиненных. Стройте свои действия таким образом, чтобы подчиненный стал пособником во всех ваших начинаниях, информируйте его о всех предполагаемых переменах и изменениях, объясняя их необходимость, и о тех ограничениях, которые предполагается ввести и которые, в свою очередь, ограничат или повлияют каким-то другим образом на действия подчиненного. На это обращайте особое внимание, информацию выдавайте непосредственно сами, разъясняя ее.
Предотвращайте появление искусственных преград между подчиненными, их стремлениями и общими целями и задачами, поставленными перед вами. Если же это не помогает и возникают неразрешимые противоречия и препятствия, которые могут отразиться на работе и достижении положительных результатов, воздействуйте более решительно на сотрудника, вступившего в противоречие, указав, что он обязан изменить свою позицию. Предупредите, что, если он не перестроится, вам придется подыскать другого работника, принимающего ваши условия.
Учитывайте, что отношение руководителя к тому или иному вопросу зачастую предопределяет мнение руководимого им коллектива. В связи с этим обсуждайте поступки и действия сотрудников в коллективе, не навязывая ему свое мнение, а создавая атмосферу для свободного обмена мнениями. Это обеспечивает повышение интереса к делу, коллективизм. "Предприятия получают твердость через совещание, и по совещании веди войну".
Практикуйте передачу части своих полномочий при каждой возможности. Исходите из того, что эффективность непосредственного руководства довольно ограничена, поэтому целесообразно регулярно практиковать передачу части своих полномочий подчиненным. Не ищите специально для этого поводы.
Рассматривайте подчиненную вам структурную единицу как совершенно отдельную самостоятельную организацию, хотя в действительности она и существует лишь для решения задач вышестоящей организации, так же как и другие структурные подразделения, входящие в состав системы.
Передавая другим работникам часть своих полномочий, руководствуйтесь не личными интересами и не стремлением выполнять лишь контрольные и директивные функции, а исходите из реального положения дел, здравого смысла и человечности, создавая условия для высказывания подчиненными своих личных суждений, замечаний, предложений. "Помыслы и сердце человека - глубокие воды, но человек разумный вычерпывает их".
Используйте передачу полномочий как средство усиления уверенности подчиненного в собственных силах. Помощь оказывайте таким образом, чтобы он чувствовал поддержку, уверенность в своих силах и способностях. Расскажите ему об основных принципах работы, методах решения возможных проблем, способах получения необходимой информации. Настройте его полнее и эффективнее использовать полученные полномочия, самостоятельно принимать решения и действовать. Развивайте его инициативу, самосознание, самоанализ в решении простых и сложных вопросов.

Если же вы заметите, что по большинству не очень сложных вопросов подчиненный постоянно обращается к вам, постоянно задает одни и те же вопросы, не решается самостоятельно принимать решения и действовать, объясните ему еще раз круг его служебных обязанностях и квалификационных требований, которые к нему предъявляются. Убедитесь в его подготовленности, умении и возможности выполнять данную работу, настройте на нее вашего подчиненного вторично. Постарайтесь направить и активизировать его деятельность. Если же все это окажется напрасным, считайте, что вы ошиблись при выборе конкретного лица для передачи ему полномочий. Вместо того чтобы экономить время, вы будете тратить его на разъяснения, консультации, ответы на вопросы и т. п. В таком случае вы бы сами смогли выполнить эту работу в установленные сроки. Значит, начинайте все сначала.
Всячески поддерживайте подчиненных, которым вы передали часть полномочий. Исходите из того, что, передав часть полномочий, вы оставили за собой право решать определенные ключевые вопросы. В случае необходимости принимайте по ним решения незамедлительно, уяснив все факты и условия принятия таких решений.
Поддерживая и поощряя деятельность подчиненных, которым вы передали часть полномочий, не принуждайте их нести ответственность за решение тех вопросов, которые вы оставили за собой. Четко установите сферу влияния и круг решаемых вопросов. Выступая же в роли подчиненного, никогда не надоедайте руководителю решением тех вопросов, которые входят в круг ваших обязанностей. Это при условии, что нет никаких из ряда вон выходящих фактов и событий.
Учитывайте вероятность появления ошибок при передаче части полномочий. Предусмотрите возможность менее квалифицированного выполнения подчиненным возложенных на него полномочий в самом начале его деятельности. Допускайте появление ошибок со стороны подчиненных. Давайте на это соответствующую скидку. Прогнозируйте последствия таких ошибок. Будьте готовы их устранить, планируя для этого необходимое время. Старайтесь предотвратить нежелательные последствия возможных ошибок. А для этого решение ключевых вопросов оставляйте за собой.
Предвидя возможность возникновения ошибок, примите меры по их предупреждению, предотвращению и исправлению. Критически рассмотрите причины и последствия каждой ошибки. Старайтесь быть объективным и доброжелательным. Избегайте эмоций. Не критикуйте подчиненного и работу, а побуждайте его к осознанию ошибок и их предотвращению в будущем. Определите правильный путь решения вопроса, оцените логический ход его мыслей и действий. Акцентируйте его внимание на причинах, вызвавших ошибку, и не ждите от него объяснений хода его действий. В противном случае вместо выяснения причин вы услышите извинения, так и не узнав истинную причину ошибки.
Возможно, вам удастся предупредить многие ошибки, требуя, чтобы подчиненные были начеку при проявлении их определенных признаков, но было бы наивно полагать, что вы способны предупредить все без исключения ошибки. Не рассчитывайте, что ваши подчиненные сами догадаются о том, что вы им забыли сказать.
Принимайте всю ответственность на себя за ошибки ваших подчиненных, допущенные из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления. Этим вы заслужите должное уважение. Приучайте подчиненных и сами учитесь на допущенных ошибках как в действиях, так и при планировании, обосновании, а затем и выполнении намеченных планов и программ.

Сдерживайтесь от соблазна использовать власть, которую вы передали подчиненному. Не вмешивайтесь в его распоряжения и действия, если они не влекут серьезных срывов и последствий. Если вы не будете этому следовать, ваши действия будут направлены на подрыв его авторитета и доверия к вам.
В случае возникновения неразумных решений обсудите их с подчиненным наедине. Докажите их несостоятельность и убедите его изменить их. Благодаря таким вашим действиям его авторитет будет на высоте, он не уронит достоинства в глазах своих подчиненных и вместе с тем еще раз поймет, что руководство требует мужества признавать допущенные ошибки, исправлять последствия неправильно принятых решений. "Если тебе нечем заплатить, то для чего доводить себя, чтобы взяли постель твою из-под тебя?"
Помните, что вы принимаете на себя всю ответственность за решения вашими подчиненными тех вопросов, которые вы ему передали. Не принимайте решения и не обсуждайте вопросы младшего персонала "через голову" их руководителя, работника, которому вы передали часть своих полномочий. Убеждайте их, что его решения - это и ваши решения. При настойчивой же просьбе обсудите эти вопросы с вашим подчиненным. Выясните существо дела и точку зрения подчиненного.
3.3.6. Организация контроля при передаче полномочий. Требуйте от подчиненных оперативных, четких и ясных отчетов в пределах установленных критериев.
Задача руководителя - требовать от подчиненных оперативных, четких и ясных отчетов, что является важнейшим условием управления, имеющего два аспекта: организационный и психологический. Его роль, наряду с контролем, способностью настроить работника на выполнение заданий, предупреждая возможные ошибки и недостатки, состоит в умении создать и сплотить коллектив, добиваясь сочетания личных интересов работника с общественными.
Приучите своих сотрудников оперативно представлять вам четкие и ясные сведения для контроля в форме письменных отчетов или же, как исключение, устных.
Учитывайте, что в реальной действительности в отчетах иногда встречается не вполне достоверная информация. Она заложена подчас в характерах и действиях некоторой категории людей, не обладающих, как правило, достаточным мужеством и самокритичностью. Желая произвести выгодное впечатление, они стараются представить картину таким образом, чтобы не получать новых заданий или избежать упреков. При этом, как правило, на первый план выдвигаются достижения по менее важным аспектам, они представляются как главнейшие, в то время как замалчиваются действительно ключевые, важные, проблематичные моменты, но неблагоприятные для выполнения.
Результатом получения руководителем такой дезинформации о положении дел может явиться принятие недостаточно эффективных или поверхностных мер. Поэтому руководитель обязан требовать качественную, самую достоверную информацию от своих подчиненных, притом желательно наглядную, с использованием таблиц, графиков, диаграмм и т. п. Текстовая же часть должна отражать лишь тенденцию развития действия или явления и раскрывать возникающие отклонения от запланированного хода работ. Анализируя и контролируя работу подчиненных, определяя ее формы, требуя ясных сведений и отчетов о ходе выполнения дел, руководитель должен прежде всего четко знать ту работу или те ее моменты, за которые отвечает работник, уметь выделять важные и второстепенные ее аспекты, возможные ошибки или осложнения.
Рекомендуется для действенности контроля использовать индивидуальные рабочие задания, положения, должностные инструкции и т. п.
Задавайте критерии контроля, чтобы учитывать то, что поддается учету.

Сопоставляйте, ранжируйте, измеряйте. Поддерживайте строгий, точный, своевременный контроль.
Вырабатывайте у себя и подчиненных позицию делового человека, используя принцип постепенного совершенствования. Исходите из того, что делового человека характеризует постоянное стремление к рационализации, активность, энергичность, предприимчивость. Выдавайте себя за того, кто вы есть. Помните, что "иной выдает себя за богатого, а у него ничего нет; другой выдает себя за бедного, а у него богатства много".

4. Выработка научного подхода к принятию решения, определение его эффективности и условий реализации

Умение руководителя правильно принять решение, выработать научный подход к нему определяет его способность выполнять управленческие функции, что является комплексным критерием его управленческой культуры Обусловлено это тем, что решение служит направляющим и организующим фактором деятельности руководителя, а правильность его принятия сказывается и проявляется в различных аспектах его труда.
Где господствует дух науки, там творится великое и малыми средствами.
Н. И. Пирогов
Решения проблем могут умирать, сами же проблемы остаются вечно живыми
Г. Геффдинг
Все проблемы в конечном счете являются научными проблемами.
Б. Шоу
Принять решение - значит смириться с перевесом одних внешних факторов над другими.
А. Твардовский
Прежде чем принимать решение, убедитесь, что именно Вы должны его принимать.
Марк Юний

4.1. ВЫРАБОТКА НАУЧНОГО ПОДХОДА К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЯ

Разработка детального процесса выработки и формирования решения предполагает необходимость овладения методологией научно-исследователъной работы, которая состоит в применении методов научного познания и материалистического подхода к проблемам, использовании основных, свойственных науке логических принципов: анализа (классификационного, причинного, диалектического) и синтеза, индукции и дедукции, аналогии, построения научных гипотез и т. д. Следует помнить и о таких методах научной работы, как наблюдение и описание, эксперименты, сопоставления, математическая и статистическая обработка информации, о значении исторического метода и принципа причинности и следствия в практике эксперимента. Важное значение приобретает также разработка тактики и стратегии, поскольку в научно-исследовательской работе и хозяйственной политике действуют одни и те же приципы. Научный подход к принятию решения не совместим с утилитаризмом, рутиной, случайностью, импровизацией и субъективизмом.
Часто говорят об анализе и синтезе применительно к умственной работе. В этом

случае под анализом понимают какое-то выделение из данной совокупности ее составных частей или выделение отдельных черт из комплекса черт, свойственных данному объекту, или выделение отдельных логических следствий, вытекающих из данного тезиса (и следовательно, некоторым образом потенциально содержащихся в нем). На этом последнем понимании анализа основано понятие аналитического (регрессивного) метода рассуждения в математике. Рассуждают аналитически, если из данной для доказательства теоремы выводят эквивалентные ей очередные следствия, приводя, в конце концов, к такому следствию, которое является уже признанной теоремой, и достигая таким способом обоснования теоремы, которая дана для доказательства. Этому способу рассуждения противостоит синтетический (прогрессивный) метод, когда, имея для доказательства данную теорему, исходят из какой-то другой, уже доказанной теоремы, и выводят из нее данную теорему как следствие, доказывая ее таким путем. Первый метод считается способом инвенции исследования, второй - способом интерпретации достигнутых результатов.

Вот что по этому поводу высказал известный специалист в области управления Гамильтон Черч: "Целесообразность и эффективность направляемой нами деятельности будут прямо пропорциональны тонкости и точности нашего анализа, правильности и безошибочности нашего синтеза. Если наши синтетические способности слабее аналитических, то у нас получаются только академические и теоретические "системы". Если же, наоборот, мы будем пренебрегать анализом и форсировать синтез без предварительного детального изучения обстановки, то это, правда, может привести нас к практическому успеху, быть может и довольно значительному, но успех наш будет связан с множеством потерянных возможностей, и мы никогда не достигнем всех тех результатов, каких могли бы достичь".

Выработка научного подхода к принятию решения предопределяет необходимость разработки определенного плана в виде взаимосвязанных процессов подготовки, обоснования, принятия, реализации решения.

4.1.1. Обеспечение всесторонней информированности. Подготовка определенного решения требует обеспечения, всесторонней информированности, обоснованности. Работа предполагает уяснение руководителями характера и последствий примененного ранее решения, являющегося предшествующим принимаемому решению, ознакомление с действующими инструкциями, получение дополнительной информации от лиц и подразделений, компетентных в области данной проблемы. "Приятная речь - сотовый мед, сладка для души и целебна для костей".

Наряду с этим необходимо учитывать, что принимаемое решение не должно противоречить существующим актам и вышеуказанным директивам. "Не передвигай межи давней, которую провели отцы твои".

Необходимо исследовать многосторонние зависимости и связи, вызываемые формируемым решением, изучить характер последствий, вызываемых решениями и др. При этом руководителю должна быть предоставлена возможность получения любых сведений по решаемой проблеме от всех отделов. Руководитель должен быть в курсе последних достижений в своей области, ему следует постоянно работать над повышением своей квалификации, посещать конференции, семинары, прослушивать специальные лекции.

При этом важно исходить из того, что в настоящее время больше, чем когда бы то ни было, руководителям должны быть присущи чувство нового, умение мыслить экономически грамотно, идти в ногу с научно-техническим прогрессом. Для руководителей, менеджеров и бизнесменов очень важно овладеть теорией и

практикой эффективной деятельности и эффективного поведения. В этой связи весьма полезно обратиться к творчеству Болеслава Пруса, занимавшегося проблемами результативной деятельности человека. "Он был,- пишет профессор Тадеуш Пщоловский,- как мы сказали бы сегодня - праксеологом". В книгах "Наиболее общие жизненные идеалы", "О теории совершенства", а также в неизданных рукописях (тетрадь с заметками, находящаяся в настоящее время в библиотеке им. Г. Лопачиньского в Люблине) содержатся рассуждения о грамматике действия. Болеслав Прус претворял в жизнь не только прекрасный лозунг "Будь творческой личностью: вызывай к существованию как в материальном, так и в духовном мире такие вещи, такие произведения, на которые сама природа не могла бы решиться", он пытался исследовать тайны эффективной деятельности, пытался создать собственную систему, которой можно было бы пользоваться при формировании некоторых принципов эффективного поведения.

В своих заметках он пишет о том, что деятельность может быть целенаправленной или бесцельной, и характеризует деятельность как совокупность изменений, которые человек вызывает в предметах или их отношениях. Эти изменения совершаются как с помощью органов тела, так и с помощью инструментов. Прус выделяет три основных вида деятельности, которые заключаются в перемещении, укладке и распределении. От этих обобщенных утверждений он переходит к самой важной деятельности человека - к труду.

"Труд - это связь человека с миром, во время которой человек осуществляет в данных предметах наиболее выгодные для себя изменения косвенным или прямым способом. Человек принимается за работу со всем запасом вещей, сил и атрибутов, которые ее укрепляют или ослабляют, то есть со всем своим умением и точностью наблюдений, запасом умственных знаний, своими потребностями и отрицательными привычками, определенной степенью ловкости, силы и стойкости в деятельности - с определенным количеством и состоянием сил, которые могут быть приложены ,к данной работе; отношениями к предметам и людям, то есть с тем, чем человек располагает в качестве непосредственной собственности - капитала или в качестве помощи людей, с которыми он находится в близких отношениях". Инструменты - это помощь в работе, они могут полностью заменять наши силы, изменять их различным образом, уменьшать их использование или облегчать их развитие.

После этих вступительных замечаний следует очерк грамматики действия. Это грамматика в строгом значении этого слова, так как Прус во многих случаях использует грамматические термины, придавая им новое значение. В "Наиболее общих жизненных идеалах" он пишет: "Выражением "родительный (комплементарный) падеж" мы обозначаем такой предмет, который облегчает или затрудняет действие. Например, в устройстве, называемом "железной дорогой", локомотив является "Фактором", цепи и крюки - "Посредниками", вагоны - "Винительными (пассивными) падежами", а рельсы, мосты, сигнальные устройства и т. п.- "Родительными (комплементарными) падежами"".

По мнению Пруса, в каждом действии имеется обычно две стороны - та, которая что-то делает и которая именуется фактором, и та, с которой что-то делают, то есть пассивная сторона. Допустим, кто-либо бросил камень в стекло и разбил его. Виновник является фактором, камень - пассивной стороной, а явление разрушения стекла - последствием, или результатом. Если между фактором и пассивной стороной существует еще какая-либо другая вещь, которая передает действие, такую вещь Прус называет посредником. Сочетание фактора, посредников и родительных падежей с винительным падежом, имеющее целью

внесение в него изменений, называется связью. Поступок - это работа всех элементов человеческой души в сочетании с внешними предметами для достижения необходимого результата. Поступок тем более совершенен, чем более сложной является связь, имеющая целью получение какого-либо результата.
А вот еще несколько более интересных формулировок из богатой, хотя иногда несколько "суховатой" лекции. Изделием называется любой материальный предмет, который человек изменяет с помощью труда в соответствии со своими потребностями и целями. Некоторые изделия являются инструментами для тела, например: двигатели, аппаратура, посуда; другие - это инструменты для души, например: литература, живопись, скульптура и т. п. Однако Болеслав Прус не следует примеру Макиавелли и не занимается только действиями, независимо от мотивов и результатов, которые могут оцениваться с моральной точки зрения. Ценность поступка измеряется результатом, но человек должен принимать решение, стоит ли его совершать. Если таким путем он увеличит свое или чье-либо счастье или степень совершенства, то стоит. Если же результатом будет несчастье или несовершенство, то действовать не следует. Поэтому перед началом какого-либо действия целесообразно поставить перед собой четыре вопроса:
стоит ли это делать - анализ побуждений к действию;
удастся ли это сделать - анализ сил и средств;
смогу ли я это сделать - проверка собственных знаний и умений;
возможно ли это сделать - оценка возможностей достижений цели.
Целью называется еще недостигнутый результат, а представление себе будущих способов действия называется планом. Прус советует тем, кто задумывается, какие цели установить на своем жизненном пути, следующее: "Работу свою направляй скорее на создание полезных вещей, чем на разрушение вредных". "Не думай, что какую-либо серьезную работу ты закончишь одним духом, ее следует прерывать".
Работа с информацией сопровождает и пронизывает весь процесс принятия решений и контроля, а следовательно, является неотъемлемой частью управления. Необходимой предпосылкой принятия правильного решения являются оптимальный объем и качество обработанной информации. Важное значение приобретают также методика анализа информации и синтез, формирующий представления о возможных решениях. Каждый вариант решения есть не что иное, как комплекс информации о возможностях ответа на какой-либо вопрос, собранный в единственное логическое целое и имеющий определенную целенаправленность.
Достаточно полная и достоверная информация предполагает необходимость всестороннего учета и использования всех явных и скрытых резервов. При этом праксеологи указывают, что в ряде случаев, отмечая возможность данного действия, мы просто констатируем его осуществленность, двойственность этого смыслового варианта, охватывающего как внутреннюю (диспозиционную) возможность, так и внешнюю (ситуационную) возможность. Например, данный индивид в данный момент имеет возможность сделать что-то; это означает, что у него есть желание и силы, что он умеет делать необходимые действия (или напрягаться мысленно) и знает, как за это приняться. Таким образом, возможность действовать в диспозиционном смысле сводится к сочетанию силы исправности и знания, разумеется, с учетом сложившейся ситуации (обстоятельств). А возможность действовать, понимаемая в ситуационном смысле, касается именно обстоятельств, т. е. того, что происходит с внешними вещами относительно данного индивида и в каком они находятся состоянии в

момент его импульса. Ведь ситуация - это система внешних состояний вещей, которая в определенном отношении и в определенной мере способствует или препятствует данному действию. Следовательно, упомянутый индивид имеет в данный момент ситуационную возможность сделать то-то и то-то в данных, относящихся к данному моменту, обстоятельствах, если эти обстоятельства не являются достаточным условием этого момента и если это условие определяет то, что должно было бы быть продуктом труда этого индивида (имея в виду данный его импульс), или отрицание этого, продукта труда.
Приступая к сбору информации, необходимой для принятия решения, руководитель сталкивается, как правило, с двумя трудностями - ее избытком Или недостатком. При избытке информации сложность заключается в возможности и умении руководителя отыскать те сведения, которые имеют прямое отношение к данному вопросу. При недостатке же информации постоянной является угроза принятия неправильного, недостаточно обоснованного решения. В связи с этим руководитель должен выработать четкий подход к общей оценке материала, определить необходимое число фактов и их содержание, сроки их сбора и обработки, эффективность предполагаемых результатов в соотношении с затратами времени на сбор информации; установить методы и приемы классификации материала и т. л. То есть сбор, общая оценка, обоснованность и сравнимость информации при помощи аналогий, анализа и синтеза, индукции и дедукции, обобщений и ее классификация с использованием различных группировок, статистических таблиц, графиков, монограмм, корреляционного анализа, математических методов и ЭВМ должны быть управляемыми. В целом же необходимо получить все фактические материалы, дать им общую оценку, классифицировать, подвергнуть анализу и обработке. Обстоятельный анализ призван определить недостатки, установить их причины и создать предпосылки для принятия решений, установления границ их применимости. При этом необходимо помнить, что важнейшим условием принятия правильных решений является анализ ситуаций. Интуитивные же решения допустимы лишь в случае решения текущих заданий. Не исключена возможность формирования решения в процессе сбора и обработки фактов. При этом рекомендуется очень вдумчиво относиться к высказываниям людей относительно разных аспектов проблемы, помнить, что легко можно поверить в то, во что вы хотите субъективно верить.
Изучение проблемы и ее уяснение предполагают необходимость полной концентрации на ней своего внимания с тем, чтобы выявить ее содержание и четко сформулировать ее целевую направленность. Выясните, что представляет собой данная проблема. Определите причины ее возникновения, необходимость изменения "существующего положения", ее цели и возможные последствия. Установите положительные и отрицательные последствия, степень риска при принятии решения. Оцените положение, исходя из своего опыта, значения проблемы, вашей личной ответственности, квалификации работников, участвующих в ее решении. Проанализируйте его вновь, теперь уже с точки зрения имеющихся фактов. Учитывайте также эмоциональное настроение, материальную среду, вопросы квалификации, уровень координации действий и двусторонней связи между руководителями и подчиненными. "Не вступай поспешно в тяжбу: иначе, что будешь делать при окончании, когда соперник твой осрамит тебя?"
Выполняя данную работу, рекомендуется составить перечень фактов, необходимых для уяснения проблемы, проверить их точность, изучить их с учетом прошлого опыта, проконсультироваться относительно их достоверности, определить главное препятствие в решении проблемы и границы полномочий при ее решении. Применив поэтапный подход, установите возможные промежуточные

сроки решения и начинайте активно действовать. Такая последовательность изучения и уяснения проблемы направлена на то, чтобы выяснить, нет ли каких-либо скрытых фактов, меняющих само существо проблемы. При поиске ключевых причин решаемой проблемы с учетом предшествующего ей решения рекомендуется изучить первоначальный план действий с точки зрения его целесообразности и реальности. Если у вас появились сомнения в определении проблемы, целесообразно продлить ее изучение. Если же таких сомнений нет, не уклоняйтесь от принятия решения и не бойтесь ответственности за его принятие. Приступайте к выработке предварительного решения, сосредоточив внимание на следующих вопросах.

4.1.2. Обеспечение конкретности и оперативности. Неотложные вопросы должны решаться своевременно, быстро, без излишнего бумаготворчества, реально, с учетом всех важнейших факторов, твердо, в живой связи с коллективом, на основе детального ознакомления с ситуацией и конкретными условиями. Наряду с этим оперативность не должна вести к импровизации, суматохе, спешке, произвольной и частой смене решений.

Если решение формируется и вырабатывается группой специалистов (скажем, советом), необходимо организовать работу таким образом, чтобы каждый из специалистов сохранил индивидуальные положительные черты своей деятельности, направив их на решение данной проблемы. Причем размер группы должен быть оптимальным, поскольку большие группы из-за их аморфности оказываются малоэффективными. В них отсутствуют возможности для живой дискуссии, сложным представляется создание атмосферы, соответствующей творческому обсуждению.

Руководитель призван создать атмосферу творческого поиска, обсуждения, обмена мнениями, здоровой критики, поиска решения с учетом реальной обстановки, а не руководствуясь правилом взаимных уступок, взаимных обязательств, давления авторитетом и т. п. К тому же следует учитывать, что, если сотрудник выдвигает довольно оригинальную и новую идею, она на начальном этапе, как правило, подвергается интенсивному воздействию большинством обсуждавших, превратившихся в оппонентов, в виде вскрытия различных отрицательных ее аспектов, критики, как правило, чрезмерной и не всегда обоснованной и убеждающей, объективной. Роль руководителя состоит в направляющей и сдерживающей в какой-то мере функции предупреждения чрезмерной и необоснованной критики, в требовании конкретности и оперативности по существу предложений.

4.1.3. Определение альтернативных вариантов решения. При определении выбора альтернативных вариантов решения проблемы руководитель, стремясь увеличить вероятность получения большей отдачи, может пожелать столько альтернативных решений, сколько возможно. Лучший результат при принятии решения достигается при большем числе умело разработанных смелых творческих вариантов. Однако при этом выбор одного из них становится тем труднее, чем их больше, практически осуществляется только одно действие из возможных, поэтому рекомендуется предварительно определить экономическую целесообразность, трудоемкость и выгодность, изыскивать и оценивать все возможные альтернативы решения. Выбор определенной альтернативы включает оценку эффективности решений, определение ожидаемой отдачи выхода за минусом входа с использованием формально-логических и эвристических методов, базирующихся на творческих способностях и опыте руководителя. При этом определите три-пять наиболее возможных оптимальных варианта, предварительно отбросив заведомо непригодные. Установите критерии оценки эффективности решений. Исходите из критерия результативности, учитывайте

крайности. Используйте закономерности, при которых деятельность результативнее по мере приближения к конечной цели. Определите подлинную, реальную результативность.
Если же дать и осуществить такую оценку нельзя с достаточной точностью, то целесообразно определить ожидаемую степень риска по каждому из решений. При отсутствии информации основой выбора может явиться лишь известное предполагаемое направление действия, а определяющим фактором выбора при этом может быть лишь субъективное мнение руководителя, принимающего решение исходя из своих возможностей. Праксеологи справедливо отмечают, что недостаточно обладать полным набором очевидных вероятностей, необходимо еще уметь сделать в соответствующий момент соответствующий выбор из этих вероятностей. А это нередко требует большого искусства. В чем же суть выбора? В чем заключается механизм выбора? Пожалуй, это значит, что кто-то:
а) предположил (а в отдельном случае подсчитал, правильно или неправильно), что можно сделать то и можно сделать что-то иное;
б) сравнил первое и второе;
в) умышленно сделал так, чтобы было одно из двух, и умышленно не сделал так, чтобы не было другого (в одном случае сделал это успешно, в другом - пошел за тем, что считал лучшим, а могут возникать и обычно возникают оба этих частных случая вместе).
Ясно, что сравниваемых вероятностей может быть много. Определяя относительные значения отдельных вариантов, недостатки и преимущества различных альтернатив, надо определить, в какой мере автор вариантов владел проблемой, какими творческими способностями обладает и достаточно ли он объективен, умеет ли использовать объективные возможности, которые предоставляет ему данная ситуация.
Руководитель должен давать оценку этим действиям. Выполняя данную работу, избегайте нерациональных идей. Продумайте, все ли факты приняты вами во внимание. Рассмотрите все последствия в том случае, если никаких действий не будет предпринято. Задайте себе вопросы: Могут ли неожиданно возникнуть какие-нибудь препятствия? Каковы будут их последствия для других работников? Может ли это быть законным и этичным? Вызовет ли это возражения со стороны вышестоящего управленческого звена?
4.1.4. Использование метода главного звена. Метод - это процесс, это правила действий руководителя, это путь, способ исследования и преобразования. То или иное действие, та или иная теория развивается (развертывается, строится) как система следствий, выводимых по законам логики из определенной совокупности принципов, основных исходных положений, каких-то первоначал, являющихся обобщением данных практики или опыта. В связи с этим из множества вопросов, подлежащих решению, необходимо выбирать и решать важнейшие и ключевые, от которых зависит успешное решение остальных вопросов. Иностранные ученые связывают этот метод с идеями В. И. Ленина: "Надо уметь найти в каждый особый момент то особое звено цепи, за которое надо всеми силами ухватиться, чтобы удержать (всю цепь и подготовить прочно переход к следующему звену...", - писал он в работе "Очередные задачи Советской власти". Размышления праксеологической природы, затерявшиеся в размышлениях о тактике рабочего класса, его партии, с одной стороны, и в общих исследованиях общих законов диалектики - с другой, мы можем найти у классиков марксизма-ленинизма. Терминологическое и предметное обсуждение праксеологического характера мы находим в первом томе "Капитала" Маркса, где идет речь о таких понятиях, как труд, вещества, машины, орудия и т. д. Тайники теории успеха не были чуждыми Ленину, который стремился к совершенству действия. Он нередко выражал

убеждение, что существуют некоторые принципы, которые следует применять, если есть желание достичь поставленных перед собой целей. Вот некоторые из этих принципов, выбранные из произведений Ленина.
Принцип ключевых звеньев. В любой достаточно сложной деятельности мы реализуем цель путем выделения более важных и менее важных, более близких и более дальних заданий. Здесь речь идет не только о том, чтобы в борьбе, имея для этого соответствующие силы, атаковать узловой элемент, но и, например, в экономическом развитии страны находить косвенные цели, серьезно приближающие нас к поставленной главной цели. Таким ключевым звеном была на некотором этапе развития Советского Союза электрификация. Особой чертой ключевого звена всегда является его эффект, то, что одним махом мы получаем несколько ценных итогов.
Принцип прерывания порочного круга. Когда у нас есть как бы замкнутая система возвратных напряжений, следует ввести какой-то новый фактор, который позволил бы внести желанное изменение в эту систему. Конечно, Ленин не употреблял современной кибернетической терминологии, однако на примере объяснял, что он имел в виду. Например, из-за того, что царят голод и нищета, возникает низкая производительность труда. Но плохая работа отражается на урожаях, качестве и количестве товаров. Таким образом, круг замыкается. Из него надо выйти. Движение субботников было задумано как реализация прерывания порочного круга. Несмотря на нищету, разруху, оно должно было привести к подъему производительности труда, а затем и к улучшению хозяйственной ситуации. Но "...в девяносто первом году многие гипотезы, высказанные тогда, стали или аксиомами, или заблуждениями. Пример - "Великий почин": какую путаницу в умы внес обыкновенный аврал в железнодорожном депо! Объявленный ростком нового мира, он спутал принятые у всего человечества стимулы труда. Но аврал остается авралом в любой подаче. Помимо неисчислимого вреда экономике, "Великий почин" запустил грандиозную пропагандистскую утку: в основание двойной морали был положен еще один краеугольный камень.
В этом смысле ленинизм был предтечей сталинизма".
Кроме перечисленных принципов, Ленин применял ряд тактических шагов, известных из теории борьбы, - перехват колеблющихся элементов и перетягивание их на свою сторону, использование средств противника для собственных целей, применение периода передышки в борьбе, так как после нее, как и после работы, нужен отдых.
Умение выбирать главные, ведущие звенья, предопределяющие общий ход развития явления, характеризует научную обоснованность того или иного решения. Руководитель, вырабатывая и принимая решение, должен оценивать различные варианты, выбирая наилучшие, главные из них, ключевые. При этом рекомендуется использовать форму сравнения решений, выбирая из нескольких возможных главнейшее, не допуская, однако, хаотического перескакивания от одного вопроса к другому, что ведет к излишней растрате сил, решению многочисленных второстепенных дел. Выделение главного, основного, ведущего звена осуществляется на основе всестороннего изучения развития явления за предшествующий период и вскрытия резервов путем ввода каких-то дополнительных решений, таких как время, надежность, экономичность. Целесообразнее также продумать совместимости или "накладки" отдельных вариантов, используя их лучшие, положительные моменты или включения отдельных из них в другой вариант в целях облегчения или ускорения внедрения его в практику.
Выполняя эту работу, необходимо помнить, что руководитель не должен

заниматься решением вопросов, повторяющихся в работе его подразделения, а в первую очередь должен сосредоточивать свое внимание на основных, исключительных и отклоняющихся от обычной практики вопросах. Соблюдение этого правила требует точного разграничения обязанностей в подразделении, описания служебных функций, установления порядка подписи документов и т. п. Нарушение компетенции и правила исключения приводит к тому, что руководителю, поглощенному мелочами, не остается потом времени для реального руководства. Наряду с этим руководитель должен добиваться того, чтобы все виды работ, повторяющиеся в управленческом аппарате, были нормированы, то есть постоянно организованы так, чтобы для каждого задания был назначен исполнитель, установлены определенный способ решения, норма времени и перечень используемых средств.

После завершения этапов изучения и уяснения проблемы, поиска, оценки решений и выбора наилучшей альтернативы определяется, на какие структурные подразделения повлияет предложение и, следовательно, изучаются их реакции на это предложение.

4.1.5. Обеспечение самостоятельности в принятии решения. Необходимость обеспечения самостоятельности в принятии решения обусловливается тем, что принятие решения в рамках существующих полномочий является не только правом, но и обязанностью каждого руководителя. Каждый работник должен принимать решения самостоятельно, но в пределах своей компетенции, в рамках поставленных задач, приказов и распоряжений вышестоящего руководителя. Никто не должен перекладывать принятые решения на выше- или нижестоящих с целью избежать ответственности. Подобные действия - одно из проявлений бюрократизма.

Необходимо помнить, что вышестоящий руководитель не должен слишком часто вмешиваться в управленческие функции подчиненных ему подразделений, иначе он станет оценивать работу подчиненных по тому, насколько охотно они исполняют его указания. Если же вышестоящего руководителя просят решить вопрос, входящий в компетенцию нижестоящего, то он должен лишь указать последнему путь к нахождению правильного решения. "Учение мудрого - источник жизни, удаляющий от сетей смерти".

Следует отметить, что степень самостоятельности в принятии тех или иных решений должна согласовываться с установленным делегированием полномочий между руководителем и подчиненным.

В то же время праксеологи отмечают, что до некоторой степени можно создавать или сохранять для себя в определенном отношении возможность действия в данный момент, можно также сознательно избавляться от таких возможностей или не допускать их. Отсюда возникает проблематика общей техники оперирования возможностями действий, при этом нельзя не считаться с некоторыми зависимостями. Ясно, что использование определенных возможностей действия связывается с необходимостью выполнения дополнительных действий; приобретение какой-нибудь определенной возможности иногда окупается потерей иных; зачастую лишиться данной возможности действия можно только путем выполнения действия в данном отношении. Фрэнсис Бэкон поведал о герое, который откусил себе язык, чтобы не выдать тайну, - вот пример умышленной потери возможности действовать в данном отношении. А кто-то не хочет оказаться осведомленным в чем-то, чтобы не иметь возможности поддаться соблазну повторить известие посторонним лицам. Опытный руководитель крупного учреждения признается, что на конференцию по недостаточно ясным и спорным вопросам он охотно посылает представителей с ограниченными полномочиями, чтобы им не приходилось

занимать четкие позиции и чтобы они могли объяснять это отсутствием полномочий.
4.1.6. Выработка предварительного решения. Необходимым является охват большого числа различных фактов и сопутствующих документов, что позволит вникнуть в самую суть проблемы. Формируемое решение на данной стадии представляет собой лишь предположение, потому что в него еще можно вносить изменения или модификации, взвешивать и оценивать различные варианты и предложения, выявлять реакции различных людей, т. е. обсуждать его со своими сотрудниками и другими специалистами, с которыми у вас есть контакт. Вырабатывая предварительное решение, руководитель может использовать накопленный опыт, интуицию, творческое воображение, может также исходить из традиционных методов, но лучше использовать для этого современную компьютерную технику, проработав довольно легко несколько десятков вариантов, что позволит увеличить вероятность и надежность в выборе лучшего, оптимального. Но важным в этом является правильный выбор критериев, ввод ключевых позиций, а не многословные рассуждения. Возможности компьютера позволяют быстро, четко и надежно проверять различные предположения, делать правильные умозаключения на основе переработанной информации.
В процессе выработки, формирования и создания предпосылок для претворения решения важным является умение руководителя привлечь к нему действительный интерес, вызвать сознательное отношение своих коллег, сотрудников, общественных организаций. Необходимость этого обусловлена тем, что новое решение, по всей видимости, повлияет на существующие методы, приемы работы, потребует от сотрудников перейти к более целесообразным, прогрессивным приемам и в какой-то мере заставит изменить характер своего поведения, овладеть новыми навыками, изменить соотношение умственных, физических или психических усилий. Предварительное обсуждение проблемы необходимо проводить, в неофициальной обстановке, чтобы сгладить возможности возникающих противоречий и расхождений, поскольку исполнители, привыкая к традиционному стилю работы, обычно неохотно меняют привычные методы, кажущиеся им самыми удобными и экономичными, стабильными и устойчивыми в психологическом плане. "Путь глупого прямой в его глазах; но кто слушает совета, тот мудр".
Обсуждая проблему в неофициальной обстановке, необходимо убедить подчиненных в стремлении к прогрессивным изменениям, к улучшению и определенным выгодам от его осуществления. К тому же при обсуждении рядовые работники замечают и раскрывают такие моменты, связанные с решением, о которых руководитель может даже и не догадываться. То есть предварительное обсуждение вопроса создает определенные гарантии успешной его реализации, поскольку накладывает на обсуждающих определенную ответственность за формулировку, уяснение и решение. Реальность же осуществления решения на практике обусловлена прежде всего осуществимостью его со стороны исполнителей.
При обсуждении необходимо создавать определенные условия, а именно:
не препятствовать возможностям подвергать решение критике и сомнению;
создать условия откровенности, возможности внесения в решение изменений и добавлений;
не "давить" своим авторитетом, и не делать оргвыводов относительно противоречивых мнений;
предотвращать систему взаимных уступок, вызванных их зависимостью друг от друга.
4.1.7. Согласование решения. Необходимо обеспечить согласие с

предполагаемым решением как руководителей тех подразделений, на деятельность которых может повлиять решение, так и тех исполнителей, которые будут его выполнять. При несогласии руководителя с отдельным решением или если он считает, что данное решение отрицательно скажется на его деятельности, необходимо подготовить убедительное обоснование своего возражения с количественными и качественными выкладками. "От высокомерия происходит раздор, а у советующихся - мудрость".
Выполняя данную работу, рекомендуется доводить до каждого исполнителя предполагаемые обязанности, указывать на обоснованность, целесообразность, те выгоды и преимущества, которые следуют в связи с принятием данного решения. После устного согласования, для большей уве: ренности в его действенном осуществлении, надо получить одобрение со стороны работника как члена первичного трудового коллектива. Как показывает практика, затраты времени здесь незначительные. Однако если принять решение без предварительного согласия и информирования подчиненного о предполагаемой новой сфере или отдельных ее элементах, вызывающих изменение деятельности, после окончательного его утверждения можно вызвать дополнительные трудности в нахождении общности интересов с непосредственными исполнителями, вызвать с их стороны явное или чаще всего скрытое, косвенное возражение, которое отразится в какой-то мере на эффективности данного решения.
Согласование предполагаемых решений необходимо проводить как по вертикали, так и по горизонтали управленческой иерархии, в зависимости от решаемого вопроса. Иногда руководитель допускает ошибку в своих действиях, проводя линию субоптимизации, возникающей при игнорировании мнения руководителей и специалистов других подразделений, своих сотрудников, на результаты труда и сферу деятельности которых оказывает влияние (притом отрицательное) принимаемое без согласования с ними решение или проводимые какие-либо другие действия. "Прогони кощунника, и удалится раздор, и прекратятся ссора и брань".
Выполняя данную работу, надо учитывать, что рано или поздно исполнитель все равно узнает о решении, затрагивающем его интересы, однако исполнение его значительно осложнится.
4.1.8. Утверждение решения. Процедура утверждения решения лицами, имеющими на это официальное право, обусловлена хозяйственным принципом единоначалия, материальной, моральной ответственностью определенного лица. Фактически процедура утверждения решения является подчас чистой формальностью по сбору соответствующих подписей и получению санкций, поскольку на предыдущих этапах механизма формирования решения отыскивался наилучший вариант его осуществления. Однако необходимость выполнения этой работы обусловлена также и требованиями законности, указывающими, что решение достигло такого пункта, когда все члены коллектива, привлекаемого к решению проблемы, взяли на себя определенную ответственность.
При выполнении этой работы необходимо четко определить, какие лица будут иметь право одобрять некоторые или все проблемы. Рекомендуется осуществить функцию передачи информации исполнителям о различиях (при их наличии) между рассматриваемым, ранее принятым и окончательным решениями. То есть на этом этапе решение становится официальным, с четко определенной гранью между предположениями, поданными ранее, и утвержденными, обязательными, необходимыми действиями. Начинается второй этап подготовки и принятия решения.
При определенном варианте решения руководителю подчас необходимо посоветоваться с профсоюзными организациями или с коллективом работников.

Однако окончательно утверждает решение сам руководитель, поскольку он несет персональную ответственность за эффективность работы вверенного ему коллектива, выполняя возложенные на него функции в соответствии с принципом единоначалия.
4.1.9. Окончательное решение проблемы. Принятие решения - это, по существу, выбор одного из нескольких возможных вариантов решения данной проблемы. Научная организация управления, научный стиль работы руководителя способствуют выбору лучшего варианта решения из нескольких возможных. Окончательное решение проблемы наступает после "проигрывания" различных вариантов, группировки их по значимости, отклонения заведомо непригодных и нереальных. Следует также остерегаться стремления ускорить процесс принятия решений, что влечет за собой подчас неточности и искажения в принимаемых решениях. Выбирая окончательный вариант решения, необходимо учитывать и возможности просчета, объясняемого как субъективными данными самого работника, так и некоторыми объективными причинами механизма точности расчетов. Руководитель должен учитывать, что в реальной действительности редко возникает возможность осуществления лишь одного варианта, который имеет явное и значительное преимущество перед другими. Принимая окончательное решение, необходимо предвидеть также возможность лишь частичного успеха или неуспеха принимаемого решения, а поэтому рекомендуется предварительно запланировать вспомогательные (резервные) мероприятия, которые в случае неудачи принятого решения могут быть проведены взамен намеченных.
При решении важных проблем целесообразно критически осмысливать любое обобщение в методологии принятия решения, учитывать, что подчас необходимо допускать исключения из общих правил, но при этом надо всегда придерживаться главных принципов при окончательном решении проблемы, еще раз осмыслить принимаемое решение и определить:
а) на что может повлиять принятое решение, каковы цели и почему вообще необходимо изменить существующее реальное положение;
б) какова степень свободы действий, т. е. чем мы с самого начала связаны (постановления, условия принятия решений, внутренние и внешние взаимосвязи в управлении);
в) срочность и важность решения, условия собственной работы и сотрудничества с другими работниками;
г) риск при принятии решения (соотношение доходов и потерь, возможность нежелательного исхода).
Окончательное решение принимается именно руководителем независимо от процедуры обсуждения и согласования и основано на принципе единоначалия. Необходимость окончательного решения проблемы обусловлена тем, что возможны различные корректировки, связанные с условиями работы, плохой организацией исполнения, предполагаемыми изменениями обстановки, внутренними изменениями или реконструкцией и т. п. Так как нарушение стабильности вызывает подчас снижение действенности решения и может привести к полной или частичной дезорганизации всей работы, коррективы решения лучше всего вносить с учетом рассмотренных этапов его принятия. Их следует обсуждать с ответственными исполнителями, разобрав причины, вызывающие необходимость корректировки решения, силу их влияния на эффективность первого варианта решения, определив затем выводы по корректировке решения, вводя их в форме приказа или распоряжения. Это позволит обеспечить определенную устойчивость внесения изменений и корректировок решения, повысить эффективность и ответственность

исполнителей за действенность окончательного решения.
Если же руководитель будет руководствоваться заботой о престиже своего авторитета, откладывать необходимые корректировки и изменения, затягивать вопрос с решением, это может привести к дискредитации данного стиля и методов руководства. "Всякий благоразумный действует со знанием, а глупый выставляет напоказ глупость".
Праксеологи указывают на то, что имеющаяся возможность действия со временем теряется, и для праксео-лога важны некоторые факторы, относящиеся к этой проблеме, установление решающего момента, когда кончается чья-то ситуационная возможность действовать, а с ней - возможность действия вообще. Решающим же моментом является тот, о котором нередко говорится: "теперь или никогда". Вместе с тем это момент, в который возможность действовать редуцирована лишь до двух принципиальных альтернатив: "или пан или пропал!". Ибо до наступления решающего момента имеются три основные возможности для выбора: решить дело позитивно, решить дело негативно, отложить решение дела. Назовем такую ситуацию ситуацией полной возможности. Но полная возможность - это еще не максимум свободы выбора. Ведь в случае отсрочки нередко бывают различные возможности. Ситуация может принимать форму единственной альтернативы или форму более чем одной альтернативы, нередко - форму весьма многочисленных альтернатив.
Если же окончательное решение призвано заменить, дополнить или как-то повлиять на уже утвержденное и согласованное, то это должно быть четко и ясно изложено. В случае же явной противоположности окончательного решения ранее утвержденному, предыдущее необходимо изъять, если оно еще не было зарегистрировано, или же довести до лиц, обязанных согласовывать и утверждать решение, его изменения и корректировки. После того какчустановлено, что решение принимается руководителем и исполнителями, наступает окончательное решение проблемы.

4.2. ДОВЕДЕНИЕ РАСПОРЯДИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ ДО ПОДЧИНЕННЫХ

В целях успешной реализации решения доведение распорядительной информации до подчиненных с учетом современных требований является весьма существенным. Распорядительная информация оформляется в виде приказа, распоряжения, инструкции, положения, методических указаний, правил, нормативов и т. п. и определяется правом руководителя требовать обязательного подчинения исполнителей и точного выполнения ими полученных распоряжений.
4.2.1. Оперативный план действий по реализации решения. Руководителю при доведении распорядительной информации до подчиненных рекомендуется разработать оперативный план действий по исполнению решения, предусмотрев в нем, наряду с конкретными мероприятиями и направлениями работы, основные этапы, ответственных за них и за решение в целом. Этот план необходимо доводить до сведения всего коллектива. Самые опытные и ответственные работники должны вести отдельные направления при установлении функций, прав и ответственности. Среди различных составляющих направления важно выделить элементы, которые объединены общностью цели, т. е. каждое из действий должно быть направлено на достижение определенной цели, даже если целью субъекта данного вспомогательного действия не была именно эта цель. Важная роль отводится пропаганде решения, разъяснению его смысла и значения, возможных результатов и последствий, формированию общественного мнения с тем, чтобы коллектив был более восприимчив к административным воздействиям, а получаемые распоряжения и указания выполнялись с большим

энтузиазмом. "Надежда, долго не сбывающаяся, томит сердце, а исполнившееся желание - как древо жизни".
Подчас руководителю необходимо произвести подбор людей, конкретных исполнителей, которые могли бы успешно реализовать установленный объем работ и обеспечить эффективность решения. В этих условиях необходимо исходить из квалификационного уровня подчиненных, опыта их работы, наличия навыков по руководству и исполнительности. Определив же круг таких исполнителей, надо установить их права, необходимые для выполнения данной работы, и ответственность, разъясняя суть и специфичность данного решения. В условиях и методах доведения решения должны быть и определенные гарантии эффективной его реализации в плане уяснения его сути, специфических особенностей проблем, а также психических характеристик исполнителя. В связи с этим праксеологи рекомендуют больше внимания уделять оперативному плану действий или его проекту, если он не был еще принят для исполнения. Если план предполагает реализацию цели нетрадиционным способом, если его выполнение основано не на известных и испытанных методах, а, может быть, известных, до сих пор не использовавшихся, хотя и результативных,- то мы имеем дело с творческим планом.
Исчерпывающий план должен содержать программу (здесь и далее слово "программа" обозначает систему сложных действий) - устанавливать очередность применения отдельных средств, сроки начала и окончания действий. В сетевом планировании (сетевом анализе) при использовании компьютерной техники суммируется время достижения промежуточных целей, принимаются во внимание различные варианты, рассчитываются расходы на реализацию, чтобы найти скорейшую или самую экономичную последовательность скоординированных действий.
Какими признаками должны обладать хороший план и хорошая программа? Праксеология требует, чтобы эффективный план, так же, как и программа, отвечал многим требованиям. Прежде всего, он должен быть целенаправленным, то есть его выполнение должно вести к достижению задуманной цели в строго определенное время. К сожалению, мы знаем многочисленные примеры, когда вполне достижимая цель не реализуется.
Второе требование, предъявляемое к планам и программам, - их выполнимость. Планирующий должен считаться с возможностями исполнителей, средствами, условиями и т. д. Отрицательным примером пусть будет варшавское метро, которое было подробно и очень старательно разработано в планах. Однако планы из-за разных обстоятельств не удалось выполнить.
План должен быть внутренне согласован. Например, когда мы предусматриваем строительство высокого здания и большую нагрузку помещений, следует запланировать соответственно глубокий фундамент. Упущения, имеющиеся в особо важном узле плана, угрожают целостности постройки. В общем, это положение можно сформулировать следующим образом: план не должен содержать таких деталей (конструктивных элементов, средств и т. п.), которые делают невозможной его последующую реализацию.
Признаками хорошего плана или хорошей программы являются простое, построение, понятная структура. План должен быть также доступен для восприятия теми, для кого он был составлен. Часто говорят, что гениальность какого-либо плана или программы заключена в их простоте. Речь здесь не идет, конечно, о том, чтобы все "насильно" упрощать. Но когда, например, к нам обращается прохожий и спрашивает, как пройти на железнодорожный вокзал, не надо читать ему сложную лекцию, а следует указать простейший маршрут - прямо к железнодорожным путям и, например, направо. А ведь эту информацию можно

сформулировать и так, что человек совсем не будет знать, куда идти. И во всякого рода дланах и программах также следует придерживаться "золотой середины". А очень часто у нас есть искушение разрабатывать их слишком детально, предусматривая ненужное, тогда теряется их ясность.
Известно, что часто появляются некие непредвиденные обстоятельства, изменяющие условия труда, например, научный прогресс предлагает такие приборы и машины, по сравнению с которыми устройства, обозначенные в плане, являются устаревшими. Всегда следует считаться с так называемым моральным износом постоянных средств производства. Этим термином, не имеющим ничего общего с моралью, обозначается техническое старение использовавшейся до сих пор аппаратуры. Ее эксплуатация не окупается в связи с появлением нового, со многих точек зрения более совершенного оборудования и машин. Следовательно, план должен быть гибким, легко поддающимся изменению в определенных фрагментах. Следует помнить о научной организации труда, которая требует постоянного совершенствования производства и, следовательно, постоянного улучшения планов. Плох тот план, в котором малейшее изменение угрожает смыслу его существования.
Несмотря на определенную гибкость и восприимчивость ко всякого рода изменениям, план все же должен быть рассчитан на большую перспективу. В некоторых случаях это равнозначно требованию, чтобы он был разработан в целом, а промежуточные сроки устанавливались позже.
Сколько раз случается, что стройка начинается до окончания разработки документации. Наступает момент, когда строительные рабочие выполняют все начальные работы по планам, подготовленным конструкторским бюро, а потом вынуждены простаивать. Строить без планов нельзя, иначе в ходе дальнейшей подготовки строительных проектов нужно будет вносить поправки, а это приведет к перерасходу энергии, материалов и средств.
4.2.2. Подготовка решений к исполнению. Сформулированное, обоснованное, согласованное и утвержденное решение должно быть подготовлено для исполнения, что иногда является довольно сложным мероприятием. Практика свидетельствует о том, что некоторые руководители, предвидя сложность претворения решения в жизнь, нередко выбирают более простые и элементарные варианты подготовки, реализации и выполнения решения. Процедура подготовки решения к исполнению требует осуществления ряда действий еще в период формирования, подготовки и принятия самого решения, когда необходимо предусмотреть не только моменты, обусловливающие процесс "что делать", но и кто, где, каким образом, в какие сроки, когда должен выполнить отдельный элемент или всю задачу в целом.
Работа предполагает процедуру по претворению решения в жизнь на основании интеллектуальной концепции плана, изложенного на бумаге. При выполнении этой работы необходимо помнить, что руководитель не всегда полностью представляет себе проблемы, возникающие в связи с подготовкой решения к исполнению. Подчас среди руководителей бытует мнение, что если они разработали и утвердили решение, то работа по решению проблемы закончена. "Приклони ухо твое, и слушай слова мудрых, и сердце твое обрати к моему знанию".
Выполняя данную работу, необходимо детально запланировать весь процесс подготовки решения к исполнению, конкретно указав, кто, когда и какие функции должен выполнять, что позволит избежать путаницы, дублирования и всяческих нарушений. Для этого рекомендуется разрабатывать рабочие графики, предусматривая издержки в связи с перестройкой всей работы и определяя конкретные сроки начала работ новым способом, а также устанавливая затраты

времени на перестройку каждой операции. При этом целесообразно применять метод имитационного моделирования реальной ситуации и практические проверки программы действий.
Подготовка решения к исполнению предполагает возможность изменения существующего распорядка работы сотрудников. Необходимо также учитывать, что процесс введения решений подчас сдерживается не только из-за возникающих различных технических или организационных препятствий, но и необходимости преодоления различных психологических барьеров, недопонимания или даже скрытого сопротивления предполагаемым различным изменениям, проявляемым в виде простого игнорирования решений или же в виде затягивания сроков их выполнения. "Ленивый опускает руку свою в чашу и не хочет донести ее до рта своего".
В процессе подготовки решения к исполнению необходимо учитывать свершившиеся факты для минимизации интервенции. Из этого логически следует, что упреждающие действия всегда менее затратны, чем пермутационные (конструктивные или деструктивные).
В наиболее обобщенной форме это положение можно сформулировать следующим образом: если стремитесь получить в определенный момент желаемое состояние дел при наименьших затратах, старайтесь заранее (когда это сравнительно легко) установить такое состояние вещей, которое бы автоматически привело в определенный момент к такому преднамеренному состоянию дел, когда для его сохранения достаточно было бы чистой инвигиляции или, по крайней мере, только упреждающих действий и не нужно было бы предпринимать более затратных конструктивных действий.
Таким образом, мы сформулировали положение, которое можно назвать принципом антиципации.
Сохранение неподвижного (инертного) исходного состояния, например, при хранении чего-то постоянного (книг в библиотеке) является автоматическим процессом. Мы можем что-то сформировать, приобрести, выработать отношение к чему-либо и т. д. Процесс инерции сохраняет автоматически это состояние, и нам остается всего лишь его поддерживать. В таком случае мы говорим, что состояние дел, о котором идет речь, находится в правильном положении относительно наших намерений или что мы находимся по отношению к этим намерениям в правильном положении. Ясно, что этот положительный аспект подлежит градации в зависимости от степени трудности поддержания ситуации: "Предлагаем то-то, и если Вы до такого-то числа не дадите отрицательного ответа, мы позволим себе считать наше предложение принятым". Письма такого содержания, раздражительные и причиняющие хлопоты, представляют, увы, хорошую иллюстрацию применения метода свершившихся фактов. Авторы подобных писем правильно рассчитывают на следствия инерции. Они считают свое предложение принятым и пользуются этим, если адресат не утруждает себя отрицательным ответом.
Роль руководителя при подготовке решений к исполнению, кроме вышеуказанного, сводится к следующему:
а) в конкретной и доходчивой форме разъяснение преимуществ нововведения для убеждения конкретных исполнителей в его принятии;
б) привлечение исполнителей к посильному участию в формировании и обсуждении решения, а особенно в вопросах изменения и отклонения его деталей;
в) предотвращение, по возможности, отрицательных последствий решения;
г) поощрение работников, проявивших гибкость и понимание изменений и перестроивших свои действия, поступки, навыки в соответствии с требованиями

решения.
4.2.3. Разработка распорядительных документов. Разрабатывая распорядительные документы для исполнителей, необходимо стремиться к четкой и ясной формулировке каждого решения, ясному определению сущности и объема задания, указывать ответственного исполнителя, сроки и способы выполнения, предусматривать необходимые для этого средства. В этой связи, как считают праксеологи, полезными могут оказаться приемы и методы, подходы Жоржа Гостеле, занимавшегося теорией практической деятельности, которая, по его мнению, отличается от всякого иного рода человеческой деятельности тем, что имеет точно определенную цель и результаты, доступные объективному контролю. Ведь существует разница между деятельностью и ее результатами в зависимости от того, работа это или творчество. Итоги работы портного, столяра или другого ремесленника легко удается проконтролировать, произведение же художника-живописца, скульптура не удастся сравнить с целью, потому что она не была объективно известна.
Только сам художник или скульптор знают, достигли ли они того, что хотели.
Со многих точек зрения система Гостеле, названная по его инициативе методологией практического мастерства, является попыткой упорядочивания принципов научной организации. Ее влияние проявляется хотя бы в выделении пяти этапов "совершения благоразумного дела", сформулированных следующим образом:
I этап - выбор цели - точное определение результата, который должен быть получен;
II этап - обдумывание средств, приспособленных для намеченной цели в реальных условиях;
III этап - выполнение плана действия при применении заданных средств;
IV этап - контроль выполнения, состоящий в объективной оценке полученных результатов;
V этап - определение причин неудач или недостатков данной практической деятельности.
Жорж Гостеле отличает отвлеченную деятельность от деятельности конкретной. В отвлеченной деятельности человек как будто "отрывается" от этических оценок и действует по принципу "цель оправдывает средства", старается как можно точнее и как можно скорее реализовать цель с наименьшими затратами. Противоположностью отвлеченной деятельности является конкретная деятельность, считающаяся с моральными обязанностями. Методология практического мастерства предусматривает практическую конкретную деятельность, которую можно легко проконтролировать.
В своих рассуждениях Гостеле применяет выработанную терминологию, давая, например, такую формулировку: "Организация - это целое, сложенное из взаимодействующих частей для достижения одной общей цели". В коллективной деятельности он различает пассивную организацию - совокупность материальных средств и активную - распорядителей и исполнителей. Внезапное и значительное изменение характера организации - это революция.
Труд - это сознательная человеческая деятельность, направленная на достижение результата. Закон производительности труда требует, чтобы труд давал какие-то конкретные результаты, закон полезности труда - чтобы он был необходим, закон наименьших усилий - чтобы он был наиболее производительным ценой наименьших усилий. Отсюда следует предложение разделения труда на концептуальный, при котором мы задумываемся над тем, что сделать, чтобы получить нужные результаты, исполнительный, контролирующий и труд над концепцией изменений.

Практика свидетельствует о нескольких причинах невыполнения распорядительных документов:
1. Распоряжение плохо сформулировано, не ясны его цель или необходимость действия, недостаточен уровень разъяснения. В таком случае оно должно быть пересмотрено и исправлено.
2. Распределительный документ был отдан правильно, но плохо понят исполнителем. Обязанность руководителя состояла в том, чтобы убедиться, что его хорошо поняли, а исполнитель не должен был принимать распоряжения до полного уяснения себе их смысла.
3. Распорядительный документ был отдан правильно и хорошо принят, но исполнитель не имел необходимых условий для его выполнения и преодоления встречающихся затруднений. Это вызвано тем, что руководитель, отдавая распоряжение или в ходе его осуществления, должен обеспечить все условия, выходящие за рамки компетенции исполнителя. Исполнитель же не должен принимать распоряжение, прежде чем не докажет невозможность его выполнения без обеспечения дополнительными средствами и условиями.
4. Распорядительный документ предусматривал обеспечение всеми необходимыми предпосылками для его исполнения, однако исполнитель не был достаточно заинтересован или был внутренне не согласен с распоряжением. В этом случае вина за невыполнение остается, главным образом, на исполнителе, однако и руководитель несет частичную ответственность, поскольку в его обязанности входит убеждение подчиненных и нахождение правильного пути для повышения их заинтересованности в работе.
"Когда наказывается кощунник, просто делается мудрым; и когда вразумляется мудрый, то он приобретает знание".
Разрабатывая распорядительные документы, исходите из того, чтобы распоряжения отдавались определенному исполнителю, что позволит исключить обезличку в работе; формулируйте их кратко, но содержательно; старайтесь ограничить круг обязанностей, объем работ, установить сроки выполнения, убедить работника в реальности и правильности задания; четко формулируйте задание, устанавливайте методы отчета и контроля; находите и используйте контакт с исполнителями; вырабатывайте психологическую совместимость.
Предъявляя в содержании распорядительных актов более высокие требования, наказывая нерадивых, не оставляйте без внимания и поощрения определенные достижения и успехи, поощряйте работников, достигших их. Разнообразьте формы поощрения. Наряду с материальным поощрением шире используйте различные моральные его формы в зависимости от реального вклада и трудовых усилий. "Подарок - драгоценный камень в глазах владеющего им; куда не обратится он, успеет".
Действие приказа как распорядительного документа направлено на формирование конкретных рабочих заданий подчиненным на основе научной организации и управления. При этом рекомендуется придерживаться следующих правил управления с помощью приказов.
Руководитель может издавать приказы только в пределах своей компетенции и лишь непосредственно подчиненным работникам. Его компетенция обусловливает собой определенный организационный порядок. Этот порядок последовательности инстанций (служебная последовательность) необходимо соблюдать при всех обстоятельствах, ибо в противном случае возникает хаос в организационных взаимосвязях. Вышестоящий руководитель не должен обходить непосредственно подчиненного ему руководителя и лично отдавать приказы работникам его подразделения. Лишь в исключительных случаях, когда подобный приказ необходим, он издается. В этих случаях обязанность каждого получившего

его - поставить в известность своего непосредственного начальника.
Приказ должен содержать перечисление предписываемых действий с указанием исполнителя каждого действия, мероприятия, которые могут быть необходимы для его исполнения, и сроков исполнения. Текст приказа должен, как правило, состоять из двух частей: констатирующей и распорядительной. В констатирующей части излагаются цель, задачи предписываемых действий и причины издания приказа, а распорядительная - имеет повелительную форму, предписывает действия конкретным исполнителям.
При неисполнении, нарушении приказа руководитель должен использовать по отношению к непосредственно подчиненному ему лицу свои права в полной мере, включая одно из следующих мер взыскания: порицание, временный перевод на другую работу и др.
Если руководитель издал приказ, исполнение которого представляется исполнителю ошибочным или наказуемым правонарушением, то подчиненный обязан сообщить об этом вышестоящему руководителю до исполнения данного приказа.
Инструкция как распорядительный документ руководителя предполагает необходимость определенного действия и должна содержать в себе определенные нормы общего характера, устанавливать порядок, способы и методы осуществления различных мероприятий в пределах компетенции руководителя. Цель инструкции, определяемой направления работ в их единстве и согласованности, состоит не в ограничении работников, а, напротив, в том, чтобы помочь в организации работы, способствовать выполнению поставленных перед ними задач. Инструкцию необходимо регулярно корректировать, не допуская, чтобы она стала препятствием в организации работы исполнителя.
Методические указания должны содержать совокупность способов, методов, приемов для систематического, последовательного, наиболее целесообразного выполнения какой-либо работы. При их формулировке необходимо добиваться четкости, точности и ясности изложения, учитывая, что нечетко сформулированные указания применяются подчас без должной гибкости, исполнители полагаются больше на формальности, нежели на собственный здравый опыт с целью избежать ответственности. Некачественные, непродуманные установки ведут к общему ослаблению дисциплины, бессистемности в управленческой иерархии, к тому, что подавляющую часть мелких вопросов приходится решать руководителю более высокого ранга.
Необходимо учитывать, что невыполнение задания не требует повторного распоряжения со стороны руководителя, однако необходимо настаивать на его выполнении.
Повторение распоряжения при невыполнении задания, если руководитель не сделал необходимых выводов, снижает его авторитет как руководителя. Вместе с тем необходимо учитывать, что, поскольку лица, получающие устные указания, не всегда могут отличить приказы от предложений, рекомендуется утвердженные и вводимые решения давать в письменной форме, где бы имелись соответствующие подписи. Требуйте от исполнителей только таких действий, которые надлежащим образом оформлены в документах.
Правила как распорядительный документ предполагают регулирующее поведение людей в процессе совместного труда. Целью правил является обеспечение укрепления дисциплины труда, правильная организация работ, полное и рациональное использование рабочего времени, повышение производительности труда, благоприятные для здоровья и безопасные условия труда, выпуск доброкачественной продукции и др. В правилах должны содержаться ясные, точные и, по возможности, исчерпывающие указания на общие и специальные

обязанности работников, а также на пределы и порядок ответственности за их нарушение в виде наложения на виновных мер дисциплинарного взыскания или применение мер общественного воздействия.
Правила должны основываться на Конституции, действующем праве и моральных нормах. "Если ты накажешь кощунника, то и простой сделается благоразумным; и если обличишь разумного, то он поймет наставление".

4.3. КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ

Умение решать тот или иной вопрос на основе достижений науки и практического опыта является одной из важнейших черт научного стиля работы. Следует отметить, что даже самая совершенная система подготовки решений и контроля за их выполнением не может работать механически. Ее осуществление и претворение в жизнь зависят от компетенции, целесообразной деятельности, целеустремленности и умения людей. В этом плане для правильной подготовки решений требуется постоянная работа с подчиненными, ознакомление их с достижениями науки и опытом организации контроля, обучение на конкретных примерах и делах. Руководителю необходимо в совершенстве владеть самим механизмом проверки исполнения, контроля и управления.
Исследователи справедливо отмечают, что из сочетания информации и руководства вытекает зависимость отчетности и контроля. Отчетность - это уведомление руководителей о выполнении поручения. Принятие отчета к сведению - один из путей контроля.
Контроль предполагает поддержание руководителем способности подразделения или исполнителя осуществлять предписанные управленческие решения, распознавать возникающие ситуации и выбирать соответствующие ответные реакции на них. Выполняя данную работу, необходимо учитывать, что она вытекает из предшествующего этапа общего процесса формирования решения, а именно - подготовки решения к исполнению, где, по существу, вводится новый процесс выполнения процедуры. На этапе же управления предполагается знание исполнителями установленного порядка выполнения процедуры и возможность их быстрого переключения на него.
Роль руководителя при этом состоит в распознании изменений, выборе соответствующих ответных решений, постоянном наблюдении за тем, чтобы они использовались, а в случае необходимости - внесении в них небольших корректив. Именно на этом этапе решение превращается из документа в реальное действие, и руководитель призван стать связующим звеном между инструкцией и работником. Необходимо учитывать разнообразие обстоятельств и работ, которыми подчас приходится одновременно заниматься исполнителю или, во всяком случае, делать на них ссылки, жалуясь на множество "навалившихся" дел, на нехватку времени и т. п., хотя сам трудовой процесс и не напряжен. Для предотвращения этого рекомендуется установить критерий приоритета при выборе последовательности и очередности выполнения работ и установить действенную систему контроля. "А слушающий меня будет жить безопасно и спокойно, не страшась зла".
Устанавливая систему контроля за действиями подчиненных, необходимо продумать все ее аспекты, не допуская крайностей. Важным в этом плане могут быть данные оперативного контроля и т. п. Система контроля должна быть достаточно эффективной, но в то же время не доводить контролирование до сковывания инициативы, мелочной опеки за каждым действием подчиненного. В случае же выявления какого-то отклонения необходимо энергичное вмешательство для ликвидации отклонений и непредусмотренных изменений.

Сложность контроля в его многоцелевой направленности на многие решения по различным проблемам требует разработки его эффективной системы. В этом плане определенный интерес представляет использование компьютерной техники, которая позволяет вести учет, классифицировать, периодически проверять ход выполнения решения, выдавая необходимую информацию в виде сводок о невыполненных решениях с указанием сроков задержек по каждому из них, нарушений, нарушителей и т. п. Целесообразным является также разграничение функций контроля среди соответствующих функциональных подразделений, служб, специальных групп, комиссий и т. п.
В этом плане полезно воспользоваться рекомендациями праксеолога, профессора Тадеуша Пщоловского и обратиться к автору книги "Общая и производственная администрация", теоретику управления Анри Файолю. Известно его лапидарное определение, что значит управлять, которое звучит почти как veni, vidi, vici ("пришел, увидел, победил") Цезаря: "Управлять - это значит предвидеть, организовывать, приказывать, координировать и контролировать. Файоль задумывается над более общими вопросами - лучше ли управление менее компетентное, но постоянное, или более компетентное, но сменное и коллективное. Он обращает внимание на зависимость формы организации труда от количества сотрудников, на необходимость принятия временного плана на период разработки основного. Этот последний вопрос можно встретить у Декарта, когда речь идет о путешественниках, заблудившихся в лесу, которые должны выбрать какое-либо произвольное направление движения, а не крутиться на месте.
У Файоля мы находим много общих интересных замечаний о результативном действии, которое, по его мнению, должно характеризовать единство, непрерывность, гибкость. Некоторые из его идей носят характер афоризмов, например: свет общих принципов подобно свету маяка пригодится тому, кто знает путь к порту; отсутствие пунктуальности является кражей чужого времени; для получения произведения инструмента недостаточно, нужен еще художник. Другие мысли относятся к более конкретным делам, связанным с предприятием, в частности с трудом работников. Файоль советует развивать самостоятельность работников, давая им возможность обдумывать и выполнять собственные планы, не затягивать оценку или реализацию чужих идей, побуждать инициативу даже ценой возможных ошибок и недостатков, которые зачастую удается предвидеть и исправить. Он отдает себе отчет в том, что каждая смена деятельности отражается на производительности и что нужно время от времени изменять задание, порученное работнику, так как при однообразии функций появляется утомление как результат монотонности. Это файолевское наблюдение сейчас подхвачено философами. По их срвету предпринимаются действия против слишком далеко зашедшей автоматизации труда, предлагается интеграция - объединение выполняемых функций. Например, человеку, задание которого заключается в закручивании болтов, быстро наскучивает, и производительность его труда падает. Когда же он получит еще и другое задание, выполняет прежние и новые функции попеременно и таким образом разнообразит работу, то результаты оказываются намного лучше.
Огромное значение имеет хорошее руководство, которое должно быть постоянным, а его распоряжения - неменяющимися. У французов есть поговорка: "два приказа - беспорядок" . Так же, как каждая смена деятельности влечет за собой определенное усилие для приспособления к новым функциям, каждая реорганизация руководства влечет замешательство. Тадеуш Котарбинский обобщил эти наблюдения, определив, что реорганизация - это период ослабления. И он сравнивает реорганизацию с процессом получения скрытой

теплоты, когда, подогревая, например, лед, мы не наблюдаем повышения температуры, так как калории расходуются на изменение агрегатного состояния. В заключение обзора общих наблюдений Файоля отметим отличие действительного порядка от порядка мнимого. Примером действительного порядка является кажущийся беспорядок на столе, на котором лежат листы бумаги с заметками. Но если бы кто-то пришел и навел порядок, укладывая бумаги аккуратными одинаковыми стопками, - вот тогда бы был беспорядок! Подобное может относиться и к большому сараю, и к кухне, где господствует порядок не эстетический, а праксеологический.

4.4. ПРОВЕРКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕШЕНИЯ

Сравнение фактического результата от реализации решения с ожидаемым определяет эффективность (результативность) решения. Оценка эффективности является одним из методов определения степени устойчивости внутренней и внешней среды при выработке решения, проявляемой как ответная реакция на определенные ее изменения. Это позволяет не только удостовериться в выполнении решения, но и в случае значительных расхождений между реальной отдачей и ожидаемой - принять необходимые действия по корректировке и уточнению процесса решения.
Выполняя данную работу, необходимо добиваться того, чтобы окончательная формулировка решения отражала механизм измерения его эффективности. Если невозможно определить и измерить эффективность решения, рекомендуется избегать его утверждения, ибо в этом случае, видимо, неверно определены его переменные в процессе анализа проблемы. Решение эффективно, если оно способствует приближению к поставленной цели. В случае же многоцелевой деятельности эффективным можно считать решение, при котором достигается положительный результат и оно не противоречит другим целям или же значительно превалирует над некоторыми второстепенными целями.
Если решение не дает запланированной отдачи, необходимо изучить, не изменились ли обстоятельства, при которых оно было принято, не явился ли такой результат следствием того, что исполнители отклонились от данного решения, т. е. необходимо выяснить устойчивость внутренних и внешних переменных, а в случае необходимости уточнить сам процесс принятия решения.
Проверка эффективности решения является последним этапом процесса решения проблемы. Это, по существу, процесс обратной связи, замыкающей контур формирования и реализации решений. Поэтому правильная реализация решения имеет принципиальное значение. С целью вскрытия резервов или отклонений менеджеру или бизнесмену рекомендуется проводить выборочные проверки места или времени реализации решения, его результативности или осуществлять взаимные проверки, предъявлять взаимные претензии со стороны различных структурных подразделений, вести перекрестные проверки и т. п.

4.5. РЕКОМЕНДАЦИИ УМУДРЕННЫХ ОПЫТОМ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ-УПРАВЛЕНЦЕВ

Касаясь выработки научного подхода к принятию решения и условий его исполнения, умудренные опытом исследователи указывают на необходимость определения ближних и дальних целей, так как деятельность, ведущая к успеху, - это деятельность, при которой человек обычно точно отдает себе отчет в цели своего усилия. Если эта цель далека и не всегда удается достичь ее прямым путем, то необходимо обратиться к окольному. При этом появляются ведущие к

конечной цели ближние и дальние цели, которых необходимо добиваться время от времени по пути движения. В конце концов, часто эти цели не так уж далеки, как показывают опыт и практика. Так, молодой конь, съезжая с горы с телегой, хочет мчаться, а старый, чтобы не разбить телегу, спускается медленно. Оказывается, иногда даже ближние цели нельзя достичь напрямую, очевидным путем, а следует использовать окольный путь. Итальянцы говорят: "Кто едет медленно, едет без происшествий и далеко". Предки поляков говорили: "Кто дороги спрямляет, дома не-ночует" и "Чтоб было ближе, с пути не сворачивай". Важным моментом является также обдумывание перед выполнением действия: "Дорогу нужно увидеть до того, как на нее ступишь" (аналогичная русская пословица: "Не зная броду, не суйся в воду"). Речь здесь идет не столько о дороге или о реке, сколько о взвешивании всех будущих возможностей. Есть люди, которые считают обдумывание важнейшей частью работы и потому хотят, чтобы оно продолжалось как можно дольше. "Долго думай, да скоро делай",- говорят приверженцы дотошной подготовки действия в уме. Ведь обдумывание заменяет ненужные физические усилия и предотвращает их. "Из-за дурной головы ногам покоя нет",- гласит пословица. А также: "Бери в работе умом, а не горбом". Недостаточно, однако, иметь даже самый подробный план действий, если после этого не следует его реализация. Когда-то, говорят, крысы разработали обстоятельный проект уничтожения кота, но некому было его выполнить. Известно: "Благими намерениями (а в нашем случае и планами. - Я. С.) путь в ад выложен".

Предварительное обдумывание и планирование позволяют вести дальновидную деятельность, ориентируясь на стратегическую цель. При этом следует учитывать, что и способ действия является важным элементом в результативном действии: "Не мытьем, так катаньем", "Не гонкой волка убьют, уловкой", но с такой оговоркой: "За двумя зайцами погонишься, ни одного не поймаешь".

Цель определенным образом заранее определяет средства. Однако они всегда должны соответствовать ее масштабу. О пословице "Где тонко, там и рвется" в "Тектологии" А. А. Богданова говорится, что "какое бы то ни было целое начинает дезорганизовываться, если только в одном его пункте сопротивление окажется недостаточным сравнительно с действующей извне силой: ткань - там, где она всего тоньше; цепь, где есть непрочное или проржавевшее звено; организация людей - там, где связь ее слабее; живой организм - там, где его ткани менее защищены; научная или философская доктрина - там, где соединение понятий уязвимее для критики и т. п." Праксеологи знают этот "самый общий закон" и рекомендуют ликвидировать свои собственные слабости, но одновременно учитывать их у противника.

Что же касается получения и сохранения возможности действия, то необходимо учитывать накопление сил как явление, которое не ограничивается исключительно областью "вооружений". Чем же другим будет накопление богатств, как не обеспечением себе возможности достижения какой-то цели? В противном случае оно не имело бы ни малейшего смысла, и баснописцы советуют богачу, который плачет после потери клада, чтобы он закопал обычный камень и думал, что никакой кражи не было. Деньги, которые никогда не должны быть истрачены, и обычный камень обладают на практике одинаковой ценностью. Это, конечно, не значит, что следует растрачивать свои возможности на всякие пустяки.

Надо учитывать также преимущества от сохранения возможности деятельности и, следовательно, более удобной позиции. Несомненно, в лучшей ситуации оказывается тот, кто может совершить какое-то действие, чем тот, кто эту способность утратил. Подобным образом лучше иметь ценную вещь в своем

владении, чем ее добывать. Польская пословица утверждает с определенным преувеличением, что "Лучше воробей в руке, чем тетерев на суку" (русский аналог: "Лучше синица в руке, чем журавль в небе"). Древние римляне говорили-сжато: beatus qui tenet ("счастлив тот, кто держит"). Их мнение разделяют многие руководители и бизнесмены. Между прочим, Бисмарк применял метод свершившихся фактов, который выразил таким образом: "легче забрать, чем отобрать".
Однако наряду с этим известно, что в некоторых случаях промедление результативнее поспешности и постановки перед свершившимися фактами. Потому "Что срочно, то от черта", "Поспешишь - людей насмешишь", "Работа не волк - в лес не убежит" и т. д. Однако промедление, тем не менее, должно иметь смысл. Хорошо, если решение откладывается по серьезным причинам. Хуже, если так делается из-за недооценки противника, как это было во время известного соревнования по бегу между зайцем и черепахой. Черепаха победила, потому что у зайца было слишком много времени, и он решил вздремнуть.
Следовательно, есть два основных варианта советов: либо поспеши ("Не откладывай работу на субботу, а женитьбу на старость") и окажись перед свершившимся фактом, либо медли и ожидай соответствующего момента, который нельзя пропустить. Но не всегда есть только две возможности. Известна и третья, которая, конечно, не относится исключительно к бою: "На войне не вырывайся вперед и не оставайся сзади".
Уже на основании приведенного выше материала, метких наблюдений о деятельности человека, озадаченного результативностью действия, эти советы можно, в зависимости от следующей из них морали, свести, например, к таким рекомендациям:
Не оглядывайся на других - умей сам себе помочь!
Всегда помни о цели действия!
Перед действием подумай!
Думай также и во время действия!
Лучше предотвращать нежелательные события, чем бездеятельно их ожидать!
В коллективе следует разделить функции между его членами!
Нужно знать различные процедуры, приемы, принципы, чтобы в случае необходимости иметь возможность результативного их использования!

5. Повышение уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп

Под группой понимается совокупность лиц, связанных общей целью, идеей, работой, деятельностью. Повышение уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп обусловливает необходимость систематического анализа внешних объективных условий и факторов функционирования сформировавшихся групп, доступных анализу и наблюдению в них процессов и явлений.
Люди вместе могут свершить то, чего не в силах сделать в одиночку; единение умов и рук, сосредоточение их сил может стать почти всемогущим.
Д. Уэбстер
Как бы талантлив человек ни был, но коллектив всегда умнее и мощнее.
Н. А. Островский
Более разумен сельскохозяйственный подход: создайте хороший климат,

обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям возможность расти самим по себе. Вот тогда они вас удивят.
Джеймс Макгрегор

5.1. УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ ГРУПП

Создание групп должно осуществляться на основе предварительно поставленных целей и разрабатанных проектов, после глубокого анализа и проработки действующих условий в сочетании с мероприятиями, обеспечивающими функционирование групп в соответствии с требованиями коллективной организации труда, системы учета, организации и управления, нормирования и оплаты. Группа должна быть основным объектом управления и воздействия. Для каждой группы уточняется состав выполняемых ею работ, формируются учетные единицы и т. п.
В проведении работы по проектированию и созданию групп, обеспечению необходимых условий для их высокопроизводительной деятельности должны принимать участие специалисты в соответствии со своими функциями. В этой связи для менеджеров и бизнесменов будет полезно ознакомиться с идеями праксеологов, обобщивших и представивших нам, своим современникам, принципы постепенного усовершенствования и организационного действия, разрабатывавшиеся и применявшиеся мыслителями и специалистами прошлого. Так, если говорить о рекомендациях врача Клода Бернара, то, опираясь на его приемы, были сформулированы пять начал, которые должны применяться в любой хорошо организованной работе:
а) установление четкой и строго определенной цели действия;
б) максимально подробный и детальный обзор всех условий и средств, при помощи которых намеченная цель может быть достигнута;
в) составление детального плана действий, ведущих к цели при применении наиболее соответствующих средств в наилучших условиях;
г) тщательное выполнение плана;
д) проверка достигнутых результатов путем сравнения их с намеченной целью, извлечение выводов из отдельных этапов и введение поправок относительно цели, условий, средств, плана действия, его реализации и контроля.
Рекомендацию, призывающую к применению названных выше этапов действия, Ле Шателье называл принципом постепенного усовершенствования, а позже прижилось название "цикл организованного действия" или короче: "организационный цикл".
Как эти начала должны выглядеть на практике? Вот кратко взгляды сторонников научной организации.
Цель должна быть точной, ясно поставленной, ограниченной, учитывающей возможности и полезной. Если целей больше одной, то необходимо их сответственно подчинить самой важной или реализовывать поочередно. Следовательно, если мы хотим производить холодильники, мы должны иметь сначала образец и начать его осваивать, а не ставить одновременно такую, например, цель, как производство пылесосов.
Исследуя средства и условия действия, мы стоим на позиции детерминизма и признаем, что, выполняя одни и те же движения и применяя те же материалы, мы получим то же самое изделие. Для производительной работы это чрезвычайно важно. При соблюдении всегда одних и тех же средств и условий действия изделия должны быть похожи друг на друга, как близнецы. Например, Форд поставил перед собой цель - производство автомобилей. Если, все производственные факторы взаимодействуют, серия автомобилей сходит с

конвейера. Но вот какой-то автомобиль, а следовательно, и другие из этой же серии не соответствуют предъявляемым требованиям. Инженеры сразу же ищут причины, справедливо опасаясь, что произошли какие-то незамеченные изменения условий или средств. Необходимо их пересмотреть, применяя на практике рекомендации Декарта, чтобы осмотры были, по возможности, самые обширные. Нельзя пропустить никакой детали под предлогом, что она выглядит слишком малозначительной. (Здесь обязательна рекомендация Микеланджело, который подчеркивал, что не следует пренебрегать мелочами, так как из мелочей образуются большие вещи. Эту мысль у него позаимствовал Сталин, но "забыл" указать первоисточник.) Когда имеются уже все факторы, Тейлор велит принять во внимание, как он пишет, степень "благотворительности", то есть степень важности каждого фактора. Речь в данном случае идет о том, чтобы знать, какое влияние на результат - большее или меньшее - оказывает данный фактор. В нашем примере производства автомобилей после поисков производственных недостатков может оказаться, что причиной был неправильный химический состав стали, которая из-за слишком большого содержания серы существенно уменьшила прочность какого-то важного элемента изготовленного автомобиля.
Ле Шателье, излагая основы системы Тейлора, обращает внимание, что к законам, имеющим какую-либо связь с производством, следует приходить путем измерений. Вначале следует заметить данные явления, а затем провести эксперименты, чтобы установить сначала качественные, а потом количественные связи между замеченными явлениями. В эксперименте необходимо по очереди исследовать все факторы и, что очень важно,- как поучал Фрэнсис Бэкон,- при каждом эксперименте следует менять только один фактор, оставляя все остальные без изменений. Современный бизнесмен в этом месте вставит замечание о том, что стоимость такого эксперимента не может превышать последующих доходов, которые принесет применение результатов исследований. Добавим: результатов, которые должны быть поданы если не в форме математических функций, то в форме цифр.
Как эти общие указания применить к нашему примеру с производством автомобилей? Отметим, например, что сталь, из которой сделана какая-то важная деталь, не соответствует условиям прочности. Образец, подвергаемый разогреванию, дает трещину под значительно меньшей нагрузкой, чем предусмотрено нормой. Установлено, что закалка, как и механическая обработка, были безупречны. Поэтому было проведено химическое исследование стали, которое выявило, что содержание серы в стали уменьшает ее прочность. Таким образом, уже установлена качественная связь. Далее, следуя дорогой эксперимента, определяется количественная связь - величина прочности в килограммах на 1 см2 поверхности сечения образца, которую дает рост процентного содержания серы. Эта зависимость может быть выражена в виде математической функции.
Это был всего лишь пример. Но в сталелитейной промышленности все марки стали были отработаны лабораторно, согласно рекомендациям, которым мы обязаны Бэкону и которые говорят о поочередном изменении отдельных факторов, в данном случае компонентов. В стали сначала изменялось содержание углерода, затем пробовали добавлять другие компоненты и точно регистрировать результаты. При этом применялись различные способы закалки. Таким образом были получены разнообразные марки стали, пригодные благодаря своим свойствам именно для таких, а не каких-то других целей. Закончилось время профессиональных тайн мастеров, которые когда-то знали и никому не передавали, например, рецепт дамасской стали, или когда заводские калильщики, закрывшись, чтобы никто не подсмотрел их способа, погружали раскаленное

стальное острие в... лук. Это, однако, не значит, что тайна производства перестала быть тайной. Ничего подобного, большие сталелитейные производства по-прежнему соперничают между собой, так как бэконовский метод экспериментирования дает неслыханно большое количество возможных комбинаций, а каждая комбинация - это потенциально новый сорт стали с другими свойствами. Ведь не каждое сталелитейное производство проводит эксперименты, ставящие перед собой задачу получения в лабораторных условиях всех возможных сортов стали.
После составления подробного плана действия и подготовки всего, что может понадобиться в производстве, начинается реализация цели. А когда она достигнута, следует провести контроль. В нашем примере контроль выявил, что один из автомобилей, а начиная с него и следующие не соответствуют образцу. Вследствие этого были введены соответствующие предохранительные меры. Однако прежде всего сталь плохого качества была изъята из производства.

5.2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ РАБОТА В ГРУППАХ

Организационная работа в группе сводится прежде всего к правильному определению основных ее функций и постоянному выбору между стабильностью и реформами. Прогрессивным здесь может оказаться опыт тех зарубежных компаний, которые поддерживают идею употребления всевозможных средств организационной текучки, когда люди более часто и более свободно переходят от выполнения одной функции к другой, из одного подразделения в другое, из линейного персонала в штабной и наоборот, т. е. движутся по горизонтали. Некоторые спускаются ниже, но это не значит, что их понижение - шаг к увольнению. Все же правилом служит выдвижение своих сотрудников. Места по ключевым специальностям, если это необходимо, заполняются новыми сотрудниками извне.
При выборе между стабильностью и реформированием не упустите момент. Исходите из предостережений и рекомендаций ученого А. А. Богданова, содержащихся в его труде "Тектология. Всеобщая организационная наука", где он писал: "Пословица "Куй железо, пока горячо" есть отнюдь не только техническое правило для кузнечного дела, она - принцип всякой практики, всякого организационного и де-зорганизационного дела; она указывает на необходимость использования благоприятных условий ввиду их ограниченной длительности и безвозвратного значения их потери. Правило это одинаково важно и для земледельца - по отношению к изменяющимся комбинациям сил общественных или боевых; и для художника или исследователя - в смысле удачного для работы сочетания внешних условий и психофизиологического состояния, так называемого вдохновения; и для влюбленного и т. д."
Можно согласиться с праксеологами, глубоко исследовавшими творческое наследие А. А. Богданова в том, что тектология - это одна из самых интересных праксеологических концепций. А "народная тектология" для него является сохраненным житейским опытом и вековой мудростью народов. "Объективно говоря,- пишет А. А. Богданов,- любая человеческая деятельность организует и дезорганизует". Тектология - это наука о создании, и занимается она организационными методами. А организовать можно: предметы - чем занимается техника, людей - область экономики, и идеи - политика. Организационная работа предусматривает объединение в одно целое каких-то групп так, чтобы они могли как целое лучше воздействовать на внешнюю среду и эффективнее противостоять расколу, прежде всего изнутри, а также способность консолидации, что в общественной фармации как раз и представляет систему, находящуюся в

подвижном равновесии. Такого рода наблюдения Богданова позволяют сегодня причислить его к основоположникам общей теории систем. Праксеологу, привыкшему к положениям, тесно связанным с результативным действием и систематичностью, произведение Богданова кажется не слишком цельным. Возьмем из него только несколько трюизмов из теории стратегии - о том, что следует атаковать врага, и слабых местах, а также положение "где тонко, там и рвется". Богданов называет его законом наименьшего относительного сопротивления, мы же знаем его под названием "узкого места" в производстве. Примеры, приведенные автором "Тектологии...", следующие: разрываемая цепь обладает такой прочностью, какую имеет самое слабое звено; скорость движения эскадры определяется скоростью наименее скоростного судна; наступающий имеет преимущество.
Приведем еще несколько выдержек:
"Дезорганизационное целое практически меньше суммы своих частей".
"Равенство организующего и дезорганизующего действия дает нейтральную связь комплекса".
"Брак - маленькая организация из двух лиц - иногда приходит в такой вид, что обе стороны "отравляют жизнь" друг другу, т. е. их энергия растрачивается во взаимных противодействиях. Тогда происходит либо процесс организации, если действия супругов координируются, либо дезорганизации, прерываемой разводом".
Выводы Богданова подтверждают правило строптивости, объявляя, что если система, находящаяся в подвижном равновесии, будет выведена из него какой-то внешней силой, тогда в ней пробуждаются силы, возвращающие поколебавшееся равновесие. Это касается не только систем физических тел, хотя правило строптивости сформулировано таким образом, как будто это закон механики. Оно распространяется также на группы людей и вещей, другие организационные структуры, что и должны учитывать менеджер и бизнесмен в своей деятельности.

5.3. РАБОТА ПО СПЛОЧЕНИЮ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ

Решая вопросы повышения уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп, руководителю необходимо добиваться внутреннего единения и сплочения членов коллектива с целью более эффективного решения задач, возложенных на него. При этом, как показывает практика, вместо общих желаний и рассуждений следует исходить из особенностей и психологического общения людей, учитывая, что данная группа представляет собой, по существу, живой организм, имеющий свои законы развития, процессы и явления внутригруппового взаимодействия. А научно-технический прогресс и интенсификация производства усложняют эти процессы и явления, формируют огромное количество факторов, влияющих на внутригрупповое взаимодействие, вызывая подчас стихийные, многозначные, не всегда прогнозируемые процессы.
В этих условиях руководитель должен исходить из понимания того, что стихийное и сознательное всегда органически взаимодействуют, в том числе и в руководимом им коллективе. Главная его задача как руководителя состоит в том, чтобы ведущим началом в его коллективе было сознательное, целенаправленное влияние группы на своих членов, а вместе с тем такое целенаправленное воздействие на членов коллектива, которое улучшало бы их психологический контакт и непосредственное взаимодействие по более эффективному достижению коллективных усилий.
С этой целью следует создавать условия, при которых данный коллектив сам

решает, кто должен стать его членом. Это начало большого и сложного процесса по взаимодействию коллектива и личности. В данном случае коллектив предъявляет к каждому, желающему стать его новым членом, определенные регламентированные требования по его деятельности.
Создавая условия для реального осуществления группой указанного выше действия, руководитель призван, с одной стороны, видеть и понимать свой коллектив как единый, цельный и спаянный организм, а с другой - как совокупность индивидуумов, каждый из которых имеет свои особенности, сильные и слабые стороны, интересы и способности. Это обусловливает необходимость индивидуально подходить к каждому, учитывая его характер, возраст, интересы, способствуя развитию индивидуальных склонностей, воспитывая любовь к труду на благо общества, прививая интерес к знаниям, повышению квалификации и овладению смежной профессией, формируя в каждом ответственность за свои дела и поступки, за общие дела и интересы группы.
В этой связи полезными будут рекомендации, являющиеся частным случаем, как пишут исследователи, так называемого закона строптивости Анри Ле Шателье и Брауна: не следует резко менять темп работы, потому что это плохо влия-ет даже на хороших работников. А также: "Во всех случаях, когда мы имеем дело с человеческой работой - физической или умственной, - введение усовершенствований в организации должно происходить постепенно, в противном же случае должны появиться потери на преодоление сопротивления". Но автором цитированной формулировки является не психолог, а выдающийся польский теоретик научной организации, ученый с мировой славой, окончивший в свое время технологический институт в Петербурге и работавший в России, Кароль Адамецкий. Взята она из книги "Наука организации и ее роль в хозяйственной жизни".
Кроме упомянутого закона строптивости, закона разделения труда и тейлоровского закона концентрации или интеграции, который гласит о собирании однотипных работ в одном месте, поручении их одним и тем же работникам, Адамецкий приводит еще два закона: гармонии и оптимального производства. Первый касается гармонического сотрудничества отдельных подразделений, а следовательно, и сочетания так называемых "узких мест". Что же толку, что предприятие производит детали, если на монтажном конвейере их не используют и излишки направляются в ломящиеся от них склады? Гармонизация производства, следовательно, состоит в слаженности темпа работы всех подразделений.
Наконец, последний закон - оптимального или возрастающего производства - утверждает, что каждое пред- -приятие имеет свой производственный предел, достижение которого позволяет изготовлять продукцию с наименьшими затратами. Но при дальнейшем наращивании производства расходы, приходящиеся на единичное изделие, будут не уменьшаться, а возрастать. Одинаковым образом перегрузка, как и неполное использование оборудования, влечет за собой ненужный рост стоимости производства.
НОТ оперирует большой массой разнообразнейших рекомендаций, предостережений, в которых употребляются определенные термины, по-разному понимаемые отдельными теоретиками. То, что Адамецкий называл законами, для других было правилами, указаниями. И дальнейшие различия - одни считали, что наука об организации должна заниматься изысканием конкретных улучшений условий работы, другие, как Адамецкий, указывали на необходимость занятия теоретическими проблемами, начиная с терминологических вопросов. Вот, например, определение рационализации, приведенное Адамецким: "Под рационализацией следует понимать всякий образ действия, а также технические

мероприятия при руководстве деятельностью как отдельных индивидуумов, так и коллективов, ставящие целью достижение большего полезного результата при меньших затратах времени, человеческого труда, природной энергии, материалов и других производственных средств". В этой формулировке мы найдем связь проблем науки об организации и науки об управлении. Обе эти науки имеют одну и ту же цель: систематизирование образов действия и технических мероприятий, применяемых при управлении деятельностью индивидуумов и коллективов. Искомые способы и мероприятия можно подобрать благодаря познанию и применению законов зависимости между причинами и следствиями, а также постоянному контролю и введению поправок, которые соответствовали бы рекомендациям К. Бернара.

На отношение рационализации к управлению больше света прольет следующее сравнение. К примеру, две довольно далекие друг от друга местности соединяют несколько дорог. Мы ходили самой длинной дорогой, через некоторое время нашли более короткую, а затем еще короче. Во всех случаях, в которых мы выбирали дорогу короче предыдущей, мы имели дело с рационализацией. Цель, которой был переход из одной местности в другую, нами достигалась при меньших затратах усилий. "Но только один из всех способов,- делает вывод Адамецкий,- нахождения кратчайшего пути мы можем называть наукой управления, а именно кратчайший способ".

Следует отметить, что при исследовании уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп в социально-психологическом аспекте деятельности можно выделить официально-деловую и неофициально-деловую структуру отношений, каждая из которых оказывает свое влияние и степень воздействия на результативность и общую эффективность деятельности и заслуживает более подробного рассмотрения.

5.4. ОФИЦИАЛЬНО-ДЕЛОВАЯ СТРУКТУРА ОТНОШЕНИЙ

Официально-деловая структура отношений обусловлена деловыми взаимоотношениями между менеджером или бизнесменом и членами группы и регламентируется установленными нормативными актами, где определены их обязанности, права и ответственность.

Исходя из такого нормативного акта важность целенаправленной, эффективной и творческой деятельности менеджера обусловлена тем, что менеджер или бизнесмен является непосредственным руководителем коллектива, организатором его деятельности и движения. Его девизом может быть: "Идите и делайте, вы всегда успеете оправдаться позже".

Однако, как показывает практика, одним из сдерживающих факторов повышения уровня работы некоторых руководителей является аномалия воли, то есть наблюдаемое в многообразных формах проявление волевой недостаточности. Эти формы волевой недостаточности условно можно разделить на два вида: пассивные и активные.

К классу пассивных форм волевой недостаточности можно отнести тех руководителей, которые подвержены легкой внушаемости и деятельность которых характеризуется в значительной степени несамостоятельностью, легкой податливостью и чрезмерной уступчивостью чужому влиянию. В практике это проявляется в отсутствии личной инициативы и предприимчивости, в слепом следовании мнению других. Обычно при обсуждении какого-то вопроса такой руководитель следует .мнению последнего из выступающих, он недостаточно настойчив и не умеет отстоять свою позицию. Обусловлено это тем, что данный работник не выработал у себя еще определенных взглядов и убеждений, которые

явились бы для него доминирующими в жизни, и недостаточно развил твердую принципиальность своей жизнедеятельности.
Более тяжелой формой волевой недостаточности, граничащей с депрессией, т. е. уже с болезненным состоянием, является апатия. У работника притупляется острота восприятия действительности, исчезают желания и стремления. Превалирует безразличие к жизнедеятельности коллектива или отдельных его сотрудников, притупляются чувства. Одной из причин апатии может быть переутомление, такие нервные заболевания, как истерия, неврастения, и такие душевные состояния, как меланхолия и депрессия.
Нерешительность, отсутствие настойчивости и выдержки в работе являются следствием волевой недостаточности. Эти качества проявляются в работе руководителя как неспособность его остановиться на одном существенном мотиве и решить действовать в известном направлении. Отмечается борьба мотивов, причем иногда длительная, сопровождающаяся тяжелым самосознанием своей беспомощности. Обусловлено это отсутствием стержневой линии поведения, появлением болезненной мнительности, вызывающей "бред сомнений". При таком состоянии длительное время не принимаются решения менеджером или бизнесменом, но и принятые - не всегда доводятся до конца, а часто вообще меняются без всякого обоснования и аргументации. Пугает каждый новый шаг, который должен быть предпринят, пугают трудности, которые могут возникнуть. Отмечаются пассивное полусонное состояние, отсутствие настойчивости и выдержки, слабая способность к волевому усилию.
К классу же активных форм волевой недостаточности относятся те работники, которые на первый взгляд кажутся чрезвычайно энергичными и настойчивыми, бурно реагирующими на все происходящее, порывистые в решениях и действиях. При этом волевая недостаточность может характеризоваться импульсивностью и упрямством. Внешне проявляющаяся импульсивность, порывистость в действиях, даже при условии недостаточной взвешенности мотивов и без осмысления проблем, свойственность неудержимого стремления к немедленному исполнению, т. е. бурная, малоосознанная активность возникающих желаний, целей и чувств - все это может ярко выражаться безволием. Действия таких работников необдуманные, бессистемные, интересы и стремления неустойчивые. У них не выработана привычка самоконтроля,
Упрямство же проявляется в бессмысленной настойчивости, в пародии на волю. Оно обусловлено слабостью критической оценки, неспособностью работника спокойно и всесторонне обдумать собственные мотивы и доводы других, неповоротливостью ума. Отмечается стремление придерживаться принятого ранее решения, даже если очевидно, что оно неразумно. "Гневливый пусть терпит наказание: потому что, если пощадишь его, придется еще больше наказывать его".
В практике часто встречаются люди со смешанной формой волевой недостаточности, проявляемой в зависимости от характера и воспитания. "Праведник ходит в своей непорочности; блаженны дети его после него!"
Целенаправленное развитие воли требует определенного уровня сознания, моральных установок и жизненного опыта. При этом следует учитывать, что воля развивается и закаляется на протяжении всей человеческой жизни в борьбе с трудностями и в преодолении препятствий, встречающихся на пути.
Однако некоторые люди не любят прилагать особые усилия, вместо немедленного напряжения всех сил они предпочитают растянутые и более легкие действия. Однако количество не заменяет качество. За легкостью действия гонится тот, кто пренебрегает настоящим трудом. У деятельного руководителя ничто значительное, важное не выпадает из поля его внимания. Он замечает

небрежность и порицает ее. В то же время иной руководитель может каждый день равнодушно проходить мимо свалки неубранных отходов, его, например, мало интересует то, что выведенная из строя машина ржавеет под дождем. Разумеется, руководителю не следует постоянно акцентировать свое внимание на мелочах, но это не значит, что он должен проходить мимо вопиющих фактов. Что бы руководитель ни делал, какой бы ответственный пост ни занимал, он всегда должен помнить об этом.
В этой связи представляет интерес позиция практического реалиста, который знает, что надо считаться с потерями и избегать их, что нельзя сделать невозможное, что действительность такова, какова она есть, что не всегда может получиться так, как должно быть. Реалист взвешивает все "за" и "против", прежде чем решиться на действие. Действуя же, он будет стараться избегать того, что плохо, а если это окажется невозможным, выбирать меньшее зло.
Однако позиция практического реалиста не должна противоречить общепринятым моральным нормам. Нетрудно предположить, что игнорирование их влечет за собой непредсказуемые последствия, отражающиеся рано или поздно на результате. Макиавелли недвузначно предостерегал людей, жаждущих успехов и лишенных моральных принципов, что достижение цели недозволенными средствами не бывает устойчивым.

5.5. НЕОФИЦИАЛЬНО-ДЕЛОВАЯ СТРУКТУРА ОТНОШЕНИЙ

Неофициально-деловая структура отношений, наряду с рассмотренной нами официально-деловой структурой отношений, регламентируемой установленными нормативными актами, также оказывает значительное влияние на эффективность взаимосвязанных действий и коллективных усилий группы. Практические реалисты, следующие принципам хорошей работы, должны проявлять не только настойчивость в стремлении к цели, но также предвидеть незапланированные последствия, вызванные неофициально-деловой структурой отношений, и считаться с ними.
Руководитель должен знать, помнить и понимать эти процессы и явления. В реальной жизни мы наблюдаем иногда, что руководитель первичного коллектива, обладающий формальными полномочиями, не является реальным руководителем, пользующимся заслуженным авторитетом за его организаторские способности. А есть некто другой, который фактически подчинил своему влиянию группу, хотя не является официально назначенным руководителем. "Не вкушай пищи у человека завистливого, и не прельщайся лакомыми яствами его".
Исследователи справедливо отмечают, что во "вселенной" людских отношений есть свои "галактики" личных связей: группировки, компании, участники которых объединены на основе взаимных психологических притяжений (симпатии), существуют по законам отталкивания (антипатии), находятся в нейтральных отношениях (равнодушие, безразличие). В этой эмоциональной структуре также есть свои "звезды" - люди наиболее популярные, вызывающие к себе симпатии большинства. В научной терминологии этих людей называют лидерами. Было бы грубой ошибкой определять лидеров в группе только по их подвижности, общительности, лучезарным улыбкам, говорливости. Лидер всей своей личностью оказывает активное влияние на других людей, на групповое поведение. К тому же следует учитывать, что существует множество видов деятельности в сфере производства, обучения, отдыха, и в каждом может проявиться свой лидер. Могут быть лидеры-организаторы (быстро и четко распределяют задание, принимают решение, осуществляют контроль), лидеры-инициаторы (выдвигают предложения, выступают с почином, увлекают собственным примером), лидеры-эрудиты

("мозговые центры" группы), эмоциональные лидеры (поддерживают "мажор" в группе, влияют на общее настроение своей жизнерадостностью, оптимизмом, обладают развитым чувством юмора).
Решая вопросы повышения уровня функционально связанных действий и коллективных усилий, руководитель должен помнить, что, хотя определяющее влияние на формирование личности оказывают законы, нормы, правила, установки, регламентирующие определенную деятельность и отношения, все же в каждой группе складываются своя система отношений, деловой стиль, эмоциональный микроклимат, нормы поведения и т. п., что оказывает определенное воздействие на трудовые усилия и активность человека, его поступки, чувства и образ мышления.
В силу ряда противоречивых факторов дать оценку личностным взаимоотношениям в группе не всегда так просто, как иногда представляется. К тому же группировки по симпатиям являются вполне естественным явлением и не свидетельствуют о разобщенности группы, если, конечно, они не конфликтуют между собой, а взаимодействуют. И роль руководителя состоит не только в выяснении эмоциональной структуры его коллектива, но и в обеспечении взаимодействия различных групп, нацеленного на повышение уровня функционально связанных действий. Подчас целесообразно осуществлять и перестановку работников, выполняющих одну операцию, по принципу взаимных симпатий и доброжелательных отношений, лишь бы она давала значительный производственный эффект.
Наряду с этим следует направлять процесс общения в коллективе таким образом, чтобы взаимовлияние способствовало формированию убеждений, установок, ценностей, определяющих строй мыслей, чувств и нравственную позицию работника, а сам коллектив представлял собой четко действующий, мобильный, развивающийся организм, оценивающий каждого по его заслугам и активизирующе действующий на личность, воспитывая творческую активность и самостоятельность суждений. "Не будь из тех, которые дают руки и. поручаются за долги".
В этой связи руководителю целесообразно учитывать вынужденные и критические ситуации, в которые иногда попадает работник.
В определенном смысле любая работа осуществляется в вынужденной ситуации. Ведь человек должен работать, так как заработок дает ему возможность удовлетворять насущные потребности. Если он не будет работать, ему станет намного хуже: потребности мучительны, а иного пути для их удовлетворения у него нет. Таким образом, он находится в вынужденной ситуации, хотя мало кто отдает себе в этом отчет.
Итак, вынужденная ситуация возникает не только тогда, когда мы ощущаем какую-либо потребность, когда нам чего-то не хватает, но также и тогда, когда мы предвидим появление определенной потребности. Ее иногда формирует естественный ход событий: одежда износилась и необходимо купить новую, наступила зима, начались морозы и необходимо позаботиться о том, чтобы нам было тепло. Иногда же вынужденная ситуация возникает неожиданно вследствие непреднамеренных результатов собственной деятельности: из-за неумелого обращения с машинами земледелец портит их и вынужден отдать их в ремонт; хозяйка сожгла жаркое, и ей приходится начинать приготовление обеда сначала. Иной раз люди, зная свою натуру и склонность к лени, специально ставят себя в вынужденную ситуацию. В то время как один автолюбитель собирает деньги на сберегательной книжке и за эти сбережения покупает мотоцикл или автомобиль, другой берет взаймы направо и налево и приобретает машину. Позже он оказывается в том положении, когда ему необходимо вернуть деньги, а чтобы их

заработать, он должен увеличивать свои "обороты" в работе. Так же поступает каждый, кто, не располагая всей суммой, необходимой для каких-то капиталовложений, начинает, например, строительство дома, выставляя кредиторам векселя. Такое создание для себя вынужденных ситуаций, однако, только тогда рационально, если человек имеет возможность увеличения своих заработков и располагает достаточными силами, чтобы справиться с дополнительной работой. В противном же случае такого рода поведение - создание для себя вынужденных ситуаций - лишено какого-либо смысла.
В деятельности, которая проходит в вынужденной ситуации, человек ограничен в выборе путей, ведущих к цели. В примере со строящимся домом и векселями существуют два варианта решения: он может выкупить векселя или медлить с их выкупом. Однако с наступлением срока платежа ситуация становится вынужденной: если он не заплатит, его ожидают разнообразные перипетии, заканчивающиеся наложением ареста и распродажей находящегося в его владении имущества.
В вынужденной ситуации оказался моряк (о нем упоминает Аристотель), когда он начал выбрасывать свои пожитки в море, чтобы спасти корабль от затопления. В похожей ситуации был шантажируемый тираном человек, которому в случае невыполнения приказа грозила смерть его близких.
Критическая ситуация отличается от всех иных тем, что, с одной стороны, ее характеризует принудительность, так как субъекту, который попал в нее, грозят очень серьезные последствия и он должен решиться на какое-то действие, с другой - дорога, ведущая к цели, требует громадного усилия, чтобы ее открыть и покорить.
Следует отметить, что в последние годы для объяснения поведения людей, которые торопятся принять мнение группы, не особенно заботясь о том, что это за мнение, лишь бы не остаться в изоляции от группы, используется понятие "конформность".
Конформное поведение личности выражается в некритичности, приспособлении к ситуации, беспринципном присоединении к позиции "большинства". Зарубежные ученые весьма произвольно толкуют явление конформности, объявляя тех, кто разделяет мнение и позиции коллектива, конформистами. "Не отвечай глупому по глупости его, чтобы он не стал мудрецом в глазах своих".
Известный психолог академик А. В. Петровский предлагает четко различать социальные явления, связанные с относительным единообразием, "одинаковостью" поведения людей, входящих в данную социальную группу. Существует внутригрупповая внушаемость: личность проявляет легкую податливость влиянию группы, и внешне, и внутренне выражая согласие с ее требованиями, с общей точкой зрения, не осмысливая глубоко суть требований и точек зрения. В тех случаях, когда личность внутренне не приемлет позицию группы, но внешне соглашается с ней, мы имеем дело, бесспорно, с конформным поведением. Но если личность сознательно солидаризируется с оценками и задачами коллектива, в основе которого лежит нравственно ценная для общества деятельность, мы говорим о коллективизме. Коллективизм - явление совершенно иного плана, нежели конформность. "Без совета предприятия, расстроятся, а при множестве советников они состоятся".
Следовательно, чтобы максимально использовать все эти факторы с целью включения сотрудников в группу, преследующую общую цель, следует воспитать у каждого отдельного работника чувство общности с группой, коллективизм и взаимопомощь в процессе работы, что позволит добиться наибольшей эффективности работы от всей этой группы. При этом представляется возможным обеспечить большую производительность, сплоченность группы при условии

большей специализации, разнообразия и вместе с тем большей взаимосвязи выполняемых ею задач, что обусловлено решением проблем, касающихся разделения труда между членами коллектива. Однако выделить в этом вопросе нормы, свойственные коллективам субъектов, не так-то легко, поскольку и в этом случае мы сталкиваемся, по крайней мере внешне, с явлением, происходящим также и в мире индивидуальных, односубъективных действий. Но мы все же пойдем по иному пути и вначале рассмотрим специализацию в коллективе, отмечая, что определенные рекомендации имеют более широкий радиус действия. Мы поступим так потому, что проблемы специализации проявляются едва ли не с наибольшей выразительностью именно в области коллективного труда. Эти проблемы стали предметом особенно тщательных исследований ученых, занимающихся рациональной организацией деятельности.

О сущности разделения труда как междусубъективного явления уже упоминалось несколько ранее. Тогда также шла речь о сути специализации как об определенном частном случае разделения труда. Следует лишь кратко напомнить, что разделение труда может, например, относиться и к какой-то разовой совместной работе, когда каждый из различных ее участников делает что-либо иное, в то время как специализация касается всегда какой-то постоянной функции в области повторяющихся коллективных работ и присутствует тогда, когда кто-то выполняет какую-то определенную функцию, требующую особого навыка (что, естественно, обусловлено разделением труда).

Возникновение, поддержание и усиление специализации связано с ее техническими достоинствами, суть которых в том, что человек, длительное время выполняющий одно действие (естественно, в границах коллективной работы данного рода), в итоге делает его исправнее, чем тот, кто распыляется на многие разнообразные действия. Отсюда, кроме основного значения, термин "специализация" приобрел производное, вторичное значение, став символом незаурядного опыта в данном виде действия, в данной манипуляционной исправности. Но здесь возникает проблема. Какой следует придерживаться директивы, направляя формирование компетенции членов коллектива (например, граждан гармоничного, планового общества): стремиться ли к возможному максимуму средней компетенции, или же к тому, чтобы по каждому направлению были мастера-рекордсмены, или же ориентироваться на какой-то иной критерий? Возможно, наиболее удачной была бы следующая рекомендация: формировать компетенции так, чтобы их совокупность, размещенная в коллективе, создавала наиболее органичный комплекс. Все это касается специализации в ее вторичном, производном значении. Продолжая рассуждения, мы будем иметь в виду главным образом первое, основное понятие специализации.

Непрерывное развитие специализации становится общественной проблемой. Как правило, самолюбивый человек с многочисленными интересами тяжело переносит постоянную однообразную работу, имеющую зачастую лишь вспомогательный, фрагментарный характер. Вопреки этому специализация все более углубляется. Пока дело обстоит так, что индивид с широкой специализацией выполняет свою работу лучше индивида с узкой специализацией, и первый побеждает второго в соревновании. Правда, повседневное выполнение одних и тех же действий обычно влечет за собой значительный их автоматизм и до некоторой степени освобождает исполнителя от постоянного напряжения внимания, предоставляя ему возможность размышлять о разных вещах во время такого полумашинального действия, но это не является принципиальным решением проблемы монотонности.

Коллективные усилия в значительной степени зависят не только от сознания, разума, четкого нормативного регулирования функционально связанных

действий, но и обусловлены настроением, эмоциональным состоянием коллектива. К тому же следует отметить, что эмоциональные состояния не только создают фон отношений - в ряде случаев они прямо определяют поступки человека. "Бури страстей погубили больше человеческих жизней, опустошили больше стран, чем ураганы, - писал психолог Г. Ланге,- их поток разрушил больше городов, чем наводнения. Поэтому нам должно казаться странным, что человек не прилагал больших усилий для изучения их характера и сущности".
Эмоциональное состояние группы - качественно особое явление, резко отличающееся от переживаний одного человека: в группе, в общности уже самый общественный контакт вызывает соревнование и своеобразное возбуждение жизненной энергии. Учитывайте также, что "вспыльчивый человек возбуждает раздор, а терпеливый утишает распрю".

5.6. КОНТРОЛЬ НАСТРОЕНИЯ ГРУППЫ

Учитывая вышеизложенное, руководитель должен контролировать настроение группы, прилагать усилия к формированию его нужной направленности, иметь четкое представление о его развитии и управлении им с целью обеспечения успеха в выполнении поставленных задач, использования его как побудительной силы и своего помощника в интересах коллектива и дела, формирования трудового напряжения группы и снятия напряженности во взаимоотношениях.
При этом следует учитывать, что трудовое напряжение группы создается за счет мобилизации волевых усилий и призвано умножать работоспособность каждого, а снятие напряженности во взаимоотношениях обусловлено правильным налаживанием личных взаимоотношений в группах. Смягчая эмоциональную напряженность, создавая положительный тонус, можно тем самым увеличивать работоспособность, активность, внимание, аккуратность каждого - качества, столь необходимые в работе.
Именно снятие напряженности взаимоотношений в группе является одной из важнейших задач руководителя. Применение вышеизложенных рекомендаций будет способствовать разрешению напряженных ситуаций, установлению положительного самочувствия людей и созданию лучшей эмоциональной обстановки в коллективе. "Мудрый сердцем прозовется благоразумным, и сладкая речь прибавит к учению".
Оптимальным считается вариант, когда совпадают формальная и неформальная структуры коллектива, группы, бригады, когда формируется здоровый морально-психологический климат в коллективе.
Предпринимателям, менеджерам, бизнесменам и другим деловым людям необходимо использовать рекомендации ученых, выделяющих следующие характерные признаки психологического климата в коллективе, благоприятствующие высокой трудовой и морально-политической активности работников:
1. Непринужденная атмосфера общения. Члены коллектива чувствуют себя свободно, их не тяготит дисциплина.
2. В коллективе часто происходит активное обсуждение разнообразных вопросов. Однако чаще разговоры идут о том, как лучше работать.
3. Цели трудовой деятельности правильно поняты всеми работниками и не вызывают у них недоуменных вопросов. При постановке новых целей участники обсуждают их и воспринимают как личные цели.
4. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга. Каждая новая идея получает публичную огласку.
5. Если в процессе обсуждения идеи в коллективе случаются расхождения личных

мнений по тому или иному вопросу, то частные мнения не отвергаются из-за "давления" авторитетов. Доводы сторон обсуждаются и взвешиваются. Идет групповая дискуссия, убеждают ошибающихся. В коллективе вырабатывается групповое суждение по спорному вопросу, которое затем принимается всеми как групповая норма.
6. Принятие решений происходит обычно в рабочем порядке. Официальное голосование используется редко.
7. Критические замечания не носят характера явных или скрытых личных выпадов.
8. Члены коллектива свободно выражают свои мысли и эмоции, если им что-то не нравится. Работники ориентированы на справедливость и высоко ценят ее в действиях своих руководителей.
9. Обязанности работников четко распределены. Каждый с полной ответственностью и серьезностью выполняет порученную ему работу. Мелочная опека руководителя над подчиненным не практикуется. Отсутствие руководителя не снижает производительности труда рабочих.
10. Руководитель коллектива, по существу, является и неофициальным лидером коллектива, так как обладает высоким личным влиянием и авторитетом.
11. Работа выполняется без неоправданных напряжений и штурмов. В коллективе имеются неиспользованные потенциальные резервы повышения производительности труда.
12. Отсутствует текучесть кадров.
Наряду с этим для повышения уровня функционально связанных действий и коллективных усилий членов групп менеджеру и бизнесмену рекомендуется использовать праксеологические приемы и методы воздействия, в частности такие, как разделение сил противника, объединение усилий сотрудничающих людей, промедление, предъявление свершившегося факта, тактику поочередного "выбивания противника из седла", предвидение, организовывание, координирование, контролирование и другие. "Все они ясны для разумного и справедливы для приобретших знание".

6. Методы, средства и приемы экономии времени в управленческом труде

Почти две трети времени руководителя занимают регулярно повторяющиеся работы, поэтому, рационализируя затратны времени на них, важно добиваться, чтобы эти заранее известные виды работ выполнялись согласно определенной, твердо установленной системе ив пределах нормального рабочего времени.
Великий человек идет впереди своего времени, умный идет рядом с ним на всяком пути, хитрый старается порядком использовать его, глупый становится ему поперек дороги.
Э. Бауэрнфельд
Время довольно длинно для тех, кто им пользуется; кто трудится и кто мыслит, тот расширяет его пределы.
Вольтер
Берегите время: это - ткань, из которой сделана жизнь.
С. Ричардсон
Тот, кто не научился у течения времени, не научится уже ничему ни у какого наставника.
Рудаки
Я написал длинное письмо, потому что у меня не было времени, чтобы написать

короткое.
Б. Паскаль Порядок учит сберегать время.
И.В. Гёте

6.1. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ НА РЕГУЛЯРНО ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ РАБОТЫ

Анализируя всю свою каждодневно повторяющуюся работу и постигая характер каждой операции, руководитель может найти множество путей для экономии времени.
Систематическая, повседневная, целенаправленная работа в соответствии с расписанием, четкое определение и проведение собраний, совещаний и заседаний с детальной подготовкой обсуждаемых и решаемых вопросов, их регламентированность, ритмичность позволяют значительно уменьшить затраты времени.
Надо добиваться того, чтобы подчиненные знали часы, дни и время приема, когда и с кем можно решать вопросы в отсутствии руководителя.
Каждодневная практическая деятельность руководителя должна быть направлена на совершенствование порядка и методов выполняемых им работ.
Проанализируйте типичную схему вашей каждодневной работы и определите, важна ли именно такая последовательность для результатов ее выполнения. Не тратите ли вы первый утренний час работы на решение задач вне зависимости от того, когда в течение дня вам потребуются их результаты? Умеете ли вы подождать с выполнением очередной текущей работы до тех пор, пока не выполните какое-то наиболее важное дело? Выработали ли вы у себя привычку предварительно готовиться ко всякой работе или деятельности?
Классики праксеологии справедливо отмечают, что секрет хорошей импровизации - в хорошей подготовке. Этот парадокс выражает трезвую и простую по своей сути истину. Действительно, легко приходят в голову удачные мысли только тому, кто к ним подготовлен. И, наверняка, только тот гладко говорит стихами, всегда имея их в запасе, кто заранее практиковался в произношении многих рифм. Смысл этого высказывания сводится к утверждению, что непременным условием осуществления чего-то без спешного приготовления является заблаговременная подготовка. Может быть, это слишком смелое обобщение, и, возможно, бывают случаи абсолютной импровизации. Однако, вне всякого сомнения, такие случаи составляют весьма редкие исключения.
Обычная практика подтверждает преобладающую долю подготовки в развитии всякого рода усовершенствования и позволяет сформулировать следующую общую рекомендацию (которая, впрочем, является применением принципа антиципации). Пусть к началу данного действия оно будет полностью подготовлено; поздно браться за упаковку чемоданов, когда пора уже уезжать. Так не будем же жалеть ни времени, ни труда на выполнение подготовительных действий, за исключением, разумеется, тех, которые заведомо были бы невыполнимыми или в выполнении которых нет особой надобности. "Не натягивай тетиву лука, если колчан пуст",- гласит корейская поговорка. Подготовительными действиями по отношению к данному действию являются такие, которые делают возможным или облегчают его выполнение, либо такие, которые делают возможным более успешное его приведение.
Не увлекаетесь ли вы заседаниями и особенно в первые часы работы? Не проводите ли их для "галочки" или по указанию свыше? Помните, что особое увлечение заседаниями проявляют слабые руководители, имеющие невысокие деловые качества.

Если же вы проводите деловое совещание с целью коллективного обсуждения, выработки правильного решения и ускорения его реализации, то обеспечьте его эффективность и действенность путем:
а) четкой подготовки и правильной организации его работы;
б) определения довольно конкретного круга решаемых вопросов:
в) приглашения минимального числа действительно необходимых работников;
г) установления четкого регламента и действенных мер его соблюдения.
Имейте предварительное мнение по обсуждаемому во-просу.
Начинайте совещание в строго назначенное время, даже если и не все еще явились.
Если отсутствуют работники, ответственные за рассматриваемые вопросы, или их прямые исполнители, установите причину отсутствия и перенесите совещание. Проведите с ними соответствующую беседу. Если надо, наложите взыскание.
Уверенно руководите ходом совещания.
По-деловому, конкретно сформулируйте цель его, предложите регламент, определите общую продолжительность совещания.
Добивайтесь в ходе обсуждения деловитости, направляйте прения в нужное русло, следите за регламентом.
Вопросы ставьте перед всеми или конкретно предложите высказаться работнику, чье мнение весьма важно.
Выступая, будьте сосредоточенны, учитывайте состав, уровень и интересы слушателей, владейте собой.
Завершая совещание, подведите его итоги. Поручите подготовку решения или сформулируйте программу дальнейшей работы над проблемой.
Обеспечьте наличие стенограммы, протокола или магнитофонной записи.
Действуйте так, чтобы у подчиненных осталось впечатление действенности и необходимости данного совещания.

6.2. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ НА НЕРЕГУЛЯРНЫЕ И НЕПРЕДВИДЕННЫЕ РАБОТЫ

Затраты времени на кратковременные нерегулярные работы целесообразно включать в резерв рабочего плана и расписания, не нарушая при этом выполнение запланированных работ. Работы же, влекущие за собой нарушение графика на длительное время, целесообразно выполнять, стремясь к тому, чтобы они могли принести максимальные результаты, скажем, в области перспективных решений, анализа собственной прошлой деятельности, поиска новых путей к совершенствованию организации и управления. При этом, корректируя график предыдущего или последующего дня, рекомендуется возлагать менее важные задачи на заместителя или секретаря. При систематическом характере сверхурочных работ, обусловленных увеличением задания, выход следует находить в совершенствовании организации работ, в новом распределении функций, в улучшении методов и техники работы.

6.3. ИСПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫХ НАВЫКОВ

Предполагается процедура реальной оценки и определения эффективности работы с помощью анализа результатов ведения журнала по изучению трудовых навыков и рабочих привычек. Простые арифметические расчеты подскажут вам, какая часть вашего времени идет на каждый вид работы и каков ее удельный вес по отношению к общим результатам. Вы легко сможете определить, как расходуется время на:

получение необходимой информации;
определение очередности и составление графика работ для достижения конкретных результатов;
распределение заданий и передачу полномочий по контролю за их выполнением;
то, чтобы давать нужные советы и оказывать помощь подчиненным;
подготовку докладов и сообщений руководству;
разрешение проблем, возникающих у подчиненных;
прочие вопросы, не поддающиеся классификации.
Наряду с этим вы сможете определить, сколько времени вы тратите на каждый из вышеназванных видов работ, связанных с установившейся практикой или с решением повторяющихся задач и сколько на одноразовые, решающие действия. Это позволит вам, оценивая одноразовые задачи, избегать ошибок, учиться на них. У вас будет запись не только того, что вы сделали, но и того, какие идеи были осуществлены и какие нет, а также анализ причин, вызвавших их. Это поможет вам выявить причины успехов и неудач. Вы сможете действительно начать учиться на опыте, проверять свое суждение о людях и идеях, просматривая время от времени такой журнал. Эти записи помогут вам авторитетно ссылаться на прошлые успехи и неудачи, когда вам это понадобится.
Выполняя эту работу, необходимо, вместе с тем, учитывать, что, хотя разумное использование времени и повышает эффективность вашего руководства, оно не дает существенного выигрыша во времени. Нужно изыскать добавочное время, необходимое вам для повышения квалификации, экономя его на повторяющихся операциях и закостенелых привычках.
Бизнесмены и менеджеры должны учитывать, что организации, как и люди, - это собрания привычек. Это существующие нормы, системы, процедуры, своды писаных и неписаных правил. "Мы всегда так делаем", - говорит большинство пассивных и обюрократившихся исполнителей, оправдываясь традициями. Психологи и физиологи называют это явление привыканием и измеряют его с помощью энцефаллограмм, фиксации движений глаза и электрического сопротивления кожи. Повторите резкий звук с интервалом в пять секунд и измерьте его воздействие на животных или человека. Первый звук вызовет резкий скачок сопротивления кожи. Второй сигнал вызовет более слабую реакцию, третий - еще меньшую, поскольку возникает эффект привыкания. Когда мы смотрим на незнакомое изображение, взгляд фиксируется на одной части и пропускает остальное.
Менеджеры и бизнесмены должны исходить из того, что устоявшиеся привычки служат основным препятствием в постоянной борьбе за соответствие меняющемуся миру, Психолог и философ Уильям Джеймс, говоря о силе привычки в бескризисно живущем обществе, еще в 1890 году отмечал мрачную картину безысходности и отчаяния, когда писал: "Привычка есть, таким образом, чудовищный маховик общества, его наиболее дорогой консервант".
Каждому бизнесмену и менеджеру, желающему изменений и улучшений, для ломки привычек нужны мотивация, желание и воля. В этой связи каждому нашему предпринимателю будет полезно ознакомиться с теорией благоразумия Дж. С. Милля, который писал, что необходимы умение и опыт руководителей и исполнителей, что итоги усиливает "не страстная и молниеносная, а постоянная и продолжительная, регулярная и вошедшая в жизнь" работа.
В своем главном произведении - "Системе логики" - он рассматривает общие принципы результативного действия, называя их правилами. Это, несомненно, как пишут исследователи, обобщения отдельных наблюдений, которые никогда не охватят всех возможных вариантов. "Таким образом, мудрый практик,- пишет Милль,- должен считать практические правила поведения только временными.

Будучи составленными для случаев наиболее многочисленных или наиболее обычных, эти правила указывают образ действия, имеющий больше шансов оказаться правильным в тех случаях, когда нет времени или средств анализировать обстоятельства данного случая или когда в оценке их мы не можем положиться на свое суждение. При этом для нас не является излишним выполнение (когда это позволяют обстоятельства) того научного процесса, при помощи которого мы могли бы построить правило, имея в виду данные нашего частного случая. В то же время правило может в самый удобный момент напоминать нам, что данный образ действия мы сами и другие люди нашли вполне пригодным для наиболее часто встречающихся случаев, так что если он не применим в данном случае, то причина этого заключается, вероятно, в каком-нибудь необычном обстоятельстве". Милль великолепно отдает себе отчет в том, что правила всегда несовершенны, между прочим, из-за того, что "они не пытаются охватывать больше условий, чем те, которые следует принимать в расчет в обыденных случаях". Милль обнаруживает связь, которая соединяет научные утверждения, констатирующие, что есть что-то, с практическими утверждениями, указывающими, что следует сделать, чтобы достичь желанной цели.
"Итак, основания для всякого правила искусства надо искать в теоремах науки,- пишет Милль.- Каждое искусство, каждая система искусства состоит из правил и из теоретических положений, оправдывающих эти правила". Всякое искусство заключается в образовании правил поведения, необходимых с точки зрения потребностей практической жизни.

6.4. УСТРАНЕНИЕ ВРЕДНЫХ ПРИВЫЧЕК

Умение повысить работоспособность, продлить жизнь - это прежде всего умение не сокращать ее за счет вредных привычек и слабостей. Целенаправленно проверьте с этой точки зрения всю вашу жизненную позицию. Если вы имеете пристрастие к курению, то реально представьте возможные отрицательные последствия этой вредной привычки. Рассмотрите ее как один из видов наркомании, определите вашу физическую и психологическую зависимость от никотина. Исходите из того, что курение табака является первопричиной ухудшения здоровья, вызывает рак легких, хронический бронхит, эмфизему и сердечно-сосудистые заболевания. От злоупотребления табаком в странах "общего рынка" погибает в четыре раза больше людей, чем в результате автодорожных катастроф. Осмыслите эту информацию. Определите сложности, возникающие при попытке бросить курить. Займите активную позицию по борьбе с этой вредной привычкой, выработайте определенную тактику. Используйте конкретные рекомендации по данному вопросу Исполнительного комитета Международного противоракового союза. Для уменьшения опасности курения придерживайтесь следующих некоторых советов:
старайтесь выкуривать как можно меньше сигарет;
затягивайтесь менее часто и менее глубоко;
не оставляйте сигарету во рту между затяжками;
выбрасывайте сигарету недокуренной примерно на одну треть;
предпочитайте сигареты с фильтром.
Займитесь улучшением условий своего труда. Изучите каждое приспособление применительно к вашим условиям работы и, если какое-нибудь из них замедляет работу, избавьтесь от него. Сделайте для себя твердым правилом не вводить никаких новшеств и изменений до тех пор, пока не убедитесь, что они полезны и необходимы. Следуйте требованиям психофизиологии умственного труда и

технической эстетики. Помните, что накопленный опыт свидетельствует о возможности роста производительности труда более чем на 50% лишь за счет этих факторов.

6.5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВСЕСТОРОННЕЙ ИНФОРМИРОВАННОСТИ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ МЕРОПРИЯТИЙ

Любая деятельность, связанная с задачами, которые решает руководитель, непременно должна сопровождаться работой с информацией. Использование информации, идущей от исполнителей, коллег, широких масс трудящихся, поможет руководителю лучше ориентироваться в сложившейся ситуации, своевременно принимать меры, касающиеся сферы его деятельности. Системный метод анализа, рационализации и повышения качества работы руководителя сохраняет свою целостность и действенность благодаря получению, использованию и передаче информации. При этом предполагается сбор предварительной информации, необходимой для формирования профессиональной квалификации, и сбор текущей информации, необходимой для выполнения конкретной задачи, ознакомление с инструкциями, приказами, положениями, методиками, программами, планами, графиками, отчетами, нормативами, литературой, проведение экспериментов, хрономегражных наблюдений и т. п.

Выполняемая работа предполагает также получение управленческой информации из книг, монографий, периодики, а также на совещаниях и беседах, в результате личных наблюдений руководителей при посещении ими рабочих мест, во время командировок, экскурсий, при осмотре выставок и т. д. Особое внимание при этом необходимо уделять информации менее доступной, в частности ведомственным изданиям (каталогам, проспектам), перечням патентов, учебным фильмам и др.

При сборе информации необходимо использовать также способы, при которых может быть обеспечено выполнение условий:

а) достоверности информации (устранение искажений, изменений при записи и хранении);

б) мобильности (быстрое перемещение от места получения информации к месту ее обработки);

в) простоты сбора и передачи (перемещения) информации;

г) экономичности в деле сбора и передачи информации;

д) доступности и применения технических средств.

6.5.1. Обработка информации, отбор, систематизация, анализ и обобщение полученного материала. Предполагается не только регистрация, обработка и оценка той или иной информации в виде акта управления, но прежде всего разработка и применение целесообразной, наиболее простой и притом исчерпывающей системы информации о процессе управления и рациональных действий. Целесообразно продумать вопрос о цельной системе, лишенной дублирования, организованной так, чтобы управленческие органы получали информацию обработанной и проверенной. Стремитесь к тому, чтобы получаемая информация была определенной, точной, ясной, однозначной, наглядной, достоверной, полной и объективной, краткой, четко выражающей главные положения и взаимосвязи, своевременной и законченной.

Используйте средства для документирования, приема и обработки информации. С целью улучшения хранения информации рекомендуется использовать компьютерную технику, перфокарты, различные карточки, бланки, журналы учета, блокноты. Наряду с этим целесообразно также хранить нужную информацию и в более простых системах, используя для этого папки, различного рода альбомы,

конверты, ящики, подставки и футляры, картотеки и т. п. При этом важно, чтобы они не занимали много места и чтобы поиск в них нужной информации был минимальным. Старайтесь обеспечить такую форму и систему информации, при которой она воспринимается зрительно во всем комплексе взаимосвязей и взаимозависимостей.

6.5.2. Передача информации исполнителям. Продумайте систему передачи информации исполнителям в виде приказов, распоряжений, инструкций, программ, методик и т. п. Добивайтесь почти автоматического действия этой системы. Учитывайте, что руководитель должен выбирать, но как можно реже разыскивать информацию, в связи с этим важная роль в передаче информации отводится специальному аппарату при руководителе, который призван осуществлять сбор, анализ и подготовку материалов для принятия решений. При этом на всех ступенях иерархии управления целесообразно продумать и установить основные маршруты информации посредством инструкций и т. п., что позволит установить систему своевременного получения информации, сэкономит время на поиск сведений.

6.5.3. Рациональная организация информационной работы. Оптимальная постановка работы по информации является важнейшим условием деятельности руководителя. Ее необходимость вызвана тем, что малоопытные руководители, работающие подчас в нестабильных условиях, часто испытывают недостаток в информации, что весьма отрицательно отражается на качестве их работы. Причиной этого является неумение мобилизовать доступные источники информации, подбирать нужных информаторов, неумение рационально организовать чтение, а также задавать вопросы и терпеливо выслушивать пояснения. При этом забывается, что обязанность принимать мудрые и зрелые решения требует умения собирать и накапливать сведения. Часто обстоятельства складываются так, что нужно быстро записать информацию о содержании какого-либо вопроса, а также фамилии и адреса, названия публикаций, дословные цитаты, номера телефонов. В таких случаях правильно поступает тот, кто записывает все в соответствии с порядком изложения, т. е. в таком порядке, в каком бы он сам повторял эту информацию в связном изложении кому-либо другому. При другом методе фиксирования информации можно легко перепутать телефоны, цитаты и другие части информации, отдельные мелкие детали которых являются весьма существенными (достаточно перепутать одну цифру в номере телефона, и вся информация уже не пригодна). А путаница вносится в эти детали потому, что подробная запись отвлекает внимание от самых важных деталей и приводит к их искажению. В таких случаях следует немедленно записывать номера и дословные цитаты, фамилии и адреса,- а описательное содержание вопроса добавлять к этому позже. Работа предполагает внедрение новейших технических средств обработки информации, включая известные сред^ ства механизации и регистрационную технику, контактное копирование документов, оптическую и микрорепродукцию (микрофильмирование) и т. п. с тем, чтобы разработать единую систему минимальной и достаточной информации, необходимой для руководителя. Задача состоит в нахождении оптимума количества и качества принимаемой и передаваемой информации. Необходимо учитывать, что этот оптимум имеет индивидуальные особенности и весьма изменчив, поскольку на него воздействуют объективные обстоятельства, зависящие от методов осуществления руководства, внутреннего и внешнего воздействия на них, а также субъективных - образования и опыта руководителя, методов его умственной работы, организаторских способностей, стиля работы с людьми, его физического и морального состояния.

6.6. ИЗУЧЕНИЕ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТИЛЯ И МЕТОДОВ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

Устанавливайте непосредственные связи с руководителями и соответствующими службами других организаций, с научными учреждениями и учебными заведениями с целью изучения достижений науки, техники и передового опыта на родственных предприятиях, в том числе и за рубежом. Изучайте и используйте лучшее в своей деятельности. Привлекайте специалистов научно-исследовательских организаций и вузов для исследований, консультаций и экспертиз по вопросам совершенствования управления, деятельности подчиненных вам руководителей функциональных и линейных подразделений. Вводите все новое и прогрессивное в данную систему и с помощью обратной связи совершенствуйте свою дальнейшую деятельность, стиль и методы руководства. Обучайте эффективным методам вверенных вам руководителей более низкого ранга управленческой иерархии. Используйте в своей работе праксеологические приемы и способы действий академика Т. Котарбинского, описание которых приводится ниже.

6.7. АВТОМАТИЗАЦИЯ ДЕЙСТВИЙ

Одним из наиболее распространенных способов эко-номизации действий является их автоматизация, состоящая в том, что интенсивные действия человека заменяются механическими действиями. То, что раньше делалось сознательно и для чего прилагались значительные усилия, теперь можно делать, почти не думая о том, с такой легкостью, что подчас даже невозможно заметить собственных усилий. Об этом уже шел разговор при анализе понятий манипуляционной исправности и навыка. Так как с приобретением навыка достигается именно такая манипуляционная исправность, это же приобретение навыка в результате частого выполнения действий определенного рода либо попыток их выполнения, бесспорно, относится к подготовительным мероприятиям. Именно с приобретением навыка мы приобретаем умение ходить, разговаривать, читать, писать, печатать на пишущей машинке, играть на музыкальных инструментах, кататься на коньках, ездить на велосипеде и т. д. Как правило, труд, затраченный на приобретение автоматизации путем тренировок, окупается. Это происходит в результате экономии усилий и времени, а часто и материала, полученного благодаря автоматизации.

Однако автоматизация приобретает такую форму не всегда. В иной форме она проявляется при замене собственной интенсивной деятельности подражательной деятельностью. Мастер приложил большие усилия, разработал новый метод, а ученики освоили его (что несравненно легче, чем сама разработка). Так происходит, например, когда творческий математик находит доказательство новой теоремы, а последователи повторяют это доказательство каждый раз, когда это бывает необходимо. Далее речь пойдет о минусах небрежного автоматизма, здесь же мы останавливаемся на формах рациональной автоматизации.

Отметим попутно случай, когда именно подражательство, а не новаторство следует признать преимуществом. Молодая особа приступила к систематическим занятиям по физике. Получив в лаборатории тему экспериментальных семинарских заданий, она начала с размышлений о точности терминов, употребляемых в формулировке темы, и с индивидуальных мероприятий, чтобы указанный опыт выполнить с максимальной точностью при помощи полученной аппаратуры.

Работа шла медленно, практикантка вместо того, чтобы проводить опыты,

постоянно добивалась разъяснений и мастерила вспомогательные устройства, пока, наконец, не услышала от руководителя такой совет: "Не резонерствуйте с самого начала, делайте так, как все: прежде всего надо овладеть элементарной техникой, а для этого следует вначале просто... обезьянничать". Опуская вопрос о неподходящем выражении, трудно не признать, что инструкция руководителя содержала ценную мысль. В самом деле, в процессе приобретения знаний мы неизбежно проходим фазу подражательства. Только чудак может пренебречь тем, что достигнуто человечеством, и вновь "открывать Америку".
И наконец, следует здесь отметить еще одну форму автоматизации: подчинение собственных или чужих действий правилам определенной системы поведения, например, определенному расписанию занятий в течение дня. Приложив раз усилия на обдумывание плана, мы затем повторяем его в форме подражательства, при этом вопрос о распорядке дня уже не забивает нам голову. Не только по этой причине, но и (о чем будет сказано ниже) учитывая необходимую синхронизацию и предварительную договоренность относительно ее, во всяком случае и в связи с этим, современный цивилизованный человек живет "по часам", и, в частности, именно поэтому не один творческий умственный работник навлекает на себя незаслуженные обвинения в нудном педантизме. А между тем подобная автоматизация образа жизни нужна творческим людям именно для того, чтобы они могли посвятить максимум собственной энергии делам, которые главным образом их занимают, а не тратить время на мелочи. Примером может служить поведение Канта, который до такой степени жил "по часам" , что соседи, кажется, проверяли свои часы во время его прогулок.
Мы поступили бы неэкономично, если бы отошли от темы автоматизации, не извлекая из нее определенных, не принятых до этого во внимание поучений для освещения разнообразия форм экономизации действий. Это, впрочем, касается также потенциализации и чистой инвигиляции. Ведь во всех этих случаях польза часто заключается в том, что становится возможным делать сразу по меньшей мере два дела. Например, при чистке картофеля, собирании ягод можно что-нибудь обдумывать, пользуясь тем, что машинальные действия не требуют с нашей стороны концентрации внимания на них. Чистая инвигиляция требует, правда, внимания, но если в области событий, за ходом которых мы присматриваем, все делается в соответствии с нашим замыслом и ничто не предвещает нежелательных изменений, то наше внимание настолько мало занято, что становится возможным выполнять несколько действий одновременно. Сельский пастушок в школьном возрасте может выполнять свои школьные задания, одновременно присматривая, чтобы стадо не забрело в посевы. В случае инвигиляции, а также в случае потенциализации часто эко-номизация действия реализуется благодаря тому, что, например, можно одновременно обслуживать несколько механических ткацких станков; охранять покой многих больных; играя в шахматы, можно одним ходом поставить под удар две фигуры; одновременно угрожать выстрелом по нескольким объектам в нескольких различных направлениях. Все это были приемы экономии в результате того, что два дела делаются "одним махом".
Рассматривая сущность этого приема в наиболее общей форме, скажем: совмещение по крайней мере двух дел возле данного средства происходит тогда (и только тогда), когда в результате применения данного средства достигаются две цели, получаемые в результате применения по крайней мере двух различных средств. Большая экономия получается в том случае, когда строят два объекта на основе одной документации. Стоимость всего строительства выражается формулой $ax + b$, где x - число строящихся объектов, a - средняя стоимость объекта, b - стоимость документации. Такое свершение "одним махом" может

основываться на потреблении того же объема материалов, на введении в действие тех же механизмов, на выполнении одного импульса вместо нескольких и т. п. Так, например, совмещаются дела, а следовательно, косвенно - и изделия, когда при пользовании копировальной бумагой получают несколько экземпляров текста, чтобы не писать каждый экземпляр" в отдельности.
Можно было бы привести множество примеров экономизации, достигнутой таким путем. Франц Пикавт говорил, что, поместив примечание в конце, мы даем таким способом одно примечание к нескольким местам текста. Давнишний способ оповещания населения о распоряжении властей путем многократного устного объявления его содержания на площадях города был примитивен. Гораздо экономнее делается то же самое при вывешивании текста распоряжения в местах, доступных всеобщему обозрению. Вместо того чтобы перевозить каждый объект транспортировки в отдельности, их погружают в общую повозку и перевозят вместе. Часто при перевозках древесины возами вместо погрузки ствола на воз приделывают оси колес прямо к стволу, который как бы сам себе служит возом. Читателю, вероятно, случалось покупать коробку английских булавок, уложенных так, что одна из них служила связкой для остальных. Цехотинские солеварни одновременно выполняют две технологические задачи: повышают насыщенность солью природной солянки перед ее перекачкой в варочный цех, где из нее добывается соль, а также функционируют как ингаляторы, распыляя вокруг частицы йодистых солей. Экономичнее говорить "20 часов", а не "8 часов вечера" и т. п. Это экономичней хотя бы потому, что, вместо того чтобы информировать при помощи числа и дополнения, дается информация только в виде числа.
Здесь мы встречаемся с разновидностью экономизации действия, которая достигается путем известного рода совмещения, но не того, о котором упоминалось несколько раньше. Это не сосредоточение двух дел около общего средства, а упрощение, основанное на достижении с помощью одного усилия того, что потребовало бы при ином методе двух различных усилий. А если же пошла речь об этих разных формах совмещения, стоит также отметить, что рационализация нередко основана на чем-то обратном. Ибо зачастую недостатки в управлении порождаются именно тем, что одновременно делается несколько дел: заполняется бланк, даются ответы на вопросы посетителей, а если зазвонил телефон, в ходе этих действий нужно еще снять телефонную трубку и вести спокойный разговор. И нет ничего удивительного, что при таком совмещении действий множатся упущения: что поделаешь, нередко стечение обстоятельств требует подобного исполнения многих дел одновременно. Но этого мы все же должны избегать. Служебные обязанности исполняются лучше, если действия удается расположить в порядке линейной последовательности, чтобы иметь возможность выполнять каждое из них сосредоточенно, думая только об этом. Подтверждают это и учителя, которые стараются искоренить у некоторых учеников плохую привычку говорить одновременно о многих вещах и приучают их говорить отдельно и в определенной последовательности по каждому затронутому вопросу.
Когда упрощается работа? Пожалуй, тогда (и только тогда), когда она выполняется поверхностно или с помощью менее сложной системы элементов действия. В обоих случаях кое-что экономится или из собственной энергии, или из той, которая расходуется для выполнения данной деятельности, или из той, которая нужна для того, чтобы разобраться в запутанной системе. Мат в два хода проще, чем мат в три хода. Рассмотрим пример, когда процедура А проще процедуры В. Процедура В заключается в следующем: вращаем рукоятку телефонного аппарата, снимаем трубку, ожидаем сигнала, опускаем монету,

ожидаем ответа телефонной станции, после чего называем нужный нам номер, ожидаем ответа "готово", наконец начинаем разговор. Процедура А: снимаем телефонную трубку, ожидаем сигнала, набираем номер и начинаем разговор. Новичок обычно теряется при первых попытках проведения процедуры типа В. Хорошо понимает различия, о которых идет речь, тот, кто однажды приобретал железнодорожные билеты в кассе, где выдают заблаговременно отпечатанные картонки, а другой раз - в кассе, где кассир сам каждый раз заполняет бланк, заглядывая в справочники тарифов и расстояний в километрах между станциями, затем производит умножение, ошибается, перечеркивает, ищет штемпель для компостирования на билете даты выезда и т. д.
Вот еще один пример преимущества простоты над сложностью. При простой конструкции колонки в ванной комнате или на кухне достаточно отвернуть кран - это повлечет за собой и вытекание воды, и разгорание пламени подогревателя воды. Наоборот, завертывание крана приостанавливает как вытекание воды, так и горение газа. Попадаются, однако, газовые колонки такой конструкции, при которой обязательно нужно помнить, что сначала следует пустить воду, затем зажечь газ, а прекращая пользование устройством, - сначала погасить газ, затем завернуть кран подачи воды. В этом случае клиентов приучают помнить формулу "вода - газ, газ - вода". И все же горький опыт показывает, что даже эта формула не предохраняет от катастрофических взрывов газа, вызванных излишней сложностью аппаратуры.
О большей или меньшей простоте процедуры в области умственного труда можно, например, говорить, анализируя деятельность ученого при обдумывании гипотез, объясняющих данные факты. Не является ли действие более простым, если множество фактов мы объясняем путем подбора какой-либо общей гипотезы, чем если для каждого факта подбирать иную гипотезу? Оказывается, что большая простота привлекательна еще большей правдоподобностью гипотезы. Вот что говорит об этом Т. Котарбинский: "Правдоподобность общего основания различных следствий с точки зрения этих следствий является большей, чем суммарная правдоподобность отдельных доводов, отдельных следствий". Другими словами: более правдоподобным является одно утверждение, совокупно объясняющее определенное число следствий, чем несколько утверждений, каждое из которых объясняет отдельное следствие. Принцип отбора как можно меньшего числа гипотез (доводов) для выяснения данных следствий, сформулированный в известном положении "entia non sunt multiplicanda" (противоречие между определяемым словом и определением), обоснован не только принципом экономии, но прежде всего большей правдоподобностью единого доказательства по сравнению с большим их числом.
Рационализаторы в лице теоретиков научной организации труда, руководителей предприятий и учреждений, инженеров предлагают все новые пути превращения труда в более экономный и более производительный. В этих детальных предложениях повторяются общие схемы. Здесь следует обратить внимание на одну из них: имеется в виду то, что французы назвали искусством использования отходов. Отходы одного производства весьма часто могут быть использованы как сырье или полуфабрикаты для другого производства. Таким путем достигается большая экономия материалов. У нас организован прием макулатуры, ведется борьба со сжиганием ее, т. е. с превращением ценного сырья в дым.

6.8. МИНИМИЗАЦИЯ ИНТЕРВЕНЦИИ, ИЛИ ИММАНЕНТИЗАЦИЯ

Обзор форм экономизации действий близится к концу. Остается рассмотреть форму минимизации интервенций, которую называют имманентизацией. Имеется

в виду замена внешних действий действиями в форме наблюдения и соображения. Стремясь выбраться из помещения, животное, совершая многочисленные пробные движения, производимые расточительно, теряет много сил, прежде чем попадает в спасительное отверстие. Мыслящий человек присматривается к обстановке, обдумывает последовательно, систематически, чтобы не пропустить никакой возможности, оценивает тщетность возможных стараний найти выход в том или другом месте, замечает место, свободное от преграды, и направляется туда. Наталкивание на стены он заменил внутренней работой. В данном случае (и в большинстве случаев) она была более легкой, но мы не утверждаем, что всегда такие внутренние усилия стоят меньше, чем внешние.

Вот характерный пример имманентизации, почерпнутый из мелочей повседневной жизни. N. хотел вынуть блокнот из кармана и обнаружил, что вместо блокнота у него в кармане лишь его обложка. Куда мог подеваться сам блокнот? Вместо того чтобы ходить там и сям, искать блокнот по углам и ящикам, N. произвел определенную предварительную умственную работу, и ход.его мысли был следующим: "С момента выхода из дома я не вынимал блокнота, да и карман цел. Поэтому, пожалуй, я оставил его дома. А если я взял его, то когда и где мог выпасть он из кармана? Пожалуй, только при каких-то особых движениях пиджака. Я прикрылся им, когда прилег после обеда, чтобы вздремнуть. Если так, то блокнот наверняка лежит на тахте или соскользнул с нее и упал на пол ". Придя к такому заключению и воочию убедившись, что на тахте нет блокнота, N. отодвинул тахту от стены. Блокнот действительно лежал на полу.

Другой пример. Необходимо вспомнить дату собрания, проходившего уже довольно давно. Это можно сделать так: подойти к шкафу с документами, вынуть из него различные связки, найти папку с протоколами собраний и т. п. Но вместо этого можно минуту подумать и, вспомнив, что собрание проходило в соответствии с установленным порядком в первый понедельник месяца, подсчитать в уме эту дату.

Затронув вопрос имманентизации, как отмечают классики праксеологии, вы вышли на широкую дорогу. Ведь частным ее случаем является обдумывание плана действий, планирование. Это опять же составляет частный случай подготовительного этапа, который, в свою очередь, является одним из эффективных способов экономизации действий.

Принципу экономизации сопутствует принцип активности. А под активностью мы здесь понимаем стремление и выраженную действием готовность взяться за дела и готовность к расходованию скрытых резервов, которые необходимы для осуществления предпринимаемых действий. Поэтому небрежное отношение к обязанности приложить необходимые усилия было бы погрешностью против праксеологии, а эта погрешность с праксеологической точки зрения не меньшая, чем расточительство сил, такое, например, как забивание гвоздя часами или расходование ценного сырья для целей, которых можно достичь, используя другое, гораздо более дешевое.

Типичным примером расточительства, соединенного со стремлением идти по линии наименьшего сопротивления, является незавершение начатой работы - столь частый грех неустойчивых индивидов, постоянно начинающих что-либо новое и не доводящих начатое дело до конца. В этом случае значение подготовительного этапа утрачивается. Наконец, к расточительству можно отнести всякого рода излишний вклад, расходование материалов, механизмов, энергии сверх действительной потребности для данной цели, любой предпринимательский плеоназм, всякое расходование внимания на то, что несущественно. Вот одно из применений этой последней истины: "Наказание

должно быть экономичным или никогда не быть более тяжелым, чем это необходимо для достижения намеченной цели" (Ман Кунн. "Формирование характера").
Трудно доказать, какой из пороков неправильного действия является худшим с точки зрения эффективной работы: расточительство ли, рассмотрением которого мы заканчиваем анализ экономизации действий, или же легковесный подход к делу. Как бы то ни было, только прилагая максимальные усилия, можно прийти к вершинам творчества и мастерства.
Менеджерам и бизнесменам будет также полезно ознакомиться с рассуждениями Джона Локка, изложенными им в работе "Опыт о человеческом разумении", где он пишет о действии, считая его, по сути, либо движением тела, либо мышлением, а также с исследованиями Я. А. Коменского, относящимися к развитию способностей.
Исследуя опыт человеческого разумения, Джон Локк обратил внимание на совершенство, которого мы добиваемся путем трудных упражнений. " Какие невероятные, поразительные, на наш взгляд, телодвижения проделывают канатные плясуны и акробаты! Не только в этих, но почти во всех видах физического (manual) искусства разнообразные движения столь же удивительны... Все эти движения, вызывающие удивление и недоступные, почти непостижимые для зрителей, в них не практиковавшихся, являются лишь простым результатом упражнения, усердия людей, чьи тела ничем особенным не отличаются от тел изумленных зрителей.
С душой (mind) дело обстоит так же, как с телом: практика делает ее тем, что она есть; и даже в отношении таких преимуществ, которые рассматриваются как природные дарования, мы при внимательном исследовании убедимся, что они в большой своей части являются продуктом упражнения.и доведены до высокой степени развития только путем повторных действий". Но несмотря на то, что обучение ведет к овладению действием, уменьшает последующие усилия, не следует перегибать палку как в умственной работе, так и в физической. "Душа, занятая работой, которая ей не по силам, часто надрывается подобно телу, напрягающемуся при поднятии слишком тяжелого груза, и навсегда приобретает неохоту или отвращение ко всякому сильному напряжению. Надорванная мышца редко восстанавливает прежнюю силу; по крайней мере слабость от растяжения остается потом на длительное время, а воспоминание о нем сохраняется еще дольше, и человек еще долго остерегается подвергать пострадавший орган большому напряжению... К трудным и замысловатым разделам знания, которые являются испытанием для силы мысли и для способности души к полному напряжению, следует подводить разум постепенно и незаметно. При таком постепенном движении вперед ничто не является чрезмерно трудным для него... Мы себе и представить не можем, как далеко может повести человека настойчивость; во всяком случае, по неровной дороге лучше двигаться медленно, чем в спешке сломать себе ногу и стать калекой. Тот, кто начинает с теленка, научится поднимать и быка; но тот, кто будет сначала пытаться поднять быка, может настолько надорвать свои силы, что потом не в состоянии будет поднять и теленка". Свои замечания Локк заканчивает советами, касающимися любой умственной работы. Не следует ставить себе слишком больших заданий, но, с другой стороны, "это не должно, однако, приводить к преувеличенному страху перед трудностями и к ленивой трате времени на обыкновенные и ясные вещи, не требующие ни мысли, ни прилежания. Это унижает и расстраивает разум, делает его слабым и неспособным к труду".
Выдающийся польский ученый Я. А. Коменский считает, что действию нужно учить посредством действия. Действующий ученик должен иметь перед собой пример. И

здесь мы сталкиваемся уже с проблемами не только педагогическими, но и праксеологическими во всей своей совокупности. "Искусства и умения, - пишет Коменский,- требуют прежде всего трех вещей: а) образца или идеи, то есть какого-то внешнего образа, чтобы, глядя на него, художник мог создать подобный; б) материала, то есть именно того, чему следует придать этот новый образ; в) орудий, при помощи которых это можно сделать". Когда мы будем владеть этими элементами действия, когда увидим, как что-то делается, только тогда мы сможем попробовать сами. Если бы мы вместо этого получили только одни правила, описание работы, то не в любом случае нам удалось бы достичь ожидаемых результатов. Коменский считает, что на основании теоретических указаний нельзя научиться исполнению. Не отрицая необходимости и пригодности теоретических рассуждений, он указывает, что, например, ремесленники не могут сформулировать правил, которые они применяют в своей работе, однако умеют показать, как что-либо делается, и научить этому других.
Человек в своей практической деятельности стремится к совершенствованию. Он ищет все время новые идеи, новые образцы. Самым надежным стимулом к творчеству такого типа является анализ чужих изобретений и идей, причем они должны рассматриваться не в соответствии с собственным пониманием, а руководствуясь общепринятым мнением. Мы принимаем во внимание наиболее совершенные, по мнению общественности, изобретения. Но хорошие результаты дает также упорный штурм проблем: "Потому что лишь тот знает дорогу, кто многократно вымерял ее туда и обратно и изучил все встречающиеся на ней здесь и там распутья, пересечения, ответвления".

7. Совершенствование методов ведения бесед, помогающих разрешению деловых проблем

Анализ методов ведения бесед помогает разрешению проблем деятельности и управления. Поэтому необходимо изучать и анализировать технические приемы проведения бесед с целью дальнейшего их совершенствования. При этом рекомендуется объективно оценить свое умение внимательно слушать собеседника, творчески обдумывать конкретные мероприятия и четко выражать свои мысли. Необходимо помнить, что знание и практическое применение лучших технических приемов проведения деловых бесед приносят значительную пользу при решении любой задачи, связанной с управлением, помогают организовать дружный коллектив и его слаженную работу. "Золотые яблоки в серебряных, прозрачных сосудах - слово, сказанное прилично".
Бизнесмену и менеджеру рекомендуется осмыслить, что представляет из себя индивидуум с его психикой в социальной среде. Прежде всего, - это продукт среды, как отмечают исследователи. Среда окружает его со дня его появления на свет и косвенно влияет на него даже раньше этого, через организмы его родителей. Она через воспитание определяет его практическое познавательное отношение к жизни; она при посредстве того положения, которое он в ней занимает, обусловливает его материальные и идейные интересы; она дает ему готовые формы мышления, как орудие и опору в его деятельности. Самые сильные и яркие индивидуальности - это те, которые больше всего подвержены социальным влияниям, которые наиболее полно отражают в себе жизнь социального целого; в них связь сознания с социальной средой особенно глубока и тесна. Таким образом, индивидуальная психика, из которой исходят

психологические методы воздействия, уже ранее выработана объективной и социальной средой, уже зависит от нее, как производная функция.

7.1 .СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ПРОВЕДЕНИЯ БЕСЕД

Совершенствовать формы и методы проведения бесед следует независимо от того, проводятся ли они для заслушивания простого устного сообщения человека или с целью подбора нужного, квалифицированного исполнителя определенной работы. При этом необходимо учитывать, что каждая удачная беседа, т. е. каждое личное эффективное общение по обмену информацией проводится с соблюдением определенных правил, изложенных в пунктах 7.1.1-7.1.5, которым вы вольно или невольно следуете. В связи с этим цель вашей деятельности состоит в изучении и сознательном применении их к всевозможным случаям проведения бесед, что позволит значительно повысить их эффективность и сократить время на их проведение. "Хранящий заповедь хранит душу свою, а нерадящий о путях своих погибнет".
Необходимо помнить, что в результате каждой целенаправленной беседы можно получить сведения, необходимые для принятия решения, и, лишь учитывая всю совокупность обстоятельств, отыскать оптимальное решение. При этом задача состоит в том, чтобы заранее определить и выявить нужные факты, организовать их быстрый и умелый сбор, оценить их по достоинству и вовремя прекратить беседу после получения нужных сведений. Менеджеры и бизнесмены должны помнить, что все это возможно лишь в ходе продуманной беседы. "Слушай, сын мой, и будь мудр, и направляй сердце твое на прямой путь".
В предпринимательской деятельности необходимо исходить из того, что эффективная беседа является испытанным методом обмена информацией, необходимой для работы, и к тому же самым простым, доступным и результативным из всех известных методов. Она идет на пользу обоим собеседникам, помогает установить взаимное доверие, необходимое для бизнесменов и предпринимателей в любой обстановке, повышает деловые качества как менеджеров и бизнесменов, так и рядовых исполнителей.
Зарубежные специалисты по управлению считают, что беседу можно считать экономически эффективной, если она является средством получения, а не выдачи информации, проверки и обмена информацией и используется для распределения и закрепления обязанностей при выполнении определенных заданий.
7.1.1. Определение конкретной задачи. Конечная цель любой беседы направлена на получение информации, являющейся основой решения. Вместе с тем в ходе беседы достигаются и второстепенные задачи, заключающиеся в проверке того, что собеседник может и хочет дать и дает вам нужную информацию. При этом важное значение имеет строгая целеленаправленность и правильная последовательность определения задач, для чего рекомендуется установить:
а) уровень квалификации работника, претендующего на данную должность, достаточна ли она;
б) сможет ли работник выполнять данную работу в данных условиях;
в) не найдется ли более подходящий работник для данного дела среди других, с которыми вы вели беседы.
В случае если во время беседы с работником, претендующим на должность, выяснилась недостаточная его квалификация, не тратьте напрасно время. Прекращайте беседу и не пытайтесь выяснять другие аспекты. При соответствий кандидатуры первому условию, но осложнении других требований и, в частности, условий найма, определите возможность рассмотрения этого вопроса в будущем.

Если уверенности нет, обсуждайте или подыскивайте другую кандидатуру.
7.1.2. Составление плана беседы. Составляйте вначале предварительный план проведения беседы. Внимательно проанализируйте и попытайтесь осмыслить его. При этом необходимо учитывать, что если известны цели и порядок, которого следует придерживаться во время беседы, то необходимо определить наиболее приемлемые методы беседы и меру использования каждого из них.
Целесообразно выбрать один из трех методов проведения бесед, указанных ниже, причем лучше всего исходить из его приемлемости в конкретных условиях:
метод регламентированной беседы по определенному образцу, изложенный в пункте 7.1.3;
метод целенаправленной беседы со взаимным обменом информацией, изложенный в пункте 7.1.4;
метод свободной беседы, изложенный в пункте 7.1.5.
7.1.3. Метод регламентированной беседы по определенному образцу. Проводите беседу по строгим правилам. Метод регламентированной беседы по определенному образцу дает лучшие результаты при использовании его как для достижения первой цели пункта 7.1.1 - по проверке пригодности кандидата к занимаемой должности, так и для получения от своих подчиненных сведений, необходимых в повседневной практике.
В первом случае проведение беседы рекомендуется начинать с простого составления перечня вопросов, подлежащих выяснению. Преимуществом рассматриваемого метода является то, что здесь можно получить ответы и реакцию работника незамедлительно, без соответствующей его подготовки и обдумывания, определить степень владения его специальностью. Итог беседы должен показать, что если кандидат разбирается в этих вопросах и дает разумные ответы, пользуясь нужной терминологией, то вполне обоснованно можно предполагать, что у него есть опыт и навыки работы в той должности, на которую он претендует.
Во втором случае, используя этот метод для получения от своих подчиненных сведений, необходимых в повседневной работе, лучшие результаты будут достигнуты, если вы составите и будете пользоваться стандартным контрольным перечнем вопросов.
7.1.4. Метод целенаправленной беседы со взаимным обменом информацией. Данный метод является наилучшим средством как для достижения второй цели пункта 7.1.1, чтобы убедиться в том, что претендент готов работать, прилагая максимум усилий при существующих условиях работы, так и при всех случаях обучения и воспитания кадров. Используя этот метод целенаправленной беседы, аргументируйте, логически обосновывайте убеждения и разъяснения, используйте рациональные логические доводы с целью преодоления неведения, субъективной, искаженной, неверной концепции собеседника по обсуждаемому вопросу. Критику неверных взглядов, установок и слабостей собеседника осуществляйте деликатно, тактично, осторожно, доброжелательно и великодушно, без всякой дискриминации и менторства. Как можно подробнее объясните исполнителю характер работы, сообщите о предоставляемых правах, благах, которыми будет пользоваться работник, и условиях работы, откройте перед ним благоприятную, оптимистическую перспективу, дайте конкретные рекомендации, которые следует усвоить и точно выполнять. Для успешного применения рассматриваемого метода требуется понимание того факта, что кандидат в ходе беседы должен получить не только полностью ответы на все свои вопросы, но и дополнительную информацию о предстоящем заседании. Исходя из этого рекомендуется заранее подготовить ответы на все предполагаемые вопросы, которые он может задать относительно работы и ее условий, а именно:

специфические особенности работы, подробное ее описание, требования, предъявляемые в отношении квалификации смежной специальности, личных качеств, образование и т. п.
7.1.5. Метод свободной беседы. Рекомендуется использовать как при достижении третьей цели пункта 7.1.1 (определение того, является ли собеседник наиболее квалифицированным из нескольких кандидатов), так и во многих случаях повседневной практики управления, в частности, когда речь идет о дисциплине или установлении правильного отношения к работе.
В первом случае для достижения поставленной цели подчас бывает недостаточно информации, получаемой как ответы на поставленные соответствующие вопросы. Необходимо убедиться в умении претендента мыслить логически, самостоятельно и давать ответы на вопросы еще до того, как они заданы. Для этого попытайтесь вызвать кандидата на откровенность и прислушаться к его словам. Его действия, слова, поведение, жесты, интонации, выражение лица или улыбка подскажут вам его отношение к данной работе и его истинные интересы.
Во втором случае рекомендуется также тщательно продумать вопросы и метод ведения беседы, стараясь при этом предвидеть вопросы, которые могут быть заданы собеседником и заранее подготовиться к ответам на них. При этом исходите из того, что содержание получаемой вами информации будет зависеть от правильности и целенаправленности задаваемых вопросов. Подготовьте их заблаговременно. Вы избавитесь от неуверенности в процессе беседы, если они будут вами осмыслены и заранее подготовлены, и вам не будут угрожать непредвиденные паузы неловкого молчания в моменты продумывания и формулировки вопросов.
Основные (ключевые) вопросы подготовьте в письменной форме. Это на тот случай, если при одном варианте вы не получите требуемую информацию. Беседу же начинайте с незначительных вопросов, формируя и задавая их по ходу разговора. Этот же метод ведения беседы целесообразно использовать и с увольняющимися работниками, при этом, возможно, вам удастся получить такую важную для управления информацию, которую нельзя получить ни при каком другом виде беседы.

7.2. ВРЕМЯ И МЕСТО, ОТВОДИМЫЕ ДЛЯ БЕСЕДЫ

Частью общей процедуры планирования беседы является распределение времени в зависимости от значения, придаваемого отдельным аспектам беседы. При этом необходимо стремиться к тому, чтобы правильно определять время, нужное для достижения намеченной беседой цели.
Тщательно спланируйте свое время с целью наиболее оптимального и эффективного его использования. Предоставьте такую же возможность и собеседнику, известив его заблаговременно о цели беседы. Вырабатывайте у себя привычку точно и четко определять цель беседы и количество необходимого для этого времени. Планируйте параллельно еще какую-то важную работу. Это позволит вам использовать резерв времени на случай, если беседа закончится раньше и останется неиспользованной часть времени, а также если вызванный работник не явится вовремя.
Внимательно продумайте время предстоящей беседы. Проверьте свое расписание. Установите, не вызовут ли вас самого к вышестоящему руководителю в это время. Определите оптимальность устанавливаемого времени и ситуации для вызываемого работника. Если вы предполагаете часовую беседу, а до конца рабочего времени с момента начала беседы остается 10-15 минут, - не начинайте ее. Беседа может не дать нужных результатов. У работника могут быть свои

планы, встречи и т. п. Он будет опаздывать, нервничать, и вы не добьетесь поставленной цели. Учитывайте это. К тому же предоставляйте работнику возможность максимально использовать и свои интересы и цели во время беседы.
Выбирайте место проведения беседы с учетом его влияния на результаты. Добивайтесь умелого использования имеющихся возможностей, чтобы беседа приносила как можно большую пользу. При этом необходимо учитывать, что, если речь идет о найме работника на работу, лучшим местом для проведения беседы является ваше рабочее место. Если же для беседы приходится выезжать в другие населенные пункты, такие встречи можно устраивать или отменять в зависимости от наличия подходящего помещения, при этом стремитесь к созданию спокойной уединенной обстановки, удобной и простой. Определите также обеспеченность данной местности транспортным сообщением.
Если же вы собираетесь провести обычную беседу со своим подчиненным и считаете, что лучшее место для беседы то, где в знакомой обстановке вы можете держать себя непринужденно, все же постарайтесь предвидеть и осмыслить психологические моменты предстоящей беседы. Это место может оказаться не самым удобным для искреннего, откровенного разговора с работником.
Учитывайте психологические моменты. Ваше рабочее место ассоциируется у работника с авторитарными методами управления, даже если вы ими и не пользуетесь. В этой обстановке он настораживается, ощущает определенную напряженность и подсознательное давление обстановки, что не покидает его до самого завершения беседы. "Помните, что слова уст человеческих - глубокие воды; источник мудрости - струящийся поток". Исходите из того, что лучшим местом для беседы является рабочее место вашего подчиненного. Там он больше склонен к откровению, чувствует себя более уверенно и почти непринужденно.
Вырабатывайте умение поступаться своими удобствами ради достижения больших результатов, получения необходимой управленческой информации.
Если же ваш собеседник работает в большой комнате или зале, идите к нему на рабочее место, просите высказывать свое мнение в присутствии сослуживцев, это укрепит его авторитет и престиж. Но учитывайте, что, если он не срабатывается с коллегами, питает к ним чувство неприязни, отчужденности, он не будет вести откровенной беседы в их присутствии. Вы не добьетесь намеченной цели, потеряете время, и ваши усилия будут напрасны. Изучайте своих подчиненных и правильно выбирайте место проведения беседы с учетом его влияния на результаты.

7.3. УСТАНОВЛЕНИЕ ВЗАИМНОГО ДОВЕРИЯ

Известно, что первые минуты встречи задают тон всей дальнейшей беседе независимо от того, делается ли это сознательно или случайно. В связи с этим продумайте, как лучше использовать эти минуты, чтобы создать непринужденную обстановку; это позволит значительно сократить время беседы и повысит ее результативность. Беседуя с кандидатом на какую-либо должность, помните, что обычно и вы, и он тратите всегда несколько секунд на то, чтобы оценить друг друга. В этой ситуации, прежде чем начать собственную беседу, вам обоим следует несколько остыть и найти общий язык, обеспечить психологическую совместимость. Рекомендуется для начала обменяться несколькими любезными фразами. Даже если вы и не знаете собеседника, держитесь с ним по-деловому, официально, но и в то же время дружелюбно. "Кто хочет иметь друзей, тот и сам должен быть дружелюбным; и бывает друг, более привязанный, нежели, брат".
Если же вы проводите деловую беседу с уже работающими сотрудниками, то

всякий раз старайтесь найти лучший и довольно оригинальный способ начала беседы. Расположите собеседника к себе, дружески поприветствуйте его, покажите, что вы его знаете и помните. Это позволит устранить первоначальную натянутость, отвести психологический барьер несовместимости. Как свидетельствует практика, значение таких действий, как обмен любезностями и т. п., имеет важное и неоспоримое значение. В то же время в отношениях с подчиненными будьте всегда естественны и честны, радушны, вежливы и доброжелательны. 7.3.1. Сохранение основного направления беседы. Начало реализации ваших планов и действий вытекает из предшествующего периода создания атмосферы взаимного доверия, когда вы сами сориентировались и подготовили к взаимному общению своего собеседника. От начала до конца беседы придерживайтесь основного направления, ведущего к намеченной цели. Не теряйте времени на изложение друг другу прописных истин. Старайтесь не произносить страстных речей о важности того, что надлежит сделать, а сразу переходите к делу. Следует выдерживать последовательность продуманной и намеченной вами системы действий и порядка. Не пытайтесь внезапно изменить цель, продуманную и поставленную ранее, не известив об этом собеседника. Следуйте логике заранее осмысленных действий. Переходите к новому (другому) вопросу или действию лишь после того, как решите один. Старайтесь максимально использовать выработанные привычки, внимательно слушать и четко выражать свои мысли, строго придерживайтесь изложенных в работе рекомендаций и правил - как слушать и как выражать свои мысли, максимально используя их во время беседы.
7.3.2. Умение анализировать слова собеседника. Вслушивайтесь в смысл слов вашего собеседника, обдумывайте и анализируйте их. Исходите из того, что человек может слушать и не слышать то, о чем говорит его собеседник, если его мысли заняты другим. Развивайте внимание как избирательную направленность и сосредоточенность вашей психической деятельности в отношении собеседника, его слов, мыслей, действий. Не допускайте никакого предубеждения в отношении сообщаемой вам информации. В каждый данный момент сознательно и ясно воспринимайте только то, что для вас значимо, имеет отношение к вашей деятельности, внутренней или внешней. Настройте себя так, как будто его идеи и мысли являются самыми гениальными, обусловлены всем его умственным развитием и уровнем квалификации, результатом всей его жизни, установок, стремлений, опыта и мировоззрения. Анализируйте и осмысливайте его мысли, действия и поступки, стремясь познать их и включить в сферу своей деятельности.
7.3.3. Умение излагать собственные мысли. Пояснения излагайте четкими и простыми предложениями. Не усложняйте передачу информации собеседнику различными запутанными выражениями и формулировками. Учитывайте также интенсивность, контрастность и последовательность воздействия на психику человека различных выражений, сравнений. Добивайтесь взаимопонимания. Убеждайтесь, что все ваши пояснения понятны. "От плода уст человека наполняется чрево его; произведением, уст своих он насыщается".
7.3.4. Извлечение нужной информации. Ставьте вопросы так, чтобы обеспечить получение дополнительной информации, свежие, новые идеи и факты, а не давно известные истины. Помните, что умение правильно поставить вопрос - не меньшее искусство, чем на него ответить. Старайтесь избегать таких вопросов, на которые следуют однозначные ответы: "да", "нет". Лучше всего начинайте свои вопросы словами: "как вы думаете", "кто", "где", "что", "когда", "почему", "отчего", "как" и т. п. Такие вопросы будут побуждать вашего собеседника высказывать свое мнение, они требуют фактов, их осмысливания и интерпретации,

обеспечивают интенсивный мыслительный процесс и ответную реакцию слушателя, дают возможность получить дополнительную информацию.
Однако учитывайте, что такие вопросы следует задавать лишь в том случае, если вы убеждены, что собеседник может на них ответить, в противном же случае избегайте их. Избегайте также вопросов двусмысленных, которые якобы, на первый взгляд призваны содействовать установлению того или иного факта, а в действительности это не так. Используя метод наводящих вопросов, т. е. вопросов, подсказывающих желаемые для вас ответы, вы должны учитывать и помнить его возможности. С таким же успехом иногда вы и сами можете на них ответить. Исходите из того, что слабости людей вообще, а подчиненных в особенности, побуждают их давать такие ответы, которые, по их мнению, вы от них ждете. Получив самый незначительный намек, они мобилизуют всю свою энергию, чтобы ответить так, как вам это понравится.
7.3.5. Умение варьировать вопросы. В процессе беседы, по мере достижения определенных результатов, варьируйте свои вопросы, стремясь максимально достигнуть намеченной цели. При этом, если у вас появилась идея, которая, по вашему глубокому убеждению, является вполне реальной и будет способствовать решению данной проблемы, но вам необходимо получить консультации и убедиться в этом еще раз у высококвалифицированного специалиста, начните беседу с постановки общего вопроса. Убедитесь в компетенции собеседника, его ясном и четком представлении данной проблемы. А уж затем переходите к конкретным частным вопросам. Старайтесь за самое короткое время получить необходимый объем нужной вам информации. Попытайтесь обосновать реальность вашей программы и ее осуществимость достаточным количеством фактов и подтверждений в ее осуществимости. Заканчивайте беседу постановкой общего вопроса, раскрывающего возможность проверки и внедрения вашего предложения или идеи. Следуя таким действиям, вы получите в результате беседы план решения своей задачи от начала и до конца.

7.4. КАК БЫТЬ ВСЕГДА НА ВЫСОТЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Выполняйте четкие требования, предъявляемые к беседе (см. пп. 7.1.1; 7.3). Стремитесь создать идеальную атмосферу доброжелательности и дружелюбия. Для этого старайтесь производить хорошее впечатление и вырабатывайте стиль дружелюбно настроенного делового человека, . предвидя такие же устремления и со стороны вашего собеседника. Попытайтесь приложить максимум усилий, чтобы быть приятным, чтобы завоевать расположение собеседника, если это, конечно, не противоречит и не мешает достижению ваших целей. Но вместе с тем будьте и реалистом, учитывайте, что завоевание вами расположения подчиняется действию закона убывающей отдачи, что может отразиться на достижении поставленной вами цели.
Будьте твердым, но всегда справедливым. Часто вам приходится для выполнения возложенных функций быть строгим, обстоятельства могут вынудить вас быть даже резким. Если ваш подчиненный допустил какой-то неблаговидный проступок и вы его вызываете Для беседы, он догадывается, что она не будет приятной. Он знает, что вы будете строгим и твердым, но он надеется, что ваши действия и решения будут справедливы. Старайтесь быть всегда на высоте положения во время беседы. Соберите заранее все доступные сведения о деятельности этого работника. Узнайте о нем все со слов его непосредственного руководителя. "Не утвердит себя человек беззаконием; корень же праведников неподвижен". Попросите его дать объяснения своим проступкам, выслушайте внимательно причины, укажите на недостаточно эффективную и качественную работу. Выяснив

причины плохой работы, примите меры по ее улучшению и повышению качества. Каждая целенаправленная беседа может дать сведения, которые необходимы для принятия решения и соответствующего действия. Выявив факты и оценив их потребность -для дальнейшей работы, необходимо организовать их быстрый и умелый сбор и зафиксировать получаемую информацию в пригодной для дальнейшего использования форме. При этом рекомендуется (по возможности) вести протокол беседы с целью сохранения информации неискаженной или же применять систему символов. И лишь в исключительных случаях можно, доверяясь своей памяти, держать весь ход беседы в голове. При этом все же необходимо сразу же после беседы зафиксировать на бумаге ее содержание, записав как можно полнее ответы, вашего собеседника и давая одновременно оценку его поведения во время этих ответов. Для этого следует планировать для себя по несколько минут после каждой беседы для подведения итогов и фиксации полученной информации. Опыт показывает, что подобная практика помогает гораздо лучше понять причины плохой работы и принять меры для их устранения, для рационализации и совершенствования трудового процесса.

7.5. ЗАВЕРШЕНИЕ БЕСЕДЫ

Определите подходы и разработайте систему прекращения беседы сразу же после получения нужных сведений. Необходимость этого обусловлена тем, что некоторые собеседники, преодолев подчас свою сдержанность и доверившись вам, не могут остановиться, и если им позволить, то беседы могут тянуться до бесконечности. Помня, что прекратить такую беседу, не задев самолюбия человека, не всегда так просто, как кажется, в ваших обоюдных интересах найти тактичный предлог для завершения беседы. Это обеспечит вам значительную экономию времени. Причем ваша участь будет облегчена, если вы разговариваете с подчиненными в их помещении. В любой удобный момент вы можете сказать им несколько прощальных слов, поблагодарить, распрощаться и уйти. Но если же эта беседа проходит в вашем кабинете, подчас целесообразно сослаться на то, что у вас срочная работа, делая это настолько тактично, чтобы у уходящего от вас человека осталось впечатление, что вы хотите его выслушать, скоро вновь с ним встретитесь и что вы всегда готовы выслушать его в течение всего рабочего дня. Помните, что наиболее эффективный путь к прекращению беседы - поблагодарить вашего собеседника за помощь, за уделенное вам время, за проявленный интерес и т. п. "Кто Хранит уста свои, тот бережет душу свою; а кто широко раскрывает свой рот, тому беда",

Преследуя цель прекратить беседу, попытайтесь объяснить собеседнику ваши дальнейшие действия и поступки, попытайтесь предпринять действия, демонстрирующие, что вы собираетесь использовать полученные сведения немедленно или же, особенно если беседа не дала ожидаемых результатов, предложите ему еще .раз осмыслить обсуждаемые вопросы и предполагаемые действия. Наряду с этим можно отправить вашего собеседника с просьбой что-либо , сделать сейчас же. А можно заблаговременно разработать вместе с секретарем или помощником систему, направленную на то, как и когда должна быть прервана беседа.

Проанализируйте и критически разберите свое поведение во время беседы. Это позволит вам объективно оценить собеседника, критически разобрать свое поведение как собеседника, пытаясь найти собственные ошибки и упущения. При этом разбор рекомендуется проводить, выясняя следующие вопросы:

1. Четко ли я формулировал свои вопросы? Не были ли его неточные ответы ответами на мои неточно сформулированные вопросы?

2. Не забыл ли я сообщить ему что-либо, что следовало сказать? А если бы я ему это сообщил, то как бы оно повлияло на его ответы?
3. Всегда ли я добивался получения удовлетворительного ответа на любой вопрос? Мог ли я применить другой метод для получения ответа?
4. Говорил ли он мне, что думал, или же пытался сообщить мне то, что я хотел бы услышать? Не подсказал ли я ему сам нужные мне ответы, задавая наводящие вопросы?
5. Остался ли он доволен беседой? Какое у него осталось обо мне впечатление?
6. Могла ли проходить беседа более откровенно и целенаправленно в другом месте? Какие упущения и недостатки были и как их предотвратить в будущем?
7. Четко ли была доведена до собеседника цель беседы? Возможно, целесобразнее было бы прямо и конкретно указать, что меня интересует?
8. Был ли я внимателен и целенаправлен? Были ли мои действия и поступки логически выдержаны и соответствовали ли они намеченному плану? Распылялся ли я в процессе беседы, отвлекали ли меня его внешность и поведение? Воспринимал ли я лишнюю, ненужную мне информацию? Сколько времени потерял зря на это?
9. Не выглядел ли я в роли обвиняющего, а он в роли защищающегося? Не были ли мои поступки и действия поверхностными? Достаточно ли они были аргументированы и обоснованы?
10. Были ли обеспечены непрунужденность и обоюдное уважение взглядов и позиций? Обеспечивался ли критический разбор расхождений во взглядах на одни и те же поступки и действия?

7.6. РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ СЛУЖЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ С ПОМОЩЬЮ БЕСЕД

Поддерживайте служебную дисциплину с помощью личных бесед. Это ваша прямая обязанность (наряду с наказанием) согласно установленным полномочиям. Однако необходимо помнить, что дисциплинированность должна быть в личности самого руководителя. Надлежащая дисциплина возможна лишь в том случае, если вы сами будете служить примером дисциплинированности. Решайте вопросы незамедлительно, вызывая к себе нарушителей для личных бесед с глазу на глаз. Старайтесь заблаговременно определить цель обсуждения и пытайтесь шире использовать методы убеждения и воспитания, направив их на предотвращение повторения подобных действий. Соберите необходимые сведения о работнике и определите его мнение по ряду вопросов обсуждаемой проблемы. Предоставьте возможность работнику полностью высказаться и самому оценить свой поступок. Не устраивйте из беседы какого-то судилища (если это не злостный нарушитель) или допроса. Правильно подбирайте место и время предстоящей беседы. Добивайтесь взаимного доверия, подчеркивая, что вы за справедливое, честное и деловое решение. Покажите своими действиями и поступками крайне серьезное отношение к его нарушениям, укажите на то, что вы не хотите враждовать, но и не собираетесь поощрять, потакать таким действиям. Записывайте его ответы, этот прием надолго оставит в памяти нарушителя данную беседу. Прекращайте беседу немедленно после достижения цели. Пользуйтесь методом беседы при доведении приказов и распоряжений до исполнителей. Целесообразность такого подхода обусловлена тем, что многие люди чувствуют себя уязвленными, когда им в весьма определенной форме указывают, что и как они должны сделать, даже если это для них абсолютно необходимо. Наряду с этим лишь немногие возмущаются, когда начинается разговор о том, как они справились со своим заданием. В связи с этим, доводя задание до исполнителей, целесообразно стремиться к оптимальному сочетанию

требовательности и демократичности. Лучшим проявлением качеств руководителя в этих условиях явится умение вызвать подчиненного на разговор и путем направления беседы, умелого влияния на сотрудника проводить определенную линию, преодолевать неверные суждения, не прибегая к крайностям, не впадая в амбиции, не ссорясь и не настраивая сотрудника против себя. Преодолевайте в себе сухость и резкость в общении с ним. Необходимо учитывать, что лучше всего цель достигается при непосредственном взаимном обмене мнениями, а не при одностороннем командовании.
Выполняя данную работу, необходимо:
объяснить задание, подлежащее выполнению, и узнать мнение сотрудника о возможности и сроках его выполнения;
затем ответить на его вопросы и в случае необходимости пояснить, как лучше и целесообразнее выполнить данное задание;
объяснить ему сроки, устанавливаемые для выполнения данного задания, убедить его в их реальности;
указать на необходимость информирования вас о ходе выполнения задания, узнать, есть ли у него какие-либо вопросы, касающиеся данного задания или процесса его выполнения.
И в заключение попросите его кратенько повторить ваши указания полностью или с момента, скажем, выяснения того, с чего он собирается начать работу.
После того как задание доведено, вы должны создать хорошие условия для его своевременного и качественного выполнения, проявив тем самым доверие к способностям, умению и трудолюбию подчиненного. "От плода уст своих человек насыщается добром, и воздание человеку - по делам рук его".
Специфика работы руководителя такова, что подчас возникают многие специфические проблемы, которые имеют отдаленное отношение к его основной задаче - выполнению работы в срок. Постоянно возникающие мелкие неотложные вопросы отнимают массу времени и внимания, однако необходимо учитывать, что они связаны с главными вопросами, а их распределение по уровням управления относительно. На практике руководитель имеет дело со всем их комплексом, но все же на каждом уровне доминирует одна из функций, внимание руководителя сосредоточивается на разрешении определенного круга специальных проблем. Именно эти специальные проблемы и составляют то действительно главное, что оправдывает существование занимаемого поста, и что вся работа, за которую руководитель отвечает, ее качество и количество непосредственно зависят от правильного решения этих проблем, морального состояния подчиненных, а следовательно, и производительности их труда.

7.7. РАБОТА ПО ВЫДВИЖЕНИЮ И ПЕРЕСТАНОВКЕ КАДРОВ

Увязывайте беседы, связанные с выдвижением и перестановкой кадров, с задачей улучшения всей работы. Проводите работу так, чтобы работник стремился заработать каждое следующее повышение, а не чувствовал себя благодарным вам за сделанное продвижение. Во время беседы с подчиненным о его выдвижении или повышении разряда рекомендуется придерживаться следующих важных правил:
прежде всего, не считайте себя покровителем;
не пытайтесь произвести впечатление своей щедростью или каким-то барством, а исходите из объективности и реальности;
будьте скромным и сдержанным, не приписывайте себе лишних заслуг, даже если вы способствовали развитию способностей работника;
позвольте работнику самому прочувствовать достигнутые им успехи в работе и

достижения, повлиявшие на повышение его в должности;
не напоминайте ему постоянно о преимуществах и благах, связанных с новой должностью, и не поднимайте много шума при незначительном повышении;
определите открываемую перед ним перспективу и воз можности в связи с продвижением его по службе, в таком направлении организуйте его дальнейшую деятельность.
Никогда не выдвигайте некомпетентного человека на руководящую должность. Не делайте и даже не пытайтесь (при любой поддержке) выдвинуть человека не по заслугам и деловым качествам. Это приведет к подрыву вашего авторитета, доверия к вам со стороны подчиненных. В самом крайнем случае предоставьте такому человеку индивидуальную работу, но не наделяйте его какой-либо властью. Исходите из того, чтобы вы и ваши действия были направлены на дальнейшее укрепление и развитие общей системы управления, частицей которой вы сами же являетесь.
7.7.1. Беседы, связанные с понижением работника в должности. Помните, что ничто не сможет так укрепить ваше положение в коллективе, как понижение в должности нерадивого работника. И, наоборот, ничто не портит так вашу репутацию, как неправильный подход к решению подобных вопросов.
Если начали проявляться первые симптомы неудовлетворительной работы, постарайтесь провести с работником индивидуальную беседу у себя в кабинете без свидетелей и посторонних. Предупредите, что разговор будет сугубо конфиденциальным, без распространения. После этого укажите на результаты работы подчиненного, проанализируйте его деятельность за какой-то определенный период. Свяжите общие результаты работы вашего коллектива и меру участия конкретного работника, определив его упущения. Причем укажите конкретно на упущения. Объясните работнику, как их можно исправить. В случае же злостных нарушений определите срок, необходимый для исправления допущенных ошибок. Наблюдайте за работой этого работника. Если он не предпринимает усилий, направленных на исправление своих действий, то обсудите результаты его работы в коллективе, на его рабочем месте. Учитывайте при этом воспитательное воздействие коллектива. Будьте справедливы, настойчивы, объективны в оценке работы подчиненного. Иначе он сможет убедить коллег в несправедливости требований и нанесет какой-то ущерб вашему авторитету. Крайние меры применяйте в исключительных случаях. Возможно, что после всего этого ваш подчиненный исправится и будет работать добросовестно.
7.7.2. Беседы, связанные с увольнением работника. Проводя прощальную беседу с уходящим от вас работником, преследуйте прежде всего главную цель - вскрытие причин текучести кадров, возможных ваших ошибок и недостатков, которые видны сотрудникам. Не ожидайте, что на прямые вопросы вы получите и прямые ответы. Важна тщательная длительная подготовка к хорошей прощальной беседе. При этом ваша задача с самого начала сводится к тому, чтобы среди всех объяснений причин, побудивших работника перейти в другую организацию, найти пути для улучшения своей работы. Учитывайте, что если собеседник отказывается раскрыть причины, побудившие его поменять место работы, возможно, что он это делает из-за вашего стиля и методов руководства, применяемых вами приемов и действий. Искусство ваше как руководителя проявится в умении узнать ею мнение о стиле вашей работы, о ваших упущениях и т. п.
Лучше всего это сделать путем предварительной подготовки перечня вопросов для такой беседы. За основу можно взять те некоторые расхождения, которые были в последнее время. В любом случае - будет дан ответ или нет - вы все же заставите задуматься уходящего работника над вопросами взаимоотношений,

охарактеризовать вас как руководителя, поскольку "как птица, покинувшая гнездо свое, так человек, покинувший место свое".
Такую беседу лучше всего проводить в последний день его работы в утренние часы, после его разговоров с коллегами и друзьями, но перед получением трудовой книжки. Настройтесь на дружественный тон беседы, ведите себя непринужденно. Обеспечьте и ему то же. Предложите работнику поговорить с вами для его же пользы. Задавая наводящие, тщательно продуманные вопросы, постепенно подходите к главному вопросу, одному из следующих:
1. Если бы я предпринял действия, направленные на предупреждение вашего решения об уходе, как бы вы к этому отнеслись и что надо было бы предпринять?
2. Что, по вашему мнению, необходимо предпринять, чтобы вы остались работать или кто сможет заменить вас?
3. Что вы считаете самым важным в своей работе? Какой совет вы бы дали своему преемнику?

7.8. ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ БЕСЕД НА СОБРАНИЯХ

Применяйте ранее изложенные правила успешного проведения бесед к проведению различных заседаний, конференций, собраний. При этом учитывайте, что собрание - это, по сути дела, многосторонние беседы, поэтому очень легко проводить собрания в форме беседы, если рассматривать всю аудиторию как одно лицо. Однако необходимо учитывать, что подготовка к собранию является более кропотливой, а определение достигнутых результатов - более сложным, но правила поведения как на собрании, так и в частной беседе должны оставаться одними и теми же. Собирайте людей только тогда, когда собрание действительно .необходимо. Целесообразно руководствоваться следующими причинами для созыва собрания:
необходимость дать определенные разъяснения или сообщения по важным, перспективным вопросам, затрагивающим интересы коллектива, и выработать соответтвующее решение;
выяснить мнение коллектива по данному вопросу с целью обеспечения поддержки большинства по предполагаемому решению;
дать указания по методике и технике выполнения работы;
нацелить коллектив на мобилизацию внутрипроизводственных резервов, направленных на выполнение поставленных задач.
Анализируя все правила ведения бесед (пп. 7.1-7.6) и приспосабливая их к вашим конкретным условиям ведения собрания, рекомендуется руководствоваться следующим:
определите стержневую идею, главную задачу вашего выступления;
постарайтесь понять своих слушателей, представьте себе, что они желают услышать и узнать из вашего выступления. Это поможет вам донести свои мысли до аудитории и весьма важно для решения организационных вопросов;
исходите из того, что понимание проблемы - это половина успеха, а полный успех может быть достигнут наряду с этим за счет соответствующей подготовки вы ступления; при этом постарайтесь осмыслить и предусмотреть все нюансы вашего выступления для достиже ния поставленной цели, предусмотрите вопросы и будъте готовы ответить на них, обеспечьте себя вспомогательным фактическим материалом и т. п.;
планируйте краткое, деловое и целенаправленное выступление; исходите из того, что слушатели пришли специально за тем, чтобы узнать о достижениях, задачах или качестве работы;
исходя из поставленной цели и задач, определите время и место проведения

собрания, обеспечьте удобные места для слушателей, акустику; предварительно сообщите время проведения собрания;
создайте атмосферу взаимного доверия; пригласите, если это необходимо, сторонних специалистов или своего руководителя в случае, если необходимо обеспечить большее доверие слушателей;
будьте целеустремленны, энергичны и настойчивы, проводя свою идею в жизнь; поддерживайте оптимальную напряженность в аудитории, говорите простым, живым, понятным языком; задавайте тон ходу ведения собрания, убеждайте принимать ваши решения;
ведите записи по ходу собрания; исходите из того, что во время совещаний, заседаний вы можете получить нужную информацию и эффективно ее использовать;
закрывая собрание, подведите итоги, еще раз определите положительные моменты вашего предложения, призовите слушателей претворить эти реш.ения в жизнь, к сотрудничеству в этом вопросе.
Наряду с этим в ходе подготовки и проведения собрания и совещания овладевайте элементами ораторского искусства, обеспечивайте себе поддержку аудитории, говорите убедительно, увлекайте слушателей своим выступлением, выбирайте оптимальную дистанцию общения, минимально используйте написанный текст, лучше заменить его тезисами. Учитывайте, что "кроткий язык - древо жизни, но необузданный - сокрушение духа".
Применяйте ранее изложенные правила успешного проведения бесед к проведению занятий по повышению квалификации. При этом необходимо учитывать, что самый больший эффект достигается при разумном сочетании беседы и показа. К чтению лекции необходимо готовиться так же, как и к проведению беседы. Двигайтесь к своей цели неуклонно, но достаточно медленно, чтобы ваши слушатели могли вместе с вами двигаться к ней. Прежде всего слушателям необходимо объяснить:
суть и цель работы, последовательность ее выполнения и результативность;
специфические аспекты различных сторон задания, последовательность его выполнения,
Стройте выступление так, как будто вы самому себе даете указания, обращаясь в то же время к аудитории. Это значительно повысит качество и эффективность усвоения материала слушателями.
Повторите еще раз главную идею работы и попросите задавать вам вопросы с тем, чтобы вы могли убедиться в усвоении материала слушателями. Если материал усвоен плохо или недостаточно, изложите основные положения еще раз. Попросите слушателя повторить какие-то важные моменты, но с вашей помощью, затем - без вашего непосредственного вмешательства, самостоятельно. Оцените его старания, уточните и исправьте ошибки, неточности. Потребуйте от него полного повторения последовательности вводимых действий и в случае положительного ответа поздравьте с освоением нового метода или приема. Обеспечьте применимость его в практике, использование работником полученных знаний и навыков.

7.9. РОЛЬ БЕСЕДЫ ДЛЯ УСТАНОВЛЕНИЯ НОРМАЛЬНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С НОВЫМ СОТРУДНИКОМ

Постарайтесь установить правильные взаимоотношения с новым сотрудником сразу же после приема его на работу. Проведите с ним основательную беседу вне зависимости от того, беседовали вы с ним раньше или нет. Прежде всего поздравьте его с началом работы в новой организации, затем познакомьте его с

рабочей обстановкой и действующими порядками и постарайтесь подробно изложить те требования, которые предъявляются к нему как к работнику. После этого остановитесь на тех возможных трудностях и осложнениях, которые могут возникнуть в процессе его трудовой деятельности, предупредив, что "богатство от суетливости истощается, а собирающий трудами умножает его".
При поздравлении нового сотрудника с началом работы в вашей организации следуйте правилам общей этики. Вежливо и тактично обращайтесь к работнику с первой же встречи с ним на рабочем месте, т. е. с того дня, когда он приступает к выполнению своих непосредственных обязанностей. Расскажите ему об организации, сделайте исторический экскурс, покажите цех и участок, где ему предстоит работать. Познакомьте с коллегами. Объясните возлагаемые на него обязанности, суть предстоящей работы и ее условия, его роль и место в выполнении общих задач, возлагаемых на организацию. Ответьте на возникающие вопросы. Если вы не сможете сделать все это самостоятельно в силу ряда объективных причин, поручите вашему заместителю исполнить эти обязанности, и все же найдите потом время поговорить с новым работником.
Подробно изложите новому сотруднику требования, предъявляемые к нему как исполнителю данной работы. Лучше всего это сделать путем детального разбора всех аспектов его работы, их особенностей и специфики. Представьте ему должностных лиц, которые могут дать разъяснения по данной работе, уточнить какие-то детали. Ознакомьте с требованиями по качеству, формами и системой отчета, должностными обязанностями.
Ознакомьте нового сотрудника с обстановкой, существующей в организации. Будьте реалистом. Говорите о существующем положении дел, о взаимоотношениях среди сотрудников так, как есть на самом деле, а не представляя все в розовом свете. Не идеализируйте положение, расписывая то, как могло бы быть, а не как сейчас работает организация. Исходите из того, что "при многословии не миновать греха, а сдерживающий уста свои - разумен".
Подготовьте нового сотрудника к трудностям, с которыми ему придется столкнуться в процессе работы. Это особо важно, если сотрудник меняет направление своей деятельности и не сталкивался ранее с работой такого рода. Укажите ему на ошибки, возникающие чаще всего, и отметьте, какие действия необходимо предпринять по их предотвращению и по каким признакам можно обнаружить их возможное появление. Укажите, где он может получить консультации.
В случае его предстоящего контакта с людьми, которые имеют трудный характер, намекните и подскажите, как лучше с ними ладить. Раскройте лучшие их качества, отношение к работе, уровень знаний и квалификации.

7.10. РОЛЬ БЕСЕДЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ДРУЖНОГО И РАБОТОСПОСОБНОГО КОЛЛЕКТИВА

Беспристрастные беседы, имеющие личностную направленность, являются одним из лучших средств повышения эффективности и качества работы, самосовершенствования работника, увеличения его вклада в общую результативность, создания дружного и работоспособного коллектива. Ведите индивидуальные целенаправленные беседы в соответствии с вышеизложенными рекомендациями с тем, чтобы каждый из вас и вы сами четко определяли свое место в коллективе, возможные перспективы и т. п. Создавайте атмосферу доброжелательности, доверия, взаимопонимания, товарищества, уважительного отношения друг к другу, искренней расположенности друг к другу, дружбы, взаимопомощи, работоспособности, принципиальности и ответственности,

сочетающуюся с высокой внутренней дисциплиной, улучшением всей коллективной деятельности. Решающим фактором успешной жизнедеятельности коллектива является здоровый психологический климат. Учитывайте и направляйте духовную атмосферу коллектива, проявляющуюся как в стиле и тоне отношений людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу. Не абсолютизируйте, но и не игнорируйте межличностные, неофициальные, неделовые отношения, отношения симпатии и антипатии. Направляйте взаимоотношения коллег таким образом, чтобы соблюдалась четкая субординация, не внешняя, формальная, а основанная на заслуженном авторитете руководителя, его высоких нравственных качествах. Формируйте дружелюбие, честность, правдивость, способность к критике и самокритике. Однако учитывайте, что эгоизм, как и самопожертвование, при определенных обстоятельствах - необходимая форма самоутверждения индивидов. Руководствуйтесь в своих действиях и добивайтесь того, чтобы все больше раскрывался социальный и умственный потенциал коллектива, росли его активность и инициатива, его сознательное, ответственное отношение к труду, к положению дел в стране в целом. Стремитесь к нахождению гармоничного сочетания интересов и прав каждого человека с интересами и правами коллектива, общества, государства, учитывайте, что это, возможно, одна из самых сложных задач, но ее надо решать для того, чтобы каждый человек с наибольшей полнотой и пользой (для себя и других) смог бы раскрыть себя, проявив все доброе, заложенное в нем природой.

Доводите до сознания ваших сотрудников, что успех каждого на своем рабочем месте обеспечивает в конечном счете успех коллектива. Развивайте у них подлинно гармоничные отношения, добивайтесь тесного единства идейно-политического, трудового и нравственного воспитания. Напоминайте им, что "благоразумие делает человека медленным на гнев, и слава для него - быть снисходительным к проступкам".

Наряду с этим не забывайте и о "борющемся человеке" Томаса Гоббса, который считал, что "не нужно приписывать массе единое действие, в чем бы оно ни состояло. Поэтому масса не может давать обещаний, вступать в соглашения, приобретать права, переносить их на других, создавать и иметь их, владеть ими иначе, чем поименно или поголовно, т. е. таким способом, при котором существует столько же обещаний, соглашений, прав, действий, сколько и людей". Так же, как декартово "мыслю, значит существую" (cogito ergo sum) всюду известно гоббсово "человек человеку волк" (homo homini lupus). Ради точности заметим, что эту мысль Гоббс (1588-1679) перенял у Плавта (254-184 до н. э.), который сформулировал ее в "Ослах". Но для автора "Левиафана", который исповедовал взгляд, что все борются со всеми, что действительность - это не что иное, как неустанная война всех со всеми (bellum omnium contra omnes), констатация волчьего характера у людей была результатом этого общего тезиса. Почему люди борются между собой? По мнению Гоббса, выраженному в "Элементах философии", "...наиболее частая причина, в силу которой люди желают вреда друг другу, состоит в том, что многие одновременно хотят обладать одной и той же вещью, которой, однако, они чаще всего не могут пользоваться сообща и которую невозможно поделить между ними. Отсюда следует, что ее нужно отдать сильнейшему, а кто сильнейший, решит борьба", Цель борьбы может быть определена следующим образом. Люди борются для того, чтобы уничтожить, убрать, подчинить себе своего противника, или же, добавим от себя, чаще заменить одного на другого. Всегда ли нам необходимо применять все наши силы и средства для победы над противником? Гоббс, как праксеолог, утверждает, что необходимо ориентироваться в ситуации, а та иногда позволяет

применить угрозу, показать, что можно победить, что можно уничтожить, но в том нет смысла. Лучше, когда противник, увидев, что может случиться, обратится к своему разуму и сдастся без ненужной боли и потери средств. В праксеологии замену определенных трудных действий более легкими, а именно демонстрацией возможности выполнения этих трудных дел, Тадеуш Котарбинский называл потенциализацией.
Гоббс является сторонником рациональных, а не вызванных аффектом действий. Чувство для него - это попросту расстройство мышления. Рациональным является предвидеть будущее и действовать, опираясь на опыт, накопленный в прошлом. И именно опыт составляет необыкновенное богатство человека, в котором он не всегда отдает себе полностью отчет. Никакие способности, блеск ума, "естественная ориентировочная способность", положенные на одну чашу весов, не перевесят другой, на которой мы разместили бы опыт. Но, как утверждает Гоббс, есть лишь четыре власти человеческой природы - телесная сила, чувство, разум и опыт. Разум и опыт создают коалицию и управляют силой, которой у человека мыслящего руководит исключительно чувство.
Очень современные взгляды демонстрирует Гоббс, рассуждая в "Основах философии" об исчислении. Он полагает, что складывать (или вычитать) можно не только числа, но и действия, движения и т. п.

7.11. КОМПЛЕКСНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ И СОЦИАЛЬНЫХ ЗАДАЧ С ПОМОЩЬЮ БЕСЕД

Руководитель, как правило, дает рекомендации подчиненным лишь по вопросам, касающимся работы. Однако это совсем не означает, что он должен отказываться от рассмотрения личных вопросов своих подчиненных. Ситуация во многих случаях бывает такой, когда достаточно лишь просто выслушать подчиненного, чтобы решить его проблему. Доверительная беседа помогает, способствует разрядке, повышает трудовую и целесообразную деятельность работника. Относитесь доброжелательно, корректно и справедливо к своим подчиненным, не ущемляйте их самолюбия, бережно относитесь к их правам и репутации. Выслушивая подчиненных, не спешите со своими советами, а в зависимости от характера дела рекомендуйте им обращаться к тем или другим специалистам. Проявляйте сдержанность, самообладание, критическое отношение к возможным конкретным действиям. Добивайтесь единства в решении производственных и социальных задач. Учитывайте, что "скудоумный высказывает презрение к ближнему своему; но разумный человек молчит".
Примите меры для повышения производительности труда в случае переплетающихся личных и производственных проблем. Исходите из того, что каждый слушающий является зрелым человеком, способным хорошо вести свои личные дела и ориентироваться в производственной ситуации. Помните, что целесообразнее всего в этой ситуации отметить конкретные недостатки в работе подчиненных и предоставить им возможность исправить их. Лишь с этих позиций ваше вмешательство в личные дела подчиненных будет эффективным и результативным. Учитывайте двойственность функций социального управления на уровне индивидуума, а именно: развитие его творческой активности и повышение степени удовлетворенности реальным бытием. То есть если работнику, с одной стороны, предъявляются обществом, коллективом и его руководителем требования повышения творческой активности и целесообразной его деятельности в соответствии со способностями, то с другой - он стремится с помощью коллектива удовлетворить основные свои потребности и предъявляет требования к условиям и содержанию труда, уровню вознаграждения и т. п.

Учитывайте, что показателем ценности личности выступает не материальный достаток, служащий лишь средством ее развития, а полнота, с какой аккумулированные ею знания, мысли, чуветва, социальный опыт "работают" на общество. От интеллектуального, нравственного богатства одного человека всегда должны выигрывать многие. Истинное богатство человека, таким образом, - это его глубинное проявление, которое выражает себя как общественная направленность всех его сил, качеств, способностей. Гармонизация общественных, коллективных и личных интересов предполагает последовательное формирование праксеологически мыслящей и действующей личности, нетерпимой к проявлениям эгоизма, накопительства, рвачества, бесхозяйственности, разгильдяйства, нарушению норм общежития. "Спешит к богатству завистливый человек, и не думает, что нищета постигнет его".
Направляйте личные устремления и интересы на решение производственных проблем, добиваясь их совпадения. Утверждайте в сознании и поведении сотрудников приоритет производственных интересов. Связывайте их успешное решение с расширением возможностей по самореализации, квалификации, одаренности и талантливости работника. Воспитывайте в своих сотрудниках нравственные, волевые качества, целеустремленность, стремление к знаниям, творчеству и совершенству. "Сердце мудрого делает язык его мудрым и умножает знание в устах его".
Менеджерам и бизнесменам рекомендуется выработать у себя привычку использовать в своей деятельности правила Декарта, занимавшегося способами результативного действия. В своем "Рассуждении о методе" французский философ приводит четыре правила, которые он для себя составил и решил "...постоянно соблюдать их без единого отступления.
Первое: никогда не принимать за истинное ничего, что я не признал бы таковым с очевидностью, т. е. тщательно избегать поспешности и предубеждения и включать в свои суждения только то, что представляется моему уму столь ясно и отчетливо, что никоим образом не сможет дать повод к сомнению.
Второе: делить каждую из рассматриваемых мною трудностей на столько частей, на сколько потребуется, чтобы лучше их разрешить.
Третье: располагать свои мысли в определенном порядке, начиная с предметов простейших и легкопознаваемых, и восходить мало-помалу, как го ступеням, до познания наиболее сложных, допускал существование порядка даже среди тех, которые в естественном порядке вещей не предшествуют друг другу.
И последнее: делать всюду перечни настолько полные и обзоры столь всеохватывающие, чтобы быть уверенным, что ничего не пропущено".
Правила Декарта имеют огромное значение для человеческой деятельности. Праксеологи знают, ка*с часто мы пользуемся его наблюдениями. Следующие рекомендации так или иначе согласуются с правилами Декарта.
Объективно оценивайте выполненную работу и заслуги исполнителя. Ведите беседы относительно оценки выполненной работы, роли и заслуг исполнителя в этом. Несмотря на ряд специфических проблем, общая процедура этой работы, ее цели все же могут вполне укладываться в общую схему проведения бесед (пп. 7.1-7.6). Целесообразно установить периодичность проведения бесед относительно оценки выполненной работы, что обеспечит значительную экономию времени за счет предварительного планирования бесед, достигнутых в процессе осуществления целей и результатов. Однако-не превращайте это в пустую формальность. Стремитесь к менее официальным беседам. В такой ситуации это окажется более эффективным и результативным. Возьмите себе за правило и регулярно обсуждайте результаты работ подчиненных на совместных заседаниях. Причем обсуждения следует проводить независимо от качества и

полноты выполнения.
При этом стремитесь к доброжелательной дружеской атмосфере, выработав и определив, вместе с тем, четкие, ясные и определенные требования к качеству и объему работ, доводя их до сознания каждого работника. Не исключено, что беседы по оценке и критериям выполненных работ при подведении итогов приведут к возникновению многих новых проблем и дискуссий. Не пугайтесь и не игнорируйте их. Отбирайте лучшие предложения и используйте в своей повседневной практике. "Больше всего хранимого храни сердце твое; потому что из него источники жизни".

8. Техника борьбы и использование процесса активного мышления для разрешения причин возникающих проблем

Приобщиться к мировому сообществу в области предпринимательской деятельности и занять там подобающее место нашим бизнесменам и менеджерам поможет овладение методами и приемами техники борьбы, которую создавал перед второй мировой войной Тадеуш Ко-тарбинский, а в последние годы с макропраксеологичес-ких позиций эту проблематику развивал Ярослав Руд-нянский, обращаясь к социотехническим мероприятиям и манипуляциям политиков. Эристическую же направленность теории борьбы и весьма важных для бизнесменов и менеджеров полемических дискуссий изложил Тадеуш Пщо-ловский в многократно издававшейся в Польше книге "Умение убеждения и дискуссии".
Жить - это бороться; бороться - это жить.
П. Бомарше
Кто принимал участие в борьбе, хотя бы в борьбе с трудом и нищетой, тот всегда будет сильней и мудрей человека, который смотрел на борьбу издали.
Т. Карлейль
Мышление не есть нечто профессиональное, относящееся к ведению так называемых философов или профессиональных мыслителей. Самый лучщий философ - это человек, который может мыслить всего проще...
Дж. Грот
Лучше думать перед тем, как действовать, чем после.
Демокрит

8.1. ПРАКСЕОЛОГИЧЕСКАЯ БОРЬБА КАК НАПРАВЛЕНИЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ДИАЛЕКТИКЕ ЖИЗНИ

Истинные идеалы и разумные ориентиры жизнедеятельности, их знание, понимание и самостоятельное продумывание обусловливают необходимость изучения индивидуума в определенных экономических условиях, т. е. в известной системе сотрудничества и форм собственности, которая дана ему извне, которая исторически создалась независимо от него, в которую он своими силами может внести лишь неизмеримо малые изменения. "Берем его", например, на рынке, пишут исследователи, куда он явился в качестве продавца своего товара и покупателя чужого. Исследуем психические процессы, которые в нем совершаются при его меновых операциях. Какова реальная роль этих психических процессов, чего могут они на практике достигнуть? Только одного: хорошо или плохо приспособить данное лицо к данным экономическим условиям. Цены

товаров на рынке уже существуют: ему не приходится выдумывать их. И ему, и другим продавцам или покупателям, с которыми он имеет дело, неизбежно приходится считаться с этими ценами, более того - подчиняться им. Поскольку же индивидуум старается выйти из этого подчинения, создать для себя наилучшие, исключительно благоприятные условия обмена, постольку направление его усилий опять-таки всецело зависит от его интересов, умения использовать технику борьбы и процесс активного мышления для разрешения причин возникающих проблем, его положения в обществе и стремлений, воспитанных в нем социальной средой. Само понимание личных интересов в том или ином смысле вытекает из объективных социальных условий. Например, в реальном случае нашей жизнедеятельности и господства рынка оно имеет форму стремления присваивать и накапливать меновую стоимость в денежном виде. Итак, вся "субъективная" деятельность сознания здесь сводится к тому, чтобы в рамках наличных рыночных цен и их наличных колебаний продать товар как можно скорее и выгоднее, купить как можно дешевле, т. е. как можно лучше приспособиться к объективно данным отношениям рынка. Каким путем пойдет в этом случае психика и какие "субъективные" перипетии она будет переживать, это экономически совершенно неважно и даже неинтересно, ибо результат предопределен объективными условиями и не может быть изменен субъективными.

Правда, благодаря личным психологическим особенностям (умению ведения борьбы) тот или иной человек экономически приспосабливается лучше других, т. е. продает и покупает выгоднее, но при этом каждый раз кто-нибудь другой должен приспособиться плохо, т. е, купить выше обычных цен, продать ниже. "Субъективно" для обоих это, конечно, очень важно, это борьба, которая является составляющей науки праксеологии, и, рассматривать ли явления в социальном масштабе или нет, никакого значения не имеет.

В конце концов оказывается, что весь субъективный анализ экономических процессов, как бы тонко и искусно он ни производился, нисколько не способен предрешить их объективных результатов, которые зависят от объективных условий. Он просто относится к иной области, чем экономическое исследование,- к области индивидуально-психологического отражения социально-трудовых процессов и форм, т. е. к области их реального движения и развития.

Для праксеолога исследование техники борьбы является весьма интересным делом потому, что в борьбе каждый стремится создать своему противнику принудительную ситуацию, как можно более трудную для преодоления, если возможно - критическую ситуацию, и таким путем косвенно принуждает его повысить эффективность действий. Можно констатировать, что прогресс в области повышения эффективности действий нередко происходит благодаря применению механизмов, при помощи которых люди ставят других людей в принудительные ситуации. Необходимо только изменить формы принуждения, например, заменить примитивный страх физического наказания повышением сознательности и развитием моральной ответственности. Пора бы научиться в принудительных ситуациях поступать так, чтобы дело не доходило до осуществления угроз.

В праксеологическом смысле борьба понимается как любое действие с участием по крайней мере двух субъектов (исходя из предпосылки, что и коллектив может быть субъектом), где один из субъектов препятствует другому.

В частном, пожалуй, наиболее обычном и самом интересном случае оба субъекта не только объективно стремятся к противоположным целям, но, кроме того, знают об этом и при составлении своих планов действия учитывают также действия противоположной стороны. Случай взаимного объективного, а вместе с тем и

сознательного препятствия считается наиболее интересным потому, что при этом обе стороны взаимно вынуждаются к преодолению трудностей в особенно интенсивной форме и, следовательно, косвенно принуждаются к совершенствованию техники действий.
Наиболее общая рекомендация негативной кооперации гласит: "создавай-трудности противнику"; энергичный противник, уверенный в своей "исправности", нарочно может создавать сложную для обеих сторон обстановку, только бы затруднить задачу противоположной стороне. Праксеолога же как такового непосредственно интересует только исправность техники борьбы. Другие ее стороны, например эмоциональная, имеют для него лишь косвенное значение, поскольку от них зависит усиление либо ослабление "исправности". Разве не было бы уместным назвать агонологией (от греческого - "взаимная борьба") именно так понимаемую и до сих пор почти вовсе не разрабатываемую общую теорию негативной кооперации?
В пп. 8.1.1-8.1.9 данного раздела будет указано на собранные, обоснованные и изложенные академиком Т. Котарбинским наиболее частые приемы из области техники борьбы, к которым успешно прибегают борющиеся стороны, чтобы или победить, или сорвать возможность успешного противодействия со стороны противника, или хотя бы, не одержав победы, не дать победить и противнику. Рассмотрение обоснованных практикой приемов из области техники борьбы отнюдь не означает, что мы сами можем рекомендовать все эти приемы. Ибо то, что хорошо с праксеологической точки зрения, может быть достойным осуждения с точки зрения, например, добросовестности. Знакомство же с такими приемами полезно хотя бы для того, чтобы воспрепятствовать тому, кто пожелал бы прибегнуть ко всем этим приемам с целью застигнуть нас врасплох и одержать победу. "Человек с развращенным сердцем насытится от путей своих и добрый - от своих".
8.1.1. Достижение победы вследствие получения необходимой свободы движений или свободы действий- даже ценой материальных потерь. "Купи истину, и не продавай мудрости и учения и разума".
8.1.2. Использование в своих целях функций и резервов противника. Характерно для техники спора, например, когда мы вовлекаем в дискуссию по вопросам, в которых противник менее компетентен, чем мы, и где он будет сам себя компрометировать, и т. п.
8.1.3. Забота о свободе движений собственных действий и сковывание свободы движений противника. Это указание применительно к борьбе автор разъясняет тем, что мастера стратегии и тактики вооруженной борьбы часто повторяют, что решающими условиями победы являются превосходство и концентрация сил в месте решающей схватки. Понятие столкновения сил не относится, правда, к характеристике всех видов борьбы, в связи с чем указанное условие трудно признать главной чертой любого конфликта, однако не подлежит сомнению, что место расположения субъектов борьбы или элементов орудий борьбы (автор понимает под орудиями любое оснащение), как и момент ввода их в действие, являются чем-то важным во всяком действии, а следовательно, и в любой борьбе. Следует всегда помнить, что противник в борьбе с нами готов использовать наши функции и наши резервы в своих, противоположных нашим, целях, и постоянно иметь в виду, что наши орудия потенциально являются также орудиями противника и легко могут оказаться в его руках, если мы не сумеем принять надлежащих мер.
8.1.4. Правило концентрации. Основано на главном принципе стратегов, которые советуют обеспечить превосходство сил в решающем месте и в решающее время. Это положение содержит рекомендацию сосредоточения в одном месте и в

определенное время как субъектов действия, входящих в состав борющегося коллектива, так и орудий, и, наконец, действий, являющихся составными элементами целого. Общее понятие концентрации в праксеологическом смысле, применимое к общей технике борьбы, отнюдь не связано непременно с нагромождением материальных сил в одном месте. Существенным здесь является только концентрация направленных действий для достижения общей цели, частным случаем которой могут быть объединенные усилия многих субъектов и орудий, сосредоточенных в одном месте. Правило концентрации полезно не только для успешной борьбы, это более общая рекомендация, преимущество сложных действий вообще. Но в борьбе, сражении, конфликтах оно (правило) приобретает особо важное значение, и поэтому мы уделили ему так много внимания. "В единении - сила" - это и совет, и предостережение для бизнесменов, подвергающихся угрозе извне. Такие известные с давних пор мудрые изречения почерпнуты из высказываний политиков. А в диспутах? Когда мы стремимся убедить упорствующих, ничто так не действует, как аргументы, каждый из которых независимо от других поддерживает наш тезис.

Если в борьбе концентрация ваших собственных сил способствует победе, то концентрация сил противника должна быть вредной для нас и ей следует противодействовать. В связи с этим с праксеологической точки зрения становится понятным девиз: "Разделяй и властвуй".

Нет, пожалуй, нужды распространяться о том, что частным случаем такого расчленения сил, противоположного концентрации, является разжигание конфликта между членами коллектива, против которого ведется борьба. Это будет соединением принципа расчленения сил с принципом использования в борьбе чужих резервов в собственных интересах. Конкретный случай такого стечения обстоятельств мы имеем всякий раз, когда субъект А для одержания победы над коллективом субъектов В и С заключает вначале союз с В против С, а после поражения последнего обращает оружие против В и, в свою очередь, одерживает над ним победу. Ловкий участник конфликта в таких случаях сперва объединится со слабым против сильного, а не наоборот. Делается это для того, чтобы получить поддержку в борьбе против самого грозного противника и не оказаться позже с ним один на один.

Уровень мастерства в борьбе определяется умением парализовать главный координирующий центр целого, против которого борются. Ведь организмы действующих лиц или живых созданий, детали, входящие в состав орудий, взаимодействующие коллективы в случае борьбы коллективов или борьбы против коллектива - все это какие-то комплексы, какие-то сложные объекты, а не просто конгломераты. Это объекты, имеющие определенную структуру, различные части которой в различной степени важны с точки зрения задач целого.

Одно из главных указаний техники борьбы гласит, что следует стремиться выводить из строя в первую очередь координирующие звенья противостоящих комплексов, а следовательно, координирующие органы живого организма (мозг, сердце), двигатели машин, руководящие личности коллективов и учреждений. Это относится к вооруженной борьбе либо к другим формам общественной борьбы, например к политическим.

Применимо ли это общее указание также и к технике ведения словесных диспутов? Разумеется, применимо. Когда аргументация противника ведется по определенной системе, когда некоторые из его аргументов получают характер посылок доказательства, ловкий оппонент атакует главным образом эти положения, так как опровержение основ аргументации подрывает доказательность всего, что опирается на эту основу. Не противоречит этому и та истина, что для опровержения основного тезиса полезно бывает начать с

опровержения какого-нибудь из его следствий, так как отрицание следствия подвергает сомнению и правильность исходного положения.
8.1.5. Необходимость заменимости. Выше рассмотрен один из самых важных общих способов дезорганизации противника. Но противник тоже не спит. Он со своей стороны старается вести себя в соответствии с тем же принципом. Из этого следует, что противник в борьбе против сложных объектов, участвующих с нашей стороны, старается нанести удар по отдельным органам этих объектов, выполняющим функцию управления действиями целого организма. Следовательно, необходимо особенно тщательно защищать их от таких ударов, необходимо применять особые меры для охраны этих органов. Но может случиться так, что, несмотря на все наши меры, противник все же сумеет поразить основные органы, от которых зависит взаимосвязь данного единства. Поэтому следует считаться с такой возможностью и позаботиться о легком и быстром восстановлении активности пораженного органа, а также о быстрой его замене функционально равнозначным органом. Это требование хорошо передается известной формулой ("Король умер - да здравствует король!"). Выведенного из строя командира в известной степени автоматически должен заменить его заместитель. Это применимо не только к человеческим коллективам или живым организмам. Следует заботиться о том, чтобы, образно говоря, всегда иметь под рукой запасные двигатели, в технике же спора - запасные аргументы для отстаивания тезиса на случай, если непользованные в доказательстве доводы будут опровергнуты.
8.1.6. Метод свершившегося факта. Принцип, на котором основан метод свершившегося факта, имеет важное значение во всех действиях, отнюдь не только в ситуациях борьбы. Это - принцип предвосхищения событий, рекомендующий заблаговременно, пока это еще сравнительно нетрудно, добиваться такого состояния вещей, которое потом благодаря закономерному развитию событий автоматически приведет к ситуации, которая являетс-я нашей целью и достижение которой посредством мер, принятых незадолго до этого момента, было бы делом сравнительно трудным.
Использование правила последовательности событий является применением на практике физического закона инерции - тенденции тел находиться в первоначальном состоянии до тех пор, пока внешние силы не приведут их в движение. Когда закон последовательности событий подучает такой консервирующе-инерционный характер, рекомендуется в более ранний момент, когда этого легче достичь, производить то, что сохранится до более позднего момента, когда мы будем в этом нуждаться и когда получить это будет труднее. Этот упрощенный принцип лежит в основе метода свершившегося факта, необычайно важного в различного рода борьбе. Таких примеров можно привести сколько угодно. Вот для начала весьма распространенный казус из области вооруженной борьбы, где так часто целью действий является оккупация данной территории. Тогда - "кто первый, тот лучший". Нужно самому занять территорию до того, пока это успеет сделать противник.
Подобный метод очень часто используется искушенными администраторами, вынужденными разрешать некоторые вопросы "с согласия" определенных властей либо "по договоренности" с ними. Здесь возможны два пути действия: либо сразу же обратиться к этим властям с просьбой одобрить проект распоряжения, а затем, получив необходимый placet, издать это распоряжение, либо отдать распоряжение как предварительное, а затем добиваться его утверждения. Именно второй путь обычно избирают энергичные администраторы, применяя тем самым - и небезуспешно - метод свершившегося факта. Мы уже говорили о применении метода свершившегося факта в различного рода спорах.

Здесь мы только добавим, что к средствам такого рода, применяемым в споре, относится, например, ответ вопросом на вопрос. Тот, к кому обратились с вопросом (почему это так?), вместо того чтобы взять на себя труд обоснованно ответить, в свою очередь спрашивает сам (а почему должно быть иначе?) и таким путем стремится заставить противника обосновывать противоположное мнение, переложить на него onus probandi (тяготы доказательства). Счастлив, кто владеет! Так же и в спорах, которые тоже являются борьбой определенного вида. К наиболее сильным приемам относится умение поставить дело с самого начала так (например, с помощью невинной, на первый взгляд, формальной процедуры), чтобы тяжесть доказательств легла на плечи противника, чтобы ему пришлось доказывать свою правоту, чтобы данное дело представлялось правильным без усилий со стороны его поборника (либо как понятное само по себе, либо как выражение, соответствующее общим принципам решающей спор инстанции, или, наконец, по каким-либо иным соображениям, которые сумел в самом его начале подчеркнуть ловкий участник спора).
В продолжение этому еще пример. Часто мнения о том, какое содержание или какую форму должна иметь резолюция собрания или отчет о нем, заметно расходятся. Человек, поленившийся принять участие в составлении проекта текста, впоследствии, быть может, будет пытаться изменить в нем не одну формулировку, но ему придется преодолевать при этом сопротивление коллег. Находчивый же человек сам возьмется за составление проекта резолюции или протокола, и потом он будет только защищать этот вариант от возможных нападок. Пусть же, наконец, послужит нам в качестве дополнительного примера молодая пара, одна из многих таких пар, которые, борясь с сопротивлением родителей, прибегают к созданию свершившегося факта, вступая в брак без их разрешения и ставя их в известность, когда вопрос уже решен и когда эффективное сопротивление потребовало бы от оппонентов слишком больших усилий.
8.1.7. Метод промедлений, затягивания дела. Это так называемый "метод проволочек". Однако в борьбе во многих случаях он оказывается полезным. С ним связано прозвище известного римского диктатора Квинта Фабия Максима ("Кунктатора"), победителя Ганнибала. Он так долго откладывал решающую битву, что войска пунического завоевателя стали, наконец, морально разлагаться, ослабели, утратили боевой дух.
Итак, мы видим, хотя бы на этом примере, что при известных условиях медлительность переходов в наступление оправдывается. Вопрос только в том, при каких условиях? Для получения ответа полезно еще раз вспомнить общее положение: победу одержит тот, кто сосредоточит большие силы в решающем месте и в решающее время. В решающем месте - ибо организованное целое, которое представляет противник, индивидуальный или коллективный, вместе с употребляемыми им техническими средствами занимает определенное пространство, входящее как составная часть в это целое и соединяющее все другие части в это целое. В решающее время - так как это непосредственно вытекает из понимания сущности победы, ибо побеждает добившийся того, что противник теряет объективную возможность продолжать сопротивляться; решающий же момент - это тот момент, начиная с которого данное дело оказывается разрешенным или некоторое будущее состояние дел перестает зависеть от действий данного объекта, в нашем случае - от действий противника. К сожалению, заранее никогда не известно, когда следует нанести удар, чтобы получить желаемый результат, а особенно трудно определить оптимальный момент, особенно благоприятный момент для данного действия. В древности такой момент изображали в образе бегущего человека с волосами спереди и

лысиной на затылке: когда он приближается, его можно схватить за волосы, но когда он пробежал, как ухватиться за лысину? Таким образом, умение в действии, а следовательно и в борьбе, в значительной мере зависит от умения надлежащим образом выбрать момент для соответствующего импульса.
Расторопнее всего обычно действует тот, кто не только не торопится вызвать такой импульс, но, пожалуй, максимально медлит с ним. Это случается тогда, когда, как говорится, время "работает на нас", когда, например, силы противника с течением времени сами ослабевают или слабеют в большей степени, чем наши, либо когда коэффициент превосходства наших собственных сил, вначале ничтожно малый, с течением времени растет.
Итак, метод затяжки - это лишь частный случай правила выбора соответствующего места и времени, а в еще более общей форме - создания выгодного соотношения различных обстоятельств и соответствующей обстановки, такого выбора, чтобы именно в этой, а не в другой обстановке начать решающее наступление.
Интересные примеры применения метода затяжки можно наблюдать в технике ведения спора. Некоторые выжидают момента, когда выскажутся все другие, и берут слово в самом конце, когда уже никто из противников не сможет дать ответ и когда этот последний выступающий будет располагать всеми данными о высказываниях участников дискуссии и обо всем, что они могли использовать для обоснования своих положений. Тогда уже нетрудно найти в их рассуждениях слабые стороны. (Кстати, обратим внимание еще на одно из самых основных положений техники борьбы: наносить удары по слабо защищенным местам и таким образом истощать резервы сил противника даже в том случае, если слабо защищенные места борющегося целого не являются особенно важными элементами с точки зрения взаимосвязи этой целостности.) Обычно не очень трудно развить аргументацию, против которой в этих высказываниях не содержится достаточных контраргументов, и склонить инстанцию, разрешающую спор, высказаться в пользу защищаемой таким образом доктрины или программы.
8.1.8. Метод потенциализации как форма минимизации интервенции. В проведенных до сих пор исследованиях форм минимизации интервенции мы исходили из того, что вообще сдержать внутренний импульс дешевле с точки зрения расходования энергии индивида, чем направить его вовне. Мы исходили также из того, что оборона вообще требует меньше издержек, чем нападение. Теперь рассмотрим такую форму экономизации действий, которая исходит из положения, что действие является более дорогостоящим, чем проявление готовности к нему. На этом основана, например, замена наступления угрозой его проведения. Нередко противник отступает перед угрозой, не дожидаясь атаки. Иной раз достаточно обойти фланги противника и создать таким образом для него угрозу окружения и подавления, чтобы заставить его отступить с занимаемых позиций. Проявление готовности к наступлению в данном случае имело не худший результат, чем само наступление, которое стало благодаря этому ненужным. Очевидно, что мы попадем в точку, если назовем такой прием потенциа-лизацией. В таком случае правильнее всего будет дать дефиницию потенциализации как приема, основанного на замене данного действия (как средства к достижению данной цели) выражением готовности выполнения такого именно действия. Рассмотрим внимательнее этот пример. Ведь в этом случае была проявлена не только возможность действия, но и готовность. Однако в других случаях достаточно проявить только готовность, даже без фактического создания возможности, чтобы получить желаемый результат. Так, например, отгоняют птиц, выставив в поле куклу, называемую "пугалом для воробьев". При дуновении ветра она шевелится подобно человеку, размахивающему руками и

намеревающемуся нанести удар. Таким образом, иногда действенным становится сама видимость готовности к действию, и ее достаточно, чтобы заменить само это действие.
Стоит отметить, что потенциализация привлекательна не только тем, что действие вообще бывает более дорогостоящим, чем создание возможности его выполнения или проявление готовности к нему. Важно уже следующее: тот, кто реализует возможность данного действия, одновременно теряет эту возможность, и нереализованная возможность действия является до определенного времени эффективным способом ее сохранения. С праксеологической точки зрения, прав тот, кто ценит сохранение для себя возможности действия, а люди обычно предпочитают тот из двух вариантов (в равной степени привлекательных), при котором сохраняется возможность данного действия. Поэтому мы предпочитаем недосолить, чем пересолить, недосластить, чем пересластить. Ведь недосоленную или недослащенную пищу можно довести до надлежащей степени солености или сладости, а пересоленную или переслащенную с этой точки зрения уже не исправить. К советам так называемой житейской смекалки относится также рекомендация следующего содержания: если тебе необходимо что-либо обсудить с кем-нибудь и ты дорожишь временем, иди сам к этому человеку и избегай прихода его к тебе, ибо в гостях ты можешь после исчерпания темы распоряжаться временем, как пожелаешь, принимая же у себя гостя, ты стеснен в этом отношении.
Добавим, что потенциализация первого рода не связана специально с негативной кооперацией. Основным способом убеждения проверяющего является показательное исполнение той или иной деятельности, например решение математической задачи в присутствии экзаменатора. Вместо этого порой достаточно показать лишь способ подхода, к делу и, отыскав возможность решения каких-то своих задач, удовлетворить проверяющего, экономизируя собственные усилия методом потенциализации. То же относится и к потенциализации второго рода. И она специально не связана с обменом материальных ценностей. Нечто подобное встречается в преподавательской практике и вообще в области информации. Вместо того чтобы сообщить кому-либо отдельные сведения, мы можем назвать способ их получения, раскрыв, например, методику библиотечных поисков или же представив информационную брошюру, расписание движения поездов. Подобным способом мы потенциализируем свое поведение.
Рассмотренные выше наиболее сильные приемы техники ведения борьбы являются весьма интересными с точки зрения создания принудительной ситуации для совершенствования эффективной деятельности как противоядия опасности, вызывающей застой деятельности вместо прогресса в связи с осознанием отсутствия угрозы. Однако это приводит к другой угрозе, состоящей в усыплении на первых порах оборонительной активности и, как следствие, деловитости вообще.
Все это побуждает к применению некоторых положений праксеологии к умственной деятельности с тем, чтобы использовать процесс активного мышления для разрешения причин возникающих проблем.

8.2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЦЕССА АКТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ ДЛЯ УСТРАНЕНИЯ ПРИЧИН ВОЗНИКАЮЩИХ ПРОБЛЕМ

При многообразной познавательной и целенаправленной деятельности руководителя значительно возрастает роль и интенсивность интеллектуальной, мыслительной его деятельности. Если в процессе ощущения и восприятия

обеспечивается непосредственное отражение производственной обстановки, а представления дают возможность воспроизвести то, что воспринималось в прошлом, то мышление позволяет познать предмет, явление, действие, не воспринимая его непосредственно. Зарождаясь в чувственном познании (ощущения, восприятия; представления), мышление человека выходит за его пределы и позволяет познать то, что нельзя воспринять непосредственно. Представление не может воспринять, например, движение со скоростью 300 000 км в секунду, а мышление осознает. Таким образом, мышление является высшим познавательным процессом.

Менеджерам и бизнесменам следует изучить следующие рекомендации и использовать их в своей деятельности.

Обобщайте единичные явления, полученные путем восприятия, при рассмотрении частных явлений применяйте общие законы опосредования и обобщения действительности во всех ее существенных свойствах, связях и отношениях, решая производственные и управленческие задачи, оперируя уже имеющимися знаниями, выводами из них, создавая целостную картину явления и развивая ее дальше с использованием процесса активного мышления при разрешении причин возникающих проблем, для превращения идей в действия и поступки, определяя их суть, взаимосвязь и разумную закономерность происходящего. "Кто приобретает разум, тот любит душу свою; кто наблюдает благоразумие, тот находит благо".

Повышайте эффективность мыслительной деятельности за счет соответствующей ее организации и рационализации, активного использования анализа и синтеза как основных операций мышления, превращая их в привычки и используя для этого приемы, изложенные в пунктах ниже, и скоро вы почувствуете, что процесс активного мышления стал вашей второй натурой.

Исходите из того, что анализ и синтез взаимосвязаны. Они являются, по существу, двумя неразрывными сторонами единого мыслительного процесса. Мышление состоит столько же в разложении предметов сознания на их элементы, сколько в объединении связанных друг с другом элементов в некоторое единство. Без анализа нет синтеза.

Наряду с этим в процессе активного мышления используйте сравнения, абстрагирование, обобщение, систематизацию и конкретизацию, приемы по развитию умения внимательно слушать, ясно и четко излагать свои мысли. Это будет способствовать превращению идей в действия, а в итоге - в хорошее управление.

Шире используйте такие формы мышления, как понятие, суждение, умозаключение (индуктивное и дедуктивное), а также наглядно-действенный, образный и абстрактно-логический виды мышления в зависимости от содержания и способа решения задач, особенностей познавательной деятельности вашего мышления, практической деятельности и профессионального опыта.

Развивайте гибкость ума, умение подойти к решаемому вопросу всесторонне, комплексно, творчески, борясь с инертностью мышления, не допуская проявления.ее стабильности в различных областях вашей деятельности. А для этого старайтесь не поддаваться постороннему влиянию, самостоятельно осмысливайте происходящие управленческие процессы и принимайте по ним решения в пределах вашей компетенции. Стремитесь к целенаправленности мышления, концентрации мыслей на главном, основном, развивая симультанность мышления - умение быстро и в короткие сроки учитывать всю совокупность важнейших факторов происходящего явления. Комбинируйте указанные ниже приемы применительно к характеру решаемых вами проблем, добиваясь активных действий.

8.2.1. Оценка идей и предложений. Оценивая каждую новую идею и предложение, необходимо исходить не только из собственного опыта, но и попытаться взглянуть на них как бы со стороны, стараясь оценить их всесторонне. Целесообразно проверить реальную возможность их осуществления. Являются ли они лучшими и если да, то почему? Никогда не удовлетворяйтесь мгновенной оценкой, выясняйте возможные возражения и проверяйте факты. Сопоставьте идею или предложение с формулировкой проблемы или задачи и мысленно представьте, можно ли с помощью данной идеи разрешить эту проблему. При этом, исходите из следующей логической последовательности: процесс начинается с постановки проблемы и продолжается в ходе анализа фактов до выяснения причин. Поиск проблемы и ее определение не являются слепой охотой за всеми фактами подряд. Должен быть выборочный, тщательный поиск определенных фактов, включающих только необходимую информацию.
8.2.2. Составление списка контрольных вопросов. Этот метод является инструментом, применяемым в области управления, и как средство для стимулирования новых идей.
Составьте для себя стандартный список вопросов, соответствующий специфике вашей управленческой деятельности. Постепенно вырабатывайте у себя привычку каждое новое явление, с которым вам приходится сталкиваться, "проигрывать" посредством этого списка, добиваться ответа на каждый из поставленных вопросов, например:
Для чего еще это может быть использовано? Только ли в том виде, в каком оно находится сейчас или с изменениями, в сочетании с чем-нибудь другим?
Что является противоположностью того, чему это служит? С чем связаны возможности иного применения? На каком принципе это построено?
Чем бы я мог все это заменить, если бы у меня этого не было?
Или же относительно любого действия, субъекта или объекта можно использовать следующие вопросы:
Его происхождение, возникновение или начало.
Причина его возникновения или начала.
Его развитие, история.
Его качества и признаки.
Действия, предметы, связанные с ним и находящиеся в отношении к нему.
Его употребление и применение.
Что он доказывает.
Его результаты и следствия.
Его итог (цель) или будущее.
Ваше общее мнение о нем и причины этого мнения.
Данная система вопросов будет способствовать систематизации, упорядочению, всестороннему анализу рассматриваемого предмета, явления или субъекта, позволит улучшить процесс изучения и наблюдения, будет тренировать память, развивать логику анализа и изложения мыслей. Применение таких списков будет способствовать выработке процесса активного мышления и стимулировать появление новых идей.
8.2.3. Деление объекта изучения на составные части. Учитывайте, что лучше всего этот способ применить для улучшения осязаемых объектов. Его суть состоит в разложении изучаемого объекта на составные части, в аналитическом подходе к анализу его основных качеств, особенностей или свойств каждой части в отдельности.
Рассматриваемый технический прием включает в себя четыре простых и последовательных действия:
выберите какой-либо реальный объект, подлежащий улучшению;

запишите все его основные составные части;
точно опишите характерные признаки каждой части в отдельности: размеры, химический состав, массу, структуру, цвет и т. д;
оцените роль и значение каждого признака для функций данной части.
Первые три положения полностью совместимы с требованием последовательного мышления, когда факты логически вытекают один из другого. И лишь заключительное положение делает возможным появление новых идей, но в этом случае подход к рассматриваемому объекту является строго закономерным. Исследователь сам спрашивает себя о каждом признаке: должен ли он оставаться неизменным с точки зрения выполнения своих функций? Что можно было бы сделать для улучшения его функций?
8.2.4. Как обрести уверенность в себе. Для этого нужно в совершенстве знать свое дело. Необходимо доброжелательно относиться к окружающим, не бояться ответственности, быть трудолюбивым и проявлять желание сотрудничать с другими специалистами. Способствует делу также энтузиазм, уверенность в своей правоте и хороший внешний вид. В случае потери на какое-то время уверенности в своих силах проведите самокритичный анализ ваших действий, подчас это крайне необходимо. Воспитывайте волю, эмоциональную устойчивость, самообладание, пунктуальность, развивайте точность сенсомоторики, выносливость. Следуйте указаниям праксеологов в том, что действующий субъект должен также подготовиться сам, обрести необходимые силы, знания, манипуляционную исправность. В момент, когда нужно произвести импульс для достижения определенной цели, субъект должен быть в полной готовности (по-английски, это звучит весьма лаконично: to be fit). Такого рода внутренняя готовность в случаях, требующих внутренней борьбы, а также в случаях, требующих предварительной ориентации, неизбежно охватывает, кроме перечисленных элементов подготовки, еще принятие виновником решения в соответствующий момент осуществить нужный импульс. Так, солдат должен настроить себя и приготовиться к тому, чтобы по команде подняться с места в атаку, охотник в засаде - к немедленному выстрелу по зверю, спортсмен на старте - к быстрому рывку с места, ассистент хирурга - к тому, чтобы в момент получения команды без промедления давать нужный инструмент.
Мы рассматриваем здесь прежде всего условия обретения исправности. Рекомендации в этом отношении можно, пожалуй, свести к следующему: многократно повторять тренировки данного рода, постепенно их усложнять, в данной фазе подготовленности ставить перед тренирующимися задачи, превышающие возможности достигнутой исправности, однако достижимые при условии приложения'новых усилий. Нужно, наконец, обратить внимание на то, что в ходе тренировок очень.важны перерывы для отдыха, во время которых происходят внутренние процессы подсознательного созревания и закрепления приобретенных неисправностей. Одним словом, как говорится, "учись плавать зимой, а кататься по льду- летом". Постановка перед собой и другими задач, требующих преодоления определенных трудностей, рекомендуется не только потому, что она ведет к постоянному повышению исправности. Это полезно также и потому, что она повышает временную исправность, активизируя действующего субъекта в результате увеличения усилий, повышения сосредоточенности и напряжения внимания.
Стремитесь к полноценному ритму жизни, оптимальному ритму бодрствования и сна. Реально оценивайте особенности питания, накопившееся утомление. Учитывайте, что неблагоприятный фон вызывает проявление отрицательных характерологических особенностей, астенизации, повышение уровня тревоги и ожидания неудачи.

8.2.5. Продуктивность мыслительной деятельности. Каждый день мы используем логику, не отдавая себе в этом отчета. Мы всегда интерпретируем факты и делаем из них заключения. Взгляните на логику как на теорию исследования. Помните, что логика не является способом собирания фактов, а является методом изучения информации и затем разработки соответствующих заключений. С ее помощью мы получаем систему или общую методику, используемую для приобретения надежных знаний или информации.
Попытайтесь выяснить, не противоречива ли имеющаяся информация, не торопитесь делать выводы без тщательной проверки дополнительных фактов, они никогда не будут лишними. Избегайте ложных или нелогичных выводов из полученной информации. Не приходите к решению на основании полуправды и в конечном счете всегда помните о том, что исключение слишком редко подтверждает правило. .Улавливайте полезные для себя мысли. Повышайте свою активность.
Избирательная направленность и сосредоточенность вашей психической деятельности на определенных объектах зависят от внимания, то есть механизма, организующего всю психическую деятельность человека. Задача состоит в том, чтобы из огромного количества разнообразной информации, действующей на руководителя, уметь сознательно и ясно улавливать лишь то, что имеет значение в русле конкретной практической или познавательной деятельности. Умение направлять внимание на определенный объект или действие вырабатывается развитием человека в конкретных социальных условиях в результате целенаправленной длительной его деятельности, его установок, опыта, стремлений и мировоззрений. Отмечая важность внимания в психической деятельности человека, К. Д. Ушинский подчеркивал: "Внимание есть именно та дверь, через которую проходит все, что только входит в душу человека из внешнего мира".
Вырабатывая целенаправленное внимание, его избирательность и сосредоточенность на определенных действиях и поступках подчиненных, их мыслях и переживаниях, руководитель должен исходить из того, что оно теснейшим образом связано с волей. Они органически взаимосвязаны. Внимание как элемент дознания, так же как и воля, возникло и развивалось в процессе труда, общения людей, их общественной деятельности. Философы подчеркивают "Кроме напряжения тех органов, которыми выполняется труд, в течение всего времени труда необходима целесообразная воля, выражающаяся во внимании, и притом необходима тем больше, чем меньше труд увлекает рабочего своим содержанием и способом использования, следовательно, чем меньше рабочий наслаждается трудом как игрой физических и интеллектуальных сил.
Наряду с вышеизложенным следует развивать способность накапливать свои знания, сохранять в памяти образы воспринимаемых предметов и явлений, мысли, пережитые эмоции и чувства, правила и приемы, обеспечивающие успех целенаправленной деятельности. Стремитесь к обогащению памяти, необходимость этого обусловлена новыми знаниями и опытом, вашей трудовой, профессиональной деятельностью, функциями работы руководителя. Для этого учитывайте индивидуальные особенности своей памяти, качественные ее параметры, степень запоминания зрительно и на слух; продолжительность сохранения предметного (образного) и словесного материала; уровень развития оперативной (кратковременной) памяти, направляемой на запоминание простых, отдельных каких-то элементов и действий, и долговременной, обеспечивающей более напряженную и сложную умственную и практическую деятельность; степень развития вашего внимания и волевых качеств, а именно: настойчивости, целеустремленности, организованности, аккуратности и т. п. Исходите из того, что

"сердце разумного приобретает знание, и ухо мудрых ищет знания".
Применяете ли вы особые, активные действия, необходимые для продуктивной работы памяти, специальные методы работы? А именно, используете ли вы связи между вашим прошлым опытом и тем, который получаете, то есть между новыми и старыми знаниями, а также внутри самой получаемой информации? Если да, то основываются ли они на внешних ассоциациях благодаря лишь их простой смежности или имеют другую, глубинную, сущность, то есть смысловую, осознанную содержательностью отношений? В этом стойкость этих связей и опора вашей памяти. Стремитесь ли вы к логической переработке информации в процессе запоминания, применения ее на практике, побуждения подчиненных к размышлениям относительно какой-то проблемы? Большим ли усилием воли и напряжением сил достигаете вы узнаваемости и воспроизведения при повторном восприятии аналогичного материала или к вам легко приходит своеобразное чувство знакомостй? Достаточно ли эффективно вы применяете полученную информацию и опыт в своей практической работе?
Продуктивность вашей мыслительной деятельности в значительной степени зависит от выявления причинных и следственных связей, логических, математических и иных соотношений, приемов анализа и синтеза, степени обобщения и систематизации при выработке определенных умозаключений.
Развивайте и укрепляйте память, активно учитывая факторы и применяя следующие некоторые приемы повышения ее продуктивности.
Стремитесь к комплексному включению органов чувств в процесс восприятия, обогащения их новыми образами, мыслями, переживаниями. Исходите из указаний К. Д. Ушинского: "Чем больше органов наших чувств принимает участие в восприятии какого-нибудь впечатления или группы впечатлений, тем прочнее ложатся эти впечатления в нашу... память". Интереснее и шире побуждайте к восприятию новых знаний и опыта как словесно-логическую, так и образную, двигательную, эмоциональную память.
Постоянно осмысливайте жизненную значимость получаемой информации и знаний для ясного понимания целей и задач своей производственной и общественной деятельности. Вырабатывайте избирательное, дифференцированное отношение к получаемой информации, определяя то, что надо усвоить прочно и надежно, и менее важное, второстепенное. Развивайте мыслительную деятельность как надежную опору запоминания. Для этого рекомендуется использовать процесс мысленного составления плана, то есть стремление к логическому построению структуры и основного содержания информации. Представьте и обозначьте в нем каждую отдельную, логически самостоятельную часть, являющуюся в то же время необходимым элементом целого, в виде отдельного блока. Установите взаимообусловленность частей и степень зависимости их друг от друга. Это мобилизует умственные и мыслительные процессы и позволит направить их на относительно самостоятельные смысловые части как элементы целого. В случае необходимости применяйте и другой подход, следуя от отдельных элементов, обеспечивая их смысловую группировку вокруг определенной цели. Обеспечивайте при этом оптимальную меру исходя из возможностей удержать их в своей памяти.
Шире используйте сравнения и сопоставления, разного рода связи и отношения полученной информации с ранее накопленной в виде знаний и опыта, осознавая их связи и преемственность. Мысленно неоднократно возвращайтесь к ним, воспроизводя их полнее, точнее, глубже, осмысливая и развивая их дальше, выводя новое и полезное. Соблюдайте при этом определенные интервалы, предотвращая и сглаживая действие ретроактивного (противоположного)

торможения, уменьшая силу его воздействия при усвоении новых знаний и практического опыта. Наряду с этим учитывайте влияние проактивного торможения (действующего вперед), обусловленного тормозящим влиянием вашей предшествующей деятельности, накопленных знаний и опыта на последующее восприятие знаний, построенных на качественно новой основе. Сглаживайте и уменьшайте силу воздействия двух видов торможения. Воспитывайте стремление к более полному и точному воспроизведению усвоенного, развивая навыки смыслового восстановления. Развивайте внимание, следуйте правилам культуры умственного труда.
Освобождайте память от всего второстепенного, не перегружайте ее чрезмерно. Шире применяйте различного рода справочники, картотеки, технические средства хранения информации. Стремитесь к разгрузке памяти от вспомогательной информации, тренируя ее в процессе вашей общей деятельности, мышления, волевых и целенаправленных устремлений, обеспечивая возможность управлять ею.
8.2.6. Преодоление личных предубеждений. Нежелательное влияние на познание истины и объективности изучаемого процесса, эффективность восприятия сказанного в определенной степени вызывают личные предубеждения слушателя, что подчас оказывает отрицательное воздействие на его стремление добиться успехов в управлении, умение претворять в жизнь свои идеи. Учитесь преодолевать возникающие личные предубеждения, не злоупотребляйте ими. Слушая говорящего во время деловых бесед, постарайтесь забыть о своей личной неприязни, вызванной внешним видом говорящего или его манерой излагать мысли. Старайтесь сосредоточить свое внимание на содержании его речи. Не позволяйте другим навязывать вам свои мысли и тем самым подавить вашу способность выслушивать окружающих и понимать то, что они говорят. Помните, что ваши убеждения могут помешать вам объективно воспринять то, что вы слышите, а предубеждения - заставить вас отказаться выслушать любого, кто не разделяет ваших убеждений. Учитывайте, что у некоторых людей развито подсознательное чувство оценивать человека с первого взгляда, и, прежде чем он станет говорить, у них уже готово суждение о том, на что он способен и что от него можно ожидать. Подчас это предубеждение высказывается оратору как приговор вне зависимости от того, что он говорит, а лишь на основании того, как он говорит.
8.2.7. Предупреждение поспешных, необдуманных действий. Научитесь не спешить с выводами, внимательно и до конца все выслушивайте и продумывайте. Подождите, пока появятся признаки реальных фактов; дайте время намекам перерасти в утверждения. Прежде чем начнете вносить коррективы в какие-то действия, усложнять комплекс проблем своими идеями, разберитесь со всем этим комплексом и выясните, что же, собственно, вы собираетесь корректировать. Проверить ваше умение не торопиться с выводами поможет критика в ваш адрес. Проявите максимальную выдержку, выслушивая ее. Обращайте внимание на намерения говорящего, а не на его слова. При этом помните, что если во время критики вы будете обращать внимание лишь на одни слова и упускать из виду намерение выступающего, то вам предстоит спор или решение трудной проблемы. Поэтому вы должны научиться превращать любую реплику, всякого рода эпитеты в вопросы, рассматривая их как простое несогласие с говорящим, или воспринимать все критические или личные замечания как призыв к уточнению.
Отвечая на вопросы без раздражения, вы тем самым успокоите и своего оппонента. Наряду с этим разберитесь в мотивах критики, определите ее направленность (помочь, навредить или принизить). "У терпеливого человека

много разума, а раздражительный высказывает глупость".
Исходите из умозаключений английского философа Дэвида Юма, занимавшегося исследованиями человеческого разума и результативной человеческой деятельности. В своей второй книге "Трактат о человеческой природе" он пишет, что в панегириках великим людям славят их достоинства, которые позволили им совершить определенные дела, а именно: бережливость, предприимчивость, ловкость, а в другом случае - активность, старательность, чуткость. Это и есть преимущества результативного действия. Философ задумывается, впрочем, над еще более трудными проблемами: какое мышление более эффективно (а он несомненно имеет в виду область, которую мы отнесли бы к умственной работе) - быстрое или медленное, но тщательное.
И еще одна проблема. Известно, что каждый предмет, являющийся произведением человеческих рук, через некоторое время подвергается изменениям. Следовательно, можно задать себе вопрос: когда кресло, в котором мы сидели, перестанет быть креслом, когда одежда, которую мы носим, перестанет быть одеждой? Новая одежда, которую мы носим, понемногу изнашивается, становится лохмотьями. Юм отвечает на это так: до тех пор, пока предмет служит точно определенной цели, пока отдельные части, в зависимости от этой цели, находятся в том же отношении, в каком они были с самого начала, мы имеем дело с тем же предметом, "...такая-то церковь, сооруженная сперва из кирпича, пришла в ветхость и была вновь построена приходом из камня в соответствии с современным архитектурным стилем. В этом случае ни форма, ни материал не остаются тождественными, а между обоими объектами нет ничего общего, кроме их отношения к прихожанам, тем не менее одного этого достаточно, чтобы мы назвали указанные объекты тождественными. Нужно, однако, заметить, что в подобных случаях первый объект некоторым образом уничтожается, прежде чем второй начинает существовать, в силу чего идея различия и множественности совсем не приходит нам на ум, а поэтому мы с меньшими колебаниями признаем эти объекты тождественными".

8.3. ПРАКСЕОЛОГИЧЕСКИЕ ОБОБЩЕНИЯ И ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЯ ТАДЕУША ПЩОЛОВСКОГО МЕНЕДЖЕРАМ И БИЗНЕСМЕНАМ

Выдающийся польский исследователь, специалист в области праксеологии, менеджер и бизнесмен, профессор Тадеуш Пщоловский несколько десятилетий занимается изучением проблем человеческой деятельности людей от древности до нашего времени. Сферой его научных интересов являются так называемые вечные вопросы, волнующие лучшие умы человечества на протяжении всей его сознательной истории. Это проблемы человекознания и человековедения, специфические стороны, закономерности, состояния и процессы праксеологических деяний выдающихся мыслителей прошлого, государственных деятелей, писателей, военачальников, организаторов и управленцев, развивающих определенную часть праксеологии - общую теорию борьбы на "поле битвы" человеческой жизни, трактуемой иногда как раздел науки, занимающийся конфликтными ситуациями. Читателю идеи и разработки профессора Тадеуша Пщоловского стали известны благодаря переведенной и изданной в 1993 году книги "Принципы совершенной деятельности. Введение в праксеологию". Бизнесменам и менеджерам, людям активным, деловым по натуре, желающим строить свою деятельность разумно, с наибольшей отдачей, будет полезно использовать оригинальною и конструктивные идеи исторического наследия, прозорливое осмысление и обобщение которых сделал профессор Тадеуш Пщоловский, предупреждая и предостерегая деловых людей современности от

возможных ошибок в их повседневной деятельности. Охватывая и творчески развивая многие стороны праксеологии, он выступает как теоретик и практик, создавая образы, моделируя формы, оперируя живыми примерами, раскрывая стратегическую и тактическую роль праксеологии в оптимизации человеческой деятельности.
Руководствуясь идеей необходимости формирования у менеджеров и бизнесменов результативного поведения, приводим отдельные методы и приемы, собранные Тадеушом Пщоловским по крупицам из праксеологии.
8.3.1. Макиавеллизм - хитрая и коварная результативная деятельность. Наиболее известные основы результативного поведения были сформулированы в Италии. Их автором является Никколо Макиавелли (1469-1527), государственный деятель и писатель, который в нашумевшей книге "Князь" советовал правителю, как следует поступать, "...действия всех людей, и в особенности князей, относительно которых нельзя обратиться к суду, обсуждаются в зависимости от конечного результата. Пусть поэтому князь позаботится только о победе и об удержании государства, средства же к этому всегда будут почитаться достойными, и каждый будет хвалить их..." По его фамилии был создан термин "макиавеллизм", означающий хитрую и коварную деятельность, не принимающую во внимание никаких иных мотивов, кроме результативности. Поэтому ему приписывается авторство девиза "Цель оправдывает средства". Однако надо помнить, что Макиавелли-моралист порицал сформулированные им самим методы действия. Хочешь иметь успех, получить власть и удержать ее - должен действовать таким образом, как он описал; но от тебя зависит, захочешь ли ты, позволит ли тебе это твоя совесть - вот настоящие принципы автора "Князя". Советы Макиавелли являются результатом изучения истории, знания общественных и политических отношений. Следовательно, он занимается результативной деятельностью некоего определенного типа - именно такой, целью которой является завоевание и удержание власти. В рамках нашей классификации эти рекомендации будут относиться главным образом к некоторым видам борьбы. Но у него можно найти также советы и наблюдения, относящиеся к действию вообще. Вот, например, рассуждения на тему того, каким образом разные действия, даже противоположные друг другу, могут приводить к одной и той же цели.
"Можно видеть также, что из двух осторожных один достигает цели, другой нет, и что, равным образом, одинаково благоденствуют достигшие цели разными путями, так как один осторожен, другой же берет напором: все это объясняется только свойствами времени, с которым согласуется или не согласуется их образ действия. Благодаря этому происходит то, о чем я говорил, а именно, что два лица, по-разному действующие, приходят к одному и тому же результату, а из двух лиц, действующих одинаково, один приходит к своей цели, а другой нет". Следовательно, условия могут оказывать очень серьезное влияние на результаты нашей деятельности и потому с ними следует считаться.
О соответствующем использовании условий говорит также следующее замечание Макиавелли: "Кто меньше полагается на судьбу, тот дольше владеет государством. Жизнь и свершения великих деятелей убеждают нас, что они настолько своим успехом обязаны судьбе, насколько судьба придала им способности выполнить задуманные намерения". Следовательно, деятельность, а не ожидание со сложенными руками является наилучшим способом достижения намеченной цели. Однако судьба может нас легко сломать. "Судьба проявляет свое могущество и силу, если мы слишком слабы, чтобы сопротивляться, и там с упорством действует, где не видит плотины или преграды, которые бы ее держали в узде".
У Макиавелли мы находим много мыслей о действии, которое становится

результативным благодаря применению соответствующих орудий или приемов. Ведь из истории известно, что "все вооруженные пророки добивались победы; все безоружные испытывали поражение", что хитростью и тщательным взвешиванием всех возможностей можно добиться победы.
8.3.2. Парадоксальный совет Франсуа Рабле. Оставьте своему противнику надежду на спасение. Итак, если уж речь идет о борьбе и различных советах, как одержать победу, стоит задержаться на одном необыкновенно метком высказывании Франсуа Рабле (1494-1553), которое мы найдем в его произведении "Гаргантюа и Пантагрюэль". Гаргантюа во время кровавой войны с королем Пикрохблом всегда помнил, что "согласно истинной военной науке, никогда не следует доводить врага до крайности: если он удручен и изнеможен, то отчаяние придает ему силы и вселяет в него бодрость, ибо отнять у людей растерявшихся и измученных всякую надежду на спасение - значит наделить их спасительнейшим средством. Сколько побед было вырвано побежденными из рук победителей единственно потому, что победители наперекор здравому смыслу стремились к полному и окончательному уничтожению и истреблению врага, не думая о том, что следует хоть кого-нибудь оставить в живых, чтобы было кому явиться вестником их победы!"
8.3.3. Диверсионные действия Монтеня. Противоположные взгляды исповедовал Мишель Монтень (1533-1592), известный французский моралист, автор "Опытов", который примирялся с тем, что следует перебить поголовно весь гарнизон крепости, оказывающей неразумное сопротивление, когда у нее нет никаких шансов на победу. Таким способом будет достигнута цель; какой-то небольшой отряд не станет тормозить и связывать большие силы. Занимаясь вопросами войны и тактики, используемой прославленными военачальниками, Монтень широко занимается теорией борьбы. С глубокой убежденностью он утверждает, что вождь осажденной крепости не должен выходить за стены для переговоров с неприятелем. Так следует поступать потому, что враг может легко отступиться от военных правил и пленить вождя. Вождь же - это ведь голова, очень важный элемент в организме крепости.
Монтень также является автором обшего совета, ведущего к результативному действию, который он называет одним словом - диверсия. Диверсионное действие - это не только старый военный прием, состоящий, например, в нападении на неприятеля с тыла. Аталанта проиграла соревнования с Гиппоменом вследствие применения им диверсии. Диверсию применил Альцибиад, обрезав своему красивому псу уши и хвост и выпустив его в таком виде на улицу. Таким образом, он доставил своим согражданам новую тему для сплетен, одновременно отвлекая их внимание от своих серьезных намерений. Для Монтеня диверсией был также такой метод, применяемый врачами, когда вместо процедуры, имеющей целью излечение заболевшего органа, болезнь переводят на другую, менее важную часть тела.
Монтень отдает себе отчет в том, что обобщение часто бывает обманчивым. Он задумывается над мнением Плутарха (45 - ок. 127) о битве, проведенной Цезарем с Пом-пеем под Фарсалом. Плутарх считал, что победа Цезаря обусловлена стремительностью, с какой он ударил по врагу. "Но если бы поражение потерпел Цезарь,- рассуждает Монтень,- разве нельзя было бы утверждать, что, наоборот, самая мощная и прочная позиция у того, кто неподвижно стоит на месте, сдерживая себя и накопляя силы для решительного удара, с большим преимуществом по сравнению с тем, кто двинул свои войска вперед, вследствие чего они запыхались от быстрого бега? К тому же войско ведь является телом, состоящим из многих различных частей; оно не имеет возможности в этом яростном напоре двигаться с такой точностью, чтобы не нарушить порядка и

строя и чтобы самые быстрые из воинов не завязали схватки еще до того, как их товарищи смогут им помочь".
8.3.4. Противостояние господствующему давлению и замечания о части и целом. В те времена борьба была средоточием интересов многих мыслителей. Но среди них были и такие, которые не поддавались давлению господствующего взгляда, что мудрому человеку пристойно только бороться или мыслить, что не стоит заниматься трудом, даже если это были бы только теоретические рассуждения. Один из них - это великий художник, скульптор, мыслитель, творец необыкновенно всесторонний и талантливый, Леонардо да Винчи (1452-1519), живший до Монтеня и занимавшийся и искусством, и техникой, и писательством. В сохранившихся фрагментах его литературных произведений мы находим замечания о действии, несколько из них мы приведем. Вот они:
"Редко падает тот, кто хорошо ступает",
"Легче противодействовать началу, чем концу".
"Жалок тот ученик, который не превосходит своего учителя".
"Кто хватает змею за хвост, того она ужалит".
"Кто подкапывает стену, тому она упадет на спину",
"Нож, случайное оружие, лишает человека ногтей - естественного оружия".
"Сырой разбитый глиняный горшок удастся исправить, обожженый-нет".
"Каждая часть хочет быть в своем целом, в коем лучше себя сохраняет".
Леонардо да Винчи является также автором басни о бритве, которая вследствие частого употребления и затачивания была блестящей и острой. Но когда она взбунтовалась и стала отдыхать - заржавела и затупилась. Из этой притчи следовал вывод, что так же случается и с людьми, которые вместо обучения предаются безделью. А в набросках о строении человеческого тела мы находим меткое наблюдение об автоматических движениях. Человеческое тело Леонардо сравнивает с чиновником, который сначала выполняет поручение начальника, а потом уже действует самостоятельно, но согласно воле хозяина.
8.3.5. Наблюдения о людях и мысли о результативном действии. Французский писатель Франсуа де Ларошфуко (1613-1680) добился бессмертия всего лишь одним произведением. Он написал "Максимы и моральные рассуждения", в которых в короткой и красивой форме заключил свои наблюдения о людях, их слабостях... Мы найдем там также меткие мысли о результативном действии, с которыми уже знакомы. Лучше всего лично обратиться к "Максимам". Ведь они не являются результатом поспешной работы, проявлением торопливых, непродуманных мнений. Ларошфуко писал труд своей жизни в течение пяти лет, а затем в течение пятнадцати его шлифовал.
Вот интересующие нас утверждения знаменитого автора "Максим":
"Мало обладать выдающимися качествами, надо еще уметь ими воспользоваться".
"О достоинствах человека нужно судить не по его хорошим качествам, а по тому, как он ими пользуется".
"Люди и дела имеют свою перспективу. Есть явления, которые надо видеть вблизи, чтобы достойно их оценить, и другие, о которых мы никогда так точно не судим, как тогда, когда находимся вдалеке".
Оценка ситуации - это, по мнению Ларошфуко, очень важное дело. Он дает выражение этому убеждению, утверждая:
"В значительных делах следует не столько стараться создать возможности, сколько воспользоваться той, которая представилась".
Великой верой в возможности человека дышат следующие слова:
"Мало есть дел невозможных в принципе: больше нам не хватает настойчивости, чем средств". Нужно только уметь вести себя соответственно существующей

ситуации. А они бывают разные: "Бывают в жизни случаи, при которых, чтобы выпутаться из них, необходимо немножко безумия". А с другой стороны: "Существуют дела и болезни, которые в определенные периоды ухудшаются от лекарств: вся мудрость в том, чтобы распознать, когда не время их употреблять". "Лишены прозорливости не те люди, которые не достигают цели, а те, которые проходят мимо нее".
В конце этого краткого обзора мыслей о действии, заключенных в "Максимах", одно очень меткое замечание, которое косвенным образом провозглашает необходимость знания принципом результативного действия:
"Нет таких несчастных случаев, из которых ловкий человек не извлек бы пользы, ни таких счастливых, которые опрометчивый не смог бы обернуть себе во вред". "Счастье и несчастье людей зависят не меньше от их характера, чем от судьбы".
8.3.6. Праксеологические советы и наблюдения Лещин-ского. К моралистам, которые между этическими рассуждениями вставляли праксеологические советы и наблюдения, принадлежит польский король Станислав Лещинский (1677- 1766), автор изданных по-французски "Произведений благотворящего философа". Трудно судить, насколько его размышления на моральные темы оригинальны, а насколько повторяют мысли модных тогда французских афористов. Мысль, что людям часто нужно приложить больше сил, чтобы не разминуться с целью, чем чтобы ее достичь, напоминает приводившуюся уже максиму Ларошфуко. Однако существуют праксеологические утверждения, которые из уважения к королевскому титулу и из-за польского происхождения автора засчитываются как его собственное достижение. Это можно еще и потому, что вынужденный к отречению король как князь лотарингский оказался хорошим хозяином и мудрым политиком. Вот некоторые из "золотых мыслей" Станислава Лещинского:
"Лучшим способом утешения себя самого из-за собственного невежества является вера в то, что все, чего не знаешь, не нужно".
"Чтобы получить хорошую отдачу от жизни, следовало бы иметь в молодости опыт пожилого возраста, а в старости бодрость молодых лет".
"Среди опасностей, избежать которых нельзя, есть много таких, которые вызваны опрометчивостью, но'еще больше таких, которых можно было бы избежать, если бы мы были хоть чуть-чуть осторожнее".
"Ахиллы не совсем защищены от ран - всегда найдется место, в которое их можно поразить".
"Плохо использовать время - это все равно, что его потерять, ничего не делая. Не делая ничего, мы обычно учимся делать плохо".
8.3.7. Введение в познание человеческого разума. За год до своей смерти Люк де Кляпье Вовенарг (1715-1747) закончил свои основные произведения "Замечания и мысли" и "Введение в познание человеческого разума". Ему был тогда 31 год. Хоть он не принадлежал к тем, кому старательное воспитание и образование позволяют развить способности, хоть большую часть жизни он провел на военной службе, а последние годы, мучимый неизлечимой болезнью, ожидал смерти, он великолепно знал жизнь и людей. Его друг Вольтер утверждал; что Вовенарг был необычным человеком и опередил свою эпоху. О том, что автор "Замечаний и мыслей" как мыслитель, черпающий свою мудрость не из произведений других, а из собственной практики и размышлений, мог немало сказать и о результативности действий, пусть свидетельствуют следующие его максимы:
"Большие люди имеют большие притязания, но маленькие планы".
"Смелые замыслы проваливаются благодаря беспокойству при исполнении".
"Мудрость планов состоит в упреждении трудностей исполнения".
"Наиболее полезны те советы, которые легко выполнять".
"Самыми надежными опекунами для нас являются наши собственные

достоинства".
"Если вся наша предусмотрительность не сможет нашу жизнь сделать счастливой, то что уж говорить о легкомысленной небрежности".
"Тот, кто свою расточительность сумел употребить на добро, обладает большой и благородной бережливостью".
"Неправда, что богач тот, кто богатствами пользоваться не умеет"..
"Вероятно, при высоком положении большая польза уметь и хотеть пользоваться услугами людей, с делом знакомых, чем быть таким самому".
"Человек, одаренный одной только ловкостью, руководящего места никогда не займет".
"Прежде чем ты допустишь штурм злоупотреблений, исследуй, удастся ли уничтожить их основы".
Приведенные максимы не составляют вовсе всех высказываний Вовенарга, относящихся к эффективности действий. Каждый найдет в "Замечаниях и мыслях" много интересных наблюдений - глубоких и мудрых. Короткое же представление французского мыслителя и писател'я-моралиста закончим следующим предостережением, которое направлено людям, считающим, что верная оценка чьей-то деятельности свидетельствует о практической квалификации оценивающего: "При строительстве величественного храма,- читаем мы в посмертных письмах, не переведенных до сих пор на польский язык,- были заняты поочередно многие известные архитекторы. Каждый из них работал в соответствии с собственными художественными взглядами и умением, не обращая серьезного внимания на весь проект целиком и на то, что до него сделали другие. Молодой человек, осматривая это драгоценное строение, меньше был поражен несимметричной красавицей, а больше ошибками и недостатками. Считал он, следовательно, что намного более способен, чем эти все известные мастера, и чувствовал в себе силы взяться за строительство часовни именно в этом храме. Но в ходе работы он совершил ошибки намного большие, чем те, которые он так хорошо заметил, и ничего прекрасного не смог решиться создать ".
8.3.8. Методы ведения атак и уклонения от ударов.
Несколько мыслей о результативном действии мы найдем у Н. Шамфора (1741-1790), знаменитого когда-то французского писателя и драматурга, сегодня известного лишь только из-за своих "Максим и мыслей" и "Характеров и анекдотов".
В одном из анекдотов он рассказывает, например, о маршале Франции Анри де ла Тур д'Овернь Тюренн (1611-1675), который, видя, что ребенок проходит слишком близко от коня, сказал: "Мое дитя, не проходи никогда слишком близко от конского зада, а соблюдай всегда соответствующую дистанцию, чтобы конь не смог тебя поранить. Ручаюсь, что в сумме за всю свою жизнь ты не прибавишь себе больше, чем полмили пути; и помни, что это сказал тебе Тюренн".
Приведенный выше анекдот приобретает специфический смысл, если мы вспомним, что Шамфор, как проницательный наблюдатель жизни, особенно хорошо знал дворовые обычаи, интриги и беспощадность, самомнение и тупость аристократии. В борьбе за милость влиятельных особ нужно было хорошо знать методы ведения атаки и уклонения от ударов, и желательно в не слишком пожилом возрасте. Потому что, как замечает Шамфор: "Одним из больших несчастий человека является то, что его достоинства часто даже ему самому не нужны и что искусство пользования и управления ими часто бывает только запоздалым плодом опыта".
Среди анекдотов об исторических фигурах мы найдем приведенное автором высказывание о Фридрихе Великом (1712-1786), который говаривал, что человек

на протяжении своей жизни не сделал даже половины того, что мог бы сделать. А вот применявшаяся им военная хитрость: "Прусский король часто приказывал создавать карты данной окрестности. Карта показывала, например, непроходимые болота, которых вовсе не было, и которые враги считали фактом, веря фальшивой карте".
Следует заметить, что Фридрих Великий был автором книги, в которой он выступал против взглядов Макиавелли. У нее даже было название "Анти-Макиавелли". На практике, однако, король строго выполнял все указания создателя теории успеха. Шамфор в связи с этим цитирует высказывание Вольтера о Фридрихе: "Он плюет в миску, чтобы отвратить других".
8.3.9. План поведения как противодействие агрессивному насилию и коварству.
Мы посмотрим другими глазами на высказывание Вольтера, если узнаем, что в действительности Фридрих II Великий, представитель просвещенного абсолютизма, агрессивного насилия и коварства, написал "Опровержение доводов "Князя" Макиавелли", но эту книгу издал именно Вольтер под измененным названием "Анти-Макиавелли", не сообщая при этом фамилии автора. Однако Европа прекрасно ориентировалась, кто так резко выступал против теоретика эффективного правления.
Мы приведем несколько фрагментов из "Анти-Макиавелли" , доказывающих, что прусский король Фридрих Великий был увлечен этой проблематикой до такой степени, что считал своей обязанностью оправдаться, почему он заглядывает за грязные кулисы, власти.
"Мир является как бы партией игры, где есть как порядочные игроки, так и мошенники. Так вот, князь, который должен принять участие в этой партии, не желая пасть жертвой мошенничества, должен знать способ обмана не для того, чтобы самому на практике применять это знание, а затем, чтобы не дать себя обмануть". "Мудро зло меньшее предпочесть большему, так же как выбрать самый верный способ, исключая сомнительный. Лучше, следовательно, чтобы князь предпринял агрессивную войну, когда еще от него зависит выбор между оливковой ветвью и ветвью лавра, чем ожидать безнадежного момента, когда объявление войны сможет лишь незначительно отодвинуть от него момент пленения и падения. Это верный принцип, что лучше упредить, чем быть упрежденным; великие люди всегда умели хорошо устроиться с этой точки зрения, напрягая всё свои силы, прежде чем неприятель успеет приготовить средства для связывания им рук и лишения власти".
В "Анти-Макиавелли" Фридрих II предстает как большой сторонник планирования, советуя: "Все разумные люди, а прежде всего те, которых Провидение предназначило для правления другими, должны составить себе план поведения, так добротно основанный на умозаключении и такой точный, как геометрическое доказательство. Скрупулезное следование такой системе будет средством, которое позволяет действовать всегда результативно и не отдаляясь от своей цели. Таким образом можно будет все обстоятельства и все события склонить к своим планам; все сложится для выполнения предпринятых намерений".
Праксеологические мысли мы находим также в письмах, высказываниях, поручениях и приказах этого короля, который доказал, что знал основы результативного действия не только в теории, но и на практике. Например, в записке генералу Дону он выражает свою праксеологическую точку зрения, предупреждая его, что о руководстве он будет судить не по хорошим или плохим эффектам, а на основании рациональности приказов, изданных в решающий момент. Если обстоятельства могут решительно повлиять на результат наших действий, следует, по мере возможности, принимать во внимание благоприятные условия. "Пусть не будет примером,- пишет Фридрих II,- рулевой, который больше

смотрит на направление ветра, чем на показания компаса".
Несмотря на внешне либеральное отношение к начинаниям, дающее подданным прусского короля свободу действия, он, однако, следовал определенным непоколебимым тактическим принципам. Так, например, его кавалерия не имела выбора, она должна была всегда атаковать первой. Несчастье тому командиру конницы, который был ,бы атакован неприятелем. Такой офицер мог бы обоснованно больше опасаться гнева своего монарха, чем результата вражеской атаки.
8.3.10. Подготовка, исполнение и контроль действия. К теоретикам борьбы, у которых мы находим ряд праксеологических мыслей, принадлежит поклонник военных талантов Фридриха генерал Карл фон Клаузевиц (1780-1831). Он принимал участие в кампании против Наполеона, служа в российской и прусской армиях, был преподавателем стратегии и тактики во Всеобщем военном училище (академии) в Берлине. Его труд "О войне" относится к классическим работам из области ведения военных действий. Известна его точка зрения о том, что война служит продолжением политических отношений, является политикой, ведущейся другими средствами.
Клаузевиц широко трактовал борьбу. Он не считал, что это какой-то специфический вид человеческих действий, видел подобие военных действий играм, торговой конкуренции - даже полагал, что политика напоминает торговлю в большом масштабе. Он был убежден, что оборона - сильнейшая форма ведения войны, так как всегда труднее завоевывать позицию, чем удерживать ее в собственном обладании.
Мы не будем здесь представлять стратегические и тактические концепции Клаузевица, а коротко вспомним о его праксиологическом подходе к рассматриваемым проблемам. Так, известно, что человеческие действия, чтобы быть верными, должны содержать подготовительную часть, исполнение и контроль. Именно этому последнему этапу Клаузевиц уделяет особое внимание из-за связи с теорией: "Критическое рассмотрение, а именно оценка средств, приводит к вопросу о том, каковы были результаты примененных средств и отвечали ли они намерениям действовавших лиц. Своеобразность воздействия данных средств приводит к исследованию их природы, т. е. снова в область теории".
Если кто-нибудь хочет исследовать какой-то объект, но не имеет для этого достаточно времени, он может воспользоваться теорией того, кто посвятил углубленному изучению объекта много лет. Клаузевиц сравнивает теорию с мудрым воспитателем, который руководит самовоспитанием, облегчает ученику получение соответствующего уровня мышления, а не водит его на поводке. "Если из раздумья над теорией сами собой сложатся принципы и правила, если истина сама собой отольется в их кристаллическую форму, то теория не должна противиться этому естественному закону ума; наоборот, там, где свод завершается таким замком, она его еще более выдвинет на первый план, но сделает она это лишь для того, чтобы удовлетворить философский закон мышления и отчетливо указать на тот пункт, к которому устремлены все линии, а не для того, чтобы построить алгебраическую формулу для пользования на поле сражения; ведь эти принципы и правила также должны скорее определять главные линии внутренней, самостоятельной работы мыслящего ума, чем представлять при выполнении задачи вехи, точно указывающие путь".
Заметим, что все, что Клаузевиц пишет об этой теории, помогающей руководителю, относится к праксеологии. И это теория, которая не намерена водить человека на поводке приказов и запретов, не ограничивает запретительными столбиками его линию поведения. Но на "поле битвы", каким

является человеческая жизнь, она позволяет спланировать для себя результативные действия.
8.3.11. Замечания об отдаче действия. Более абстрактно подошел к борьбе шахматный гроссмейстер Эмануэль Ласкер (1868-1941). Он также отдавал себе отчет в разнородности действий, относящихся к одному семейству, но рассматривал их с точки зрения игрока в шахматы. Следует признать, что как шахматист он не имел в свое время равных себе - в течение четверти века он не позволил отобрать у себя титул чемпиона мира (с 1894 г. до 1921 г.). Плодом размышлений Ласкера над шахматной доской были две книги по теории борьбы, которую он назвал махологией (от греческого mache - борьба и logia - наука). Трудности, которые доставляет чтение этих научных трудов, вытекают из витиеватой и странной терминологии: например, stratoi - это борющиеся подразделения, macheides - мастера борьбы; дей- . ствие, поглощающее много сил, называется амахическим, экономическое действие же - эвмахическим и т. д. Если, однако, мы пробьемся сквозь терминологию, окажется, что Ласкер неоднократно провозглашает очевидные истины, опирается самым явным образом на наблюдения, преимущественно ограниченные игрой в шахматы, и при этом убеждает, что он принимает во внимание все правила борьбы. Те же положения, которые мы не находим среди его формулировок, можно из них вывести. Присмотримся к его выводам, которые, несомненно, относятся к частной, а не общей праксеологии, так как основным положением махологии является отдача не всех действий, а только борьбы, и то не любой, а ведущейся по определенным правилам.
"Если к малой силе приближается большая, то меньшая сила продвигается в направлении наименьшего натиска. Временами малая сила может атаковать большую, но тогда она должна ударить в центральное звено. В случае, когда противники обладают равными силами, при том, что у одного силы сосредоточены, а у другого рассеяны на определенном пространстве, эффективная тактика располагающего рассеянными силами состоит в рассеянии сил противника. Удар в центральное звено рекомендуется тогда, когда у противников равные силы, но в неодинаковой степени рассеянные; узловое звено атакует сторона, располагающая более сосредоточенными силами. В борьбе сил, равных с любой точки зрения, каждой атаке соответствует адекватная защита. Атака тем полезнее, чем большим перевесом обладает атакующая сторона. Перевес может быть не только количественным; в случае равного количества stratoi, перевес иногда может дать даже неизмеряемое их качество. Слабейшая сторона может быть вынуждена к побегу, но только тогда, когда у нее будет, куда убегать. Очень трудным противником является некто, стоящий на позиции осужденного на казнь, то есть кто-то, у кого нет возможности побега и никакого другого выхода из ситуации".
Мы можем припомнить, что подобный тезис провозглашал Рабле, вкладывая его в уста Гаргантюа. А что делать противнику, не имеющему шанса выиграть? Он тоже должен атаковать,- утверждает Ласкер,- если же ему не хватит сил, то по меньшей мере надо упорно обороняться, рассчитывая на какие-то непредвиденные, но благоприятные для него обстоятельства, которые могут возникнуть в будущем. Отказываясь от борьбы, мы перечеркиваем это правдоподобие, которое, хотя и малое, но всегда ведь существует. В случае, когда борьбу между собой ведут macheides, любой их ход принадлежит к определенной тактической системе. Если условия и силы равны, исход борьбы macheides непредсказуем. Ошибочный ход состоит не в том, что в данный момент уменьшает силы, а в том, что в результате ведет к поражению. Поэтому macheides так сильно предопределены ходы, и они считают, что чем больше мастерство, тем меньше свобода.

Демонстрацию избранных мыслей Ласкера завершим его афоризмами:
"Бизнесмен, который ожидает, что дело принесет ему немедленный выигрыш, когда он умножит вложенные деньги, напоминает агониста, рассчитывающего на слишком большие результаты атаки, на слабые стороны противника".
"Человеческая природа отличается рациональностью и неистовством; однако кажется, что центры неистовства в мозгу человека лучше развиты, чем центры рациональности".
Ласкер был, несомненно, одним из предшественников позднейшей теории игр, раздела математики, занимающегося областью действий, называемой праксеологами борьбой, а теоретиками игры - конфликтными ситуациями.
Основной труд "Теория игр и экономическое поведение", написанный Джоном фон Нейманном (1903-1957) вместе с О. Моргенштерном, появился тогда, когда выкристаллизовался взгляд, что близкими родственниками являются, казалось бы, такие далекие друг от друга действия, как война, игра в шахматы и в карты, торговая конкуренция и т. п. На Ласкере мы закончим обзор мыслей, связанных с интересующей нас темой. Как подобные элементы были использованы Тадеушем Котарбинским в созданной им системе праксеологии, читатель узнает в дальнейших разделах. Пока же пусть он поверит автору на слово, что эти высказывания, производящие на первый взгляд впечатление чего-то хаотического, окажутся позже полезным конструкционным материалом.
8.3.12. Борьба по определенным правилам на "поле битвы" человеческой жизни.
Собирая всякого рода материалы, касающиеся результативного действия, мы не должны забывать об истории, которую мы называем учебником жизни. Примеры, приводимые этим учебником, в большинстве с какой-либо стороны .необычны. Древние летописцы записывали, прежде всего, как проходили войны, как боролись герои, а позже люди ставили себе в пример их действия. Но мы находим и другие, записи в истории, на основе которых мы можем сориентироваться, к каким целям стремилась изобретательная мысль, как великие люди достигали намеченных целей и т. д.
В нашей истории эффективных действий мы не будем, однако, слишком скрупулезны. Мы не будем также стараться исчерпать всю громадную тему. Ведь речь идет, прежде всего, больше о самом способе, условиях, в которых якобы проходили результативные деяния, чем о достоверности исторических фигур, о которых пишут историки. Праксео-логические наблюдения мы находим рассеянными на страницах повестей, в стихах, эпиграммах... Отец польской литературы Николай Рей (1505-1569) обнаруживает явный праксеологический задор, советуя в "Апофтегматах":
Когда тебе нужно что-то делать, долго раздумывай.
Быстро разбирайся, предвидь финал всего.
Кто не раздумывает, что из чего должно получиться, никогда ничего не начнет основательно.
Особенно много праксеологических советов можно "выловить" в произведениях прежних моралистов. Их там много среди рекомендаций и предостережений моральной природы. Попросту тогда еще не различали явно этих проблем и рассматривали этику в связи с теорией хорошей работы.
Результативностью действий интересовались политики - коронованные особы: вожди милостью божьей, теоретики умелого правления, размышляющие для своих государей, а часто и прямо за них. Особый интерес возбуждало военное ремесло, так как многим влиятельным лицам казалось, что более быстрым обеспечением соответствующих условий труда, способов обогащения, добычи положения является война. Отсюда много тактических, стратегических рассуждений, замыслов, уловок - не только у людей, профессионально занятых

военной службой, но также у людей пера, искусства.
Сознание отличия этической проблематики от праксеологической появляется относительно поздно, из-за чего замечания об отдаче действия являются благодарной темой для моралистов, афористов, писателей. И если философы занимались проблематикой в общем, несмотря на то, что это были в основном побочные рассуждения по отношению к их основным интересам, то у моралистов мы часто встречаем много ценных практических мыслей в виде коротких, разрозненных утверждений, советов, анекдотов, притч и т. п.
Особую группу составляют политики, стратеги, вожди, которые развивают определенную особую часть праксеологии- общую теорию борьбы. Возможность трактовки военных действий, дипломатических мероприятий, внутренней и внешней политики, торговой конкуренции, конфликтных игр как одного семейства действий, к которым можно применить одну и ту же теорию, доказывал Клаузевиц. Подобные взгляды исповедовал Э. Ласкер, создатель ма-хологии, подходящий к проблемам результативной борьбы со стороны игры в шахматы. Продолжением этой линии исследований была теория игр, которую основал Дж. фон Нейманн, трактуемая уже как раздел математики, занимающийся конфликтными ситуациями, что особенно важно учитывать в .поведенческой деятельности бизнесменов и менеджеров.

9. Развитие умения руководить и подчиняться

Развивая умение руководить и подчиняться, менеджерам и бизнесменам следует выработать систему логических приемов и методических правил и применять их в процессе своей творческой деятельности. Еще Декарт, оставивший потомству такие труды, как "Правила для руководства ума" и "Рассуждение о методе для хорошего направления разума и отыскания истины в науках", писал: "Уже лучше совсем не помышлять об отыскании каких бы то ни было истин, чем делать это без всякого метода, ибо совершенно несомненно то, что подобные беспорядочные занятия и темные мудрствования помрачают естественный свет и ослепляют ум".
Определив наиболее приемлемые для характера вашей трудовой деятельности приемы и методы, стремитесь при возникновении определенной ситуации познать, установить связь отдельных ее элементов, "схватив" и осмыслив всю ситуацию в целом. Выделяя при этом основное и важнейшее, используйте принцип анаксиоматизации (от греческого "аксио" - "признаю", "ценю" и "ан" - отрицательная частица), отбрасывая, в случае необходимости, второстепенное, несущественное.
Ваша целенаправленная деятельность будет оптимальной, если вы выработаете привычку постоянного развития умения руководить и подчиняться, следовать принципу брейн-сторминга (мозгового натиска), оперативного мышления, а не быть привязанным к шаблонному, зафиксированному ранее, трафаретному подходу. Для руководителя необходимость этого обусловлена требованиями творческого подхода к деятельности, саморазвития, выработки новых, отсутствовавших ранее форм поведения, адекватных определенным условиям обстановки. Добивайтесь этого путем тренировок. Руководствуйтесь также приемами и действиями, изложенными в данном разделе.
Чтобы вести людей за собой, иди за ними.
Лао-Цзы

9.1. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ И ВОСПРИНИМАТЬ

Умение внимательно слушать и правильно воспринимать сообщаемое абсолютно необходимо руководителю для установления контактов с людьми. Это является его обязанностью, входит в круг выполняемых им функций, а поэтому руководитель должен стремиться овладеть этим умением в совершенстве. Слушание никогда не бывает пассивной формой деятельности, так как оно требует сосредоточенности, силы воли и умственного напряжения. Только слушая, мы можем что-либо узнать о человеке - о его чувствах, стремлениях, взглядах. Если вы действительно умеете слушать, у вас будет гораздо меньше недоразумений и эмоциональных вспышек и вы сможете гораздо легче, быстрее и правильнее распознавать и оценивать людей.

Слушая, старайтесь упрощать излагаемое. Возможность этого обусловливается тем, что наши мыслительные процессы протекают в четыре раза быстрее, чем говорит средний человек. Слушая речь, состоящую из слов, символизирующих предметы, действия или качество, излагайте ее себе мысленно простыми словами, зрительно представляя себе эти объекты, действия или качественные характеристики. Если вы выра-чботаете способность внимательно и правильно слушать, спрашивать и учиться, то сможете перевести на обычный язык любой технически сложный и запутанный или поверхностный жаргон. Всякий раз, наталкиваясь на непонятное слово, старайтесь сразу же находить адекватное ему.

От выработанного умения правильно, внимательно слушать зависит умение улавливать полезные для себя мысли. Конечно, это возможно в процессе активного мышления, когда слушатель не просто слышит и механически (по привычке) кивает головой, указывая, что понимает слышимое, а в результате абстрактного мышления, вызывая в сознании тот образ, который существует в воображении оратора. Кроме слушания, целесообразно развивать такой же тип активного мышления, направленного на претворение мыслей в дела и действия, при чтении, наблюдениях. При этом наибольшая польза от зрительного восприятия достигается при условии, что вы мысленно задаете вопросы о том, что видите, и прислушиваетесь затем к своим мысленным ответам. Достигается это путем тренировок, причем этот процесс можно разбить на отдельные подсистемы и действия.

Излагайте свою мысль, пользуясь яркими и энергичными выражениями. Собираясь изложить свою идею, представьте ее в движении. Пусть ваша речь будет наполнена простыми активными глаголами. Расскажите о действиях, необходимых для реализации ваших предложений и позволяющих поддерживать их развитие, о действиях, которые приводят ваши предложения к завершению, и о плодотворных результатах, к которым эти действия приведут. Излагайте свои мысли голосом твердым, доброжелательным, убедительным, приятного тембра, спокойно и уверенно. Добивайтесь, чтобы слушатель с неослабевающим интересом следил за развитием вашей мысли. Поставьте его в центр, событий. Пусть он вообразит себя выполняющим самостоятельно все необходимые действия. Дайте ему возможность ощутить пользу от работы, когда он закончит ее. Применяйте следующую программу убеждения:

1. Всегда, когда есть возможность, старайтесь привлекать для демонстрации необходимые материалы и инструкции.
2. Если вы не можете подкрепить содержание своей беседы показом в действии настоящих машин и механизмов, восполняйте этот пробел с помощью иллюстраций.

3. Старайтесь заранее предугадать возможные возражения; включите в свое изложение позитивные действия, которые отвергают эти возражения.
4. Когда вы действительно убедитесь, что донесли до сознания своих слушателей идею, то можете попросить их задавать вопросы; отвечайте на все вопросы, даже на те, которые вызывают у вас раздражение. Рассматривайте все критические замечания как вопросы и отвечайте на них.
5. Суммируйте всю серию действий, включая возражения и вопросы.
6. Пусть каждый из ваших слушателей ясно ощутит всю пользу, которую он сможет лично извлечь из дела, к которому вы подвели его.
Объективно характеризуйте положение дел. То есть характеризуйте существующее положение дел не с точки зрения личных недостатков и упущений ваших слушателей, а с точки зрения неблагоприятности самой обстановки. Не скупитесь на похвалу, чтобы показать, что люди выполняют свою работу добросовестно. Используйте все методы, кроме лести, чтобы показать своим слушателям, с каким достоинством они переносят создавшееся положение.
Никогда не пользуйтесь общими или двусмысленными фразами, чтобы обрисовать существующее положение дел. Укажите конкретно на то, что является недостатком в имеющейся ситуации.
Узнавайте и учитывайте предубежденность своих слушателей. Помните, что искусство убеждать приходит в резкое противоречие с искусством слушать, когда оно наталкивается на предубежденность. "Так что ухо твое сделаешь внимательным к мудрости, и наклонишь сердце твое к размышлению".
Чтобы быть хорошим слушателем, вы должны быть беспристрастным. Для того чтобы убеждать, вы должны уметь предвидеть любую предубежденность.
Хорошо слушает тот, кто все внимание сосредоточивает на сути и не обращает внимания на слова как таковые. Чтобы убеждать, необходимо подбирать слова, которые отражают именно то значение, какое вы им придаете. Когда вы слушаете, то за словами ищите скрытую мотивировку, когда вы говорите, вы пытаетесь сами мотивировать.
Слушание допускает столкновение мнений, схватку идей, во время которых выясняется истинная ценность каждой из них; убеждение избегает любого столкновения мнений и ищет выражения приемлемых идей в целом. Лучший способ учесть предубежденность - избегать посторонних упоминаний обо всем, что является предметом разногласий. Когда вам приходится сталкиваться с предубежденностью, ле пытайтесь отмахнуться от нее. Вы не можете уничтожить предубежденность путем опровержения, как бы разумно ни звучало для вас ваше опровержение. Вы можете уничтожить предубежденность, только показав пример терпимости и доказав результативность последней. Помните, что самое распространенное предубеждение - это предубеждение против перемен. Никогда не предлагайте перестройку ради перестройки. Расскажите вашим слушателям о выгодах от перемен, прежде чем предложить их.
Вырабатывайте умение убеждать коллег соглашаться с вами. Столкновение мнений подчас убивает идеи задолго до того, как они могли бы начать давать положительные результаты, поэтому, вынося на обсуждение свои предложения, целесообразно избегать на предварительном этапе столкновения мнений.
Необходимо поэтому стремиться вырабатывать умение предлагать свои идеи в нужное время, в нужном месте и нужным людям. При этом рекомендуется подходить к изложению своих идей так, как будто. вы готовитесь произнести речь перед представительной аудиторией.
Держите себя таким образом, чтобы аудитория считала, что вас стоит слушать.
Сделайте так, чтобы ваша цель была ясна заранее.
Знайте и учитывайте предубежденность своих слушателей.

Охарактеризуйте реальное положение дел:
С начала и до конца излагайте свою мысль, пользуясь яркими и энергичными выражениями.
Требуйте решительных действий.
Имея желание в общих чертах изложить какую-либо новую идею своему начальнику, объясните ему, почему вы хотите с ним разговаривать, когда просите аудиенции. Это не просто вежливость, но и практическая помощь вашему начальнику в организации его времени. Он будет тогда более восприимчив к вашей идее и, весьма вероятно, уделит ей столько внимания, сколько, по вашему мнению, она заслуживает.
Излагайте свои мысли так, чтобы побуждать людей к действию. Отстаивая свое предложение или идею, вы должны уметь убедить вышестоящее руководство в действительной необходимости ее внедрения, что удастся сделать при условии, если в ней будут четко намечены действия, ведущие к конкретным результатам, указаны пределы затрат, необходимых для их достижения.
Своих же подчиненных вы сможете убедить и вдохновить программой лишь тогда, когда вы сумеете доказать, что ее выполнение для них выгодно. Для этого вы должны уметь излагать свои мысли четко и ясно, уметь убеждать других принимать ваши идеи как свои собственные. Приводите необходимые доводы, склоняйте и побуждайте к нужным действиям, исходите из того, что говорить - это не значит просить согласия, а значит убедить. Вам необходимо устно и письменно убеждать других в полезности и разумности ваших предложений. Ваша речь не должна быть ни уклончивой, ни сложной. От вас не требуется быть мастером звонких фраз или обладать голосом и манерами оратора.
Вы должны уметь (научиться):
говорить просто и убедительно;
приводить людям аргументы, чтобы убеждать их;
требовать решительных действий.
Учитесь говорить просто и убедительно. Процесс убеждения не требует ничего, кроме взаимного понимания и доверия. Предлагая обоснованные и полезные идеи, вы должны помнить, что главное - содержание, форма же призвана лишь для того, чтобы помочь лучше раскрыть содержание. А поэтому язык убеждения - это язык простой, убедительный, откровенный, прямой и ясный.
Старайтесь насытить речь своими идеями. Говорите для того, чтобы выразить собственные мысли, но никогда не используйте идею, чтобы показать свое умение произносить речи. "Упорство невежд убьет их, и беспечность глупцов погубит их".
Предлагая подчиненным конкретный план действий, излагая его в письменной или устной форме, употребляйте собственные слова в свойственной вам манере. Пишите так, как вы хотели бы сказать, для чего тренируйтесь применять разговорную речь в своих записях и письмах. Если ваши письма будут достаточно красноречивы, читающий воспримет их так, как он воспринял бы непосредственную беседу с вами.
Внося какое-либо предложение в устной или письменной форме, старайтесь сначала изложить свои основные мысли. Это может быть одна или несколько фраз, один или несколько абзацев; важно, чтобы ваша мысль была кратко и четко сформулирована уже в самом начале изложения. Если начало дает ясную картину, то вам незачем его дополнять. Если же требуется дальнейшее пояснение, вы можете построить свое выступление по следующему плану:
четкая формулировка основной мысли;
доказательство обоснованности данной идеи с соответствующими пояснениями, чтобы отвести возможные возражения;
доказательство полезности этой идеи; при этом надо умело показать все

преимущества и имеющиеся недостатки, объяснить, почему они допущены; краткое резюме основной мысли.
Такая форма применима во всех случаях, когда необходимо довести до различных людей всякого рода ощутимые выгоды. Это самый эффективный способ получить поддержку своих подчиненных и одобрение начальства в осуществлении любой идеи.
Остерегайтесь бюрократической крючкотворческой терминологии. Помните, что "главное - мудрость: приобретай мудрость, и всем именем твоим приобретай разум".
Приводите людям аргументы, чтобы убеждать их. Воспринимая какую-либо новую или старую идею, человек должен изменить свой образ мышления. Это возможно лишь при условии, если он видит или представляет необходимость и выгоду от ее осуществления. Раскройте и продемонстрируйте ему эту необходимость и пользу от осуществления данной идеи. Приведите аргументы, которые побуждали бы его переубеждать самого себя. Предлагая определенные нововведения, попытайтесь сослаться и использовать прямо или же в виде намека следующие основные аргументы или производные от них. Например: утверждение работника в должности освобождает его от сомнения и страха, повышает эффективность и качество работ, обеспечивает большее с меньшими затратами, расширяет его полномочия, дает большую свободу действий, обеспечивает признание и авторитет.
Наряду с этим удалите сомнения, страхи и неуверенность из арсенала своих приемов и методов управления. Учитывайте, что как бы хорошо вы ни уяснили свою цель, как бы четко вы ее ни выражали, вам не удастся убедить своих подчиненных бороться за реализацию ваших начинаний до тех пор, пока вы не создадите атмосферу взаимного доверия. Поэтому возьмите за правило соблюдать следующие приемы.
Подробно разъясняйте директивы, получаемые сверху, и ставьте перед группой цели, указывая на выгодность их решения.
Для достижения поставленных целей составьте реальный план, давая каждому подчиненному подходящее задание, и обеспечьте его полностью средствами для выполнения этого плана. Пусть каждый в группе знает, кто за что отвечает. Координируйте работу всех членов группы и используйте результаты труда каждого для достижения общей цели.
Требуйте от сотрудников достаточно высокого уровня работы. Отмечайте лучшее исполнение и исправляйте плохое.
Держите своих подчиненных в курсе успехов как каждого из них в отдельности, так и всей группы. Будьте справедливы и честны, предоставляйте информацию, не дожидаясь, когда вас об этом попросят. Давайте прямые ответы на каждый задаваемый вопрос.
Вовремя информируйте начальство и подчиненных.
Давайте оценку выполненной подчиненными работы, как отдельными лицами, так и всей группой.
Главное, что вы должны делать, добиваясь, чтобы ваши идеи были приняты, - просто и доступно показать их выгодность; если вы добьетесь этого, упрочите свое руководящее положение.
Предоставляйте всяческую возможность индивидуального выбора метода выполнения работы.
Считайтесь с желанием подчиненных добиваться определенного положения и старайтесь им это обеспечить, для чего постарайтесь выяснить жизненные идеалы каждого из ваших подчиненных и признайте законность их стремления в достижении этих идеалов и целей.

Требуйте решительных действий. Требуйте, чтобы обещание выполнить вашу программу давались вам тут же, на месте. Не ждите, когда идея утратит остроту. Требуйте обещания немедленной и энергичной поддержки. Тут же назначьте помощников для выполнения программы, укажите, кто кому будет подчинен, и дайте задания, выполнение которых вы ожидаете. От вас не требуется давать детальных рабочих инструкций, вы можете поручить это вашим помощникам. Теперь вы можете требовать и должны требовать решения действовать. Никогда не требуйте обещаний, которые будут выполнены потом, добивайтесь обещаний, которые требуют своего выполнения сегодня.
Требуя решительных действий, вырабатывайте волю, эмоциональную устойчивость, самообладание, пунктуальность, настойчивость.
Исследователи отмечают, что бывают случаи,-когда потерять возможность действовать в данном отношении можно только путем выполнения какого-то действия именно в этом отношении. Например, наступает решающий момент: остаться или уехать, подписать договор таким, каков он есть, либо подписать его с оговорками или же вообще не подписать? Расстаются двое навсегда: скажут они что-то друг другу или совсем ничего не скажут? В подобных ситуациях невозможно избежать действий, так как намеренное бездействие тоже является действием. Действием является и намеренное неподписание документа, и безмолвный уход. Спрашивается, можно ли лишиться возможности действия в данном отношении иначе, нежели только путем именно действия, путем выполнения действия в этом отношении. То есть, если бы в определенной ситуации некто не действовал (а, например, спал) или не действовал должным образом (предавался развлекательным играм вместо того, чтобы выполнять свои профессиональные обязанности, например, чтобы сделать пациенту укол), это плохо бы кончилось, поэтому в| этой ситуации лучше действовать, чем не действовать. Ситуацию, которая в этом значении принуждает к действию, назовем принудительной ситуацией. Частным ее случаем будет ситуация, в которой какое-то действие или воздержание от него (следовательно, соответствующая негативная деятельность) является императивным. В таком случае зло охватывает все отрицательные последствия вступления в конфликт с приказом.
Составьте себе общий перечень дел при получении новых служебных полномочий и расширении выполняемых обязанностей. Приступая к работе, постарайтесь уяснить себе понимание предстоящих задач и сопутствующих им ограничений, выясните самостоятельно или с помощью своего руководителя следующие вопросы: размер людских и материальных ресурсов, поступающих в ваше распоряжение; имеете ли вы право устанавливать количественные показатели работы, своих сотрудников; как часто и какие отчеты потребуются вашему руководителю и т. п.
Когда вам передается часть полномочий или вы получаете указания по поводу какой-либо работы, убедитесь, что вы поняли указания своего руководителя и что ваше представление о своей новой работе является точной копией представления вашего руководителя, для чего рекомендуется следующее:
повторите инструкции руководителя так, как вы их поняли, при этом попросите его поправить вас, если вы что-то упустили или не поняли;
сформулируйте круг обязанностей, принимаемых на себя в соответствии с полученными инструкциями; убедитесь, что сможете их полностью выполнить, после чего требуйте всех полномочий, необходимых для выполнения своих обязанностей;
убедитесь, что ваши намерения не противоречат установленным нормам, которые вы не имеете права изменять, изложите руководителю в общих чертах характер намечаемых вами мероприятий по выполнению поручаемой вами работы;

выясните наличие каких-либо специальных ограничений, с которыми вы должны считаться во время выполнения своей работы;
сообщите руководителю свое твердое убеждение, что порученная вам работа будет выполнена.
Время, которое вы затратите на выяснение всех этих вопросов, является незначительным по сравнению со временем, которое может потребоваться от вас при действии по собственному усмотрению и при исправлении этого действия, если оно окажется неверным.
В этой связи целесообразно воспользоваться рекомендациями ведущих праксеологов и обратиться к творчеству Стюста Конта, создателя позитивистской философии, который разъяснял, что "позитивный" означает одновременно реальный, полезный, умелый, органичный, обстоятельный, умеренный и даже... симпатичный. Конт несомненно обладал пониманием праксеологической проблематики. Об этом свидетельствует один из его основных тезисов: знания мы добываем для того, чтобы предвидеть (savoirpourprevoir). "В размышлениях о совокупности человеческого труда,- утверждает Конт,.- мы должны считать исследование природы фундаментом человеческой деятельности. Коротко мы выразим это так: от знания к предвидению, от предвидения к действию; вот формула, выражающая отношение знания к умению".
Мы находим у Конта рассуждения на тему распределения заданий между теорией, которая занимается концепциями, и практикой, которая заботится об исполнении. Но теория, прокладывающая путь действию, изменяется по мере того, как мы познаем законы, правящие миром. Следовательно, если мы ссылаемся на какую-нибудь теорию, следует позаботиться о том, чтобы она* была дееспособной. Мы не должны пользоваться теорией, которая уже давно заменена другой, более совершенной.
"Порядок, который господствует в результате обязательности законов природы,- писал Конт,- носит общее название детерминизма или случая, в зависимости от того, известны ли они или неизвестны". Незнание каких-то законов природы делает невозможным для нас рациональное предвидение, постоянное и эффективное вмешательство. Поэтому мы ищем эмпирические правила, которые бы, несмотря на временность, оберегали бы нас от действия вслепую. В любой деятельности мы пользуемся теорией, а ее качество отражается на результате. Но всегда лучше опираться на какую-либо теорию, чем ни на какую. Люди (особенно занимающиеся медициной), которые утверждают, что не опираются ни на какую из теорий, "отдаются с глупой жадностью наиболее простецкому шарлатанству".
Прогресс, основывающийся на разделении труда, требует координации. По мнению Конта, в древности не умели скоординировать специализированные усилия для какой-то главной цели. Если бы мы делили людей на разрушителей старого мира, ищущих новые решения в отрыве от всего, что создано предыдущими поколениями, и на эволюционистов, которые считают, что прогресс состоит в введении изменений в то, что уже создано человечеством, Конт относился бы, несомненно, ко второй группе. Ведь он утверждал, что улучшение требует сохранения.

9.2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НАУЧНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

9.2.1. Требования методологической элегантности. Данные требования в деятельности менеджеров и бизнесменов обусловлены предъявляемыми к ним современными условиями. Руководители призваны уделять большое внимание

перспективным вопросам, мыслить масштабно, глубже других осознавать новью потребности и задачи, уметь интенсифицировать деятельность, разрабатывать и. указывать пути и средства повышения эффективной деятельности групп, обладать чувством нового. Они должны уметь претворять в жизнь свои убеждения, планы и замыслы.

Современные условия предъявляют повышенные требования к руководителю, его деятельность весьма сложна и многообразна. Руководитель должен быть технически грамотным и компетентным специалистом, знать производство, организационные аспекты управления, быть хорошим администратором. Он обязан уделять большое внимание социологическим, моральным, этическим проблемам; уметь правильно планировать и организовывать работу аппарата управления, распределять обязанности, права, устанавливать меру ответственности подчиненных, создавать сплоченный, эффективно работающий коллектив; уделять должное внимание вопросам роста эффективности производства, научно-техническому прогрессу; разрабатывать пути и методы повышения творческой инициативы сотрудников, учитывать индивидуальные способности, интересы, психологические особенности людей, принимать активное участие в укреплении отношений сотрудничества и взаимопомощи.

Все это настоятельно требует от руководителей, менеджеров и бизнесменов неустанно совершенствовать стиль и методы управления, совершенствовать структуру системы своих приемов и действий, добиваясь методологической элегантности своих действий на стыке различных наук и междисциплинарных исследований, формируя и вырабатывая свое социально обусловленное мотивированное поведение как деятельность, направленную на некоторые личност-но значимые социальные "результаты", социальное "вознаграждение" (в самом широком смысле слова, начиная от денег и власти и кончая уважением и чистой совестью). В этом смысле оно всегда есть социальное отношение и, более того,- взаимодействие (непосредственное и опосредованное), поскольку человек здесь имеет дело не только с необходимыми ему социальными объектами (благами), но и с субъектами - другими людьми, группами, организациями, социальными институтами, "производящими" и контролирующими эти блага (как референтная группа контролирует уважение, а церковь и священник - чистую совесть).

Именно недостаточной очевидностью этого в деятельности многих бизнесменов и менеджеров объясняется отсутствие продуманного и научно обоснованного подхода к работе, гибкости, оперативности, правильной сочетаемости необходимости и возможности удовлетворения потребностей в результатах обменной деятельности. Формируемое ими свойство социального поведения человека отличаемся узостью интересов и недостаточным уровнем культуры, что может способствовать появлению отрицательных явлений в стиле их работы, в формировании концепции "психологическогоконтакта", "договора", "обмена" между организацией и индивидом, лежащей в основе многих теоретических схем деятельности менеджеров и бизнесменов Запада.

В этой связи полезной для наших менеджеров и бизнесменов является теория, предложенная американскими учеными Ч. Бернардом и Г. Саймонсом еще в 40-е годы и вошедшая в классический менеджмент под названием "вознаграждения - вклад", согласно которой единственным реальным стимулом участия человека в деятельности организации является то вознаграждение, которое он рассчитывает получить за свой вклад в нее. Поэтому эффективность его деятельности определяется тем, насколько выгодным ему представляется соотношение его вклада и вознаграждения.

Полезной может оказаться и теория "ожидаемой отдачи" Е. Лаулера, суть которой

состоит в том, что в сознании человека любое поведение связано с наградой и наказанием, то есть он всегда ожидает, что если он ведет себя определенным образом, то и получит нечто определенное. Индивид приходит в организацию с определенными требованиями к ней, к отдаче (вознаграждению), которую он хочет здесь получить. Кроме того, у него существует определенное представление о том, как организация будет себя вести по отношению к нему, "чего от нее ждать". Большая часть наблюдаемого поведения человека в организации является результатом сознательных решений, в частности решения об объеме усилий (вклада), которые имеет смысл прилагать к своей работе. Это решение принимается на основе расчета, сравнения своего вклада с отдачей организации и стремления получить желаемую ожидаемую отдачу.
Идеи обменной мотивации, развивающиеся ныне на Западе, иногда представляют как противовес модели "экономического человека", поскольку "обмен" действительно может включать не только экономические переменные. Барнард, например, включал в число реальных побуждений не только деньги, вещи и материальные условия, но и "нематериальные" условия для престижа и власти, а также духовные побуждения. Столь же естественно в обмен может быть теоретически включен практически любой набор потребностей или ожиданий индивида - будь то "внешние" и "внутренние" классы мотиваторов в концепции Герцбер-га или потребности из иерархии Маслова, включая самоактуализацию. Наиболее лихие последователи теории обмена знают даже, что на что обменивается, что именно дает организация за каждый вид вклада индивида: деньги - за время работы; социальное признание и безопасность - за работу и лояльность к организации; возможность творческого и свободного труда - за высокую продуктивность и качество, за творческие усилия для достижения целей организации.
Наши бизнесмены и менеджеры должны помнить, что наиболее полное и универсальное выражение концепция обмена получила у Дж. Хоманса в его модели социального взаимодействия. Он утверждает, что взаимная полезность людей, обмен вознаграждениями являются источником социальной солидарности, возникновения и сохранения нормативного порядка в обществе. Правила этой взаимной полезности таковы:
1. Если в прошлом была такая конкретная стимулирующая ситуация, где поведение человека было вознаграждено, то чем больше актуальная ситуация похожа на прошлую, тем больше вероятность того, что человек будет вести себя так же или похожим образом.
2. Чем чаще в течение данного периода времени поведение человека вознаграждает поведение другого человека, тем чаще этот другой будет таким образом себя вести.
3. Чем более ценно для человека то поведение, которым его вознаграждает другой, тем чаще он будет осуществлять вознаграждаемое этим другим поведение.
4. Чем чаще в недавнем прошлом человек испытывал вознаграждающие действия другого, тем менее ценным становится каждое такое последующее действие.
5. Чем чаще в ущерб человеку нарушаются правила справедливого распределения, тем более вероятно, что он проявит эмоциональное поведение, которое мы называем гневом,
Хоманс предполагает, что добровольная интеракция существует лишь до тех пор, пока партнеры считают, что их "вклад" в нее меньше, чем получаемое в ее процессе "вознаграждение" .
Интересны идеи и приемы нормативного порядка Т. Парсонса, который широко использует понятие "взаимного вознаграждения", являющееся, как он полагает,

необходимым условием стабильности социальной системы.
Различие обменного и нормативного подходов заключается не в том, что первый строится на понятии вознаграждения, а второй его не учитывает. Дело в другом. В нормативной схеме вознаграждается не "польза" (отдача, вклад и т. п.), а следование норме, конформность, соответствие социальным ожиданиям (другого человека, группы, организации и т. д.). И правила нормативного обмена формулируются иначе:
1. Следование норме обычно вознаграждается.
2. Чем больше поведение соответствует норме (ожиданиям других), тем больше оно вознаграждается этими другими.
3. Дефицит или уровень вознаграждения не влияют на стабильность социальной системы до тех пор, пока участники принимают существующие нормы.
4. Принятие существующих норм приводит к взаимо-дополнителъности прав и обязанностей, то есть один участник социального взаимодействия ожидает вознаграждения не большего, чем может и хочет дать другой.
Несколько другой подход к аксиоматике социального обмена предлагает А. Голднер. Суть его подхода следующая:
1. Конформность есть функция вознаграждения ее со стороны другого (человека, группы и т. д.) и "цены" этой конформности для того, кто ей следует.
2. Чем дольше совершаются конфромные действия, тем меньше они ценятся и вознаграждаются. Это может иметь два следствия:
а) человек уменьшает свою конформность и не получает вознаграждения, обмен нарушается;
б) человек повышает свою конформность, чтобы вознаграждение не уменьшилось ("инфляция конформности").
3. Когда участники взаимодействия принимают некоторые нормы, следование им рассматривается как вынужденное и поэтому меньше вознаграждается. Таким образом, наличие у участников общих норм увеличивает вероятность того, что конформность будет вознаграждена, но сокращает размер вознаграждения ("парадокс конформности").
4. Равновесие социальной системы определяется не вза-имодополнителъностъю, а степенью взаимности вознаграждений. Чем более односторонним становится обмен, тем более неустойчивыми становятся отношения. Взаимность подразумевает, что не просто права одной стороны есть обязанности другой, но что каждая сторона имеет права и обязанности.
5. Вознаграждения и обмен могут быть полностью независимыми от следования норме, от конформности. Две социальные системы, различающиеся только размером вознаграждения своих членов, будут отличаться по своей стабильности. Система, обеспечивающая своих членов большим вознаграждением, будет более стабильной.
Вырабатывая свои подходы и приемы трудовой мотивации эффективной деятельности работника, наши менеджеры и бизнесмены призваны формировать принципы методологической элегантности своих деяний, в сути которого можно выделить три самостоятельных аспекта - внешний, количественный, то есть наблюдаемый результат; внутренний, качественный, связанный с творчеством, самим процессом работы; межличностный, заключающийся в установлении и поддержании эффективных рабочих контактов.
9.2.2. Управление на основе мотивации. Вырабатывая научный стиль и прогрессивные методы руководства, менеджеры и бизнесмены должны учитывать, что термин "мотивация" за последнее десятилетие превратился в один из самых распространенных в научной литературе. Если прежде он имел хождение только в рамках психологии и физиологии, то теперь термин

"мотивация" используется в социологии и экономике, науке управления и теории организации. Все чаще он стал применяться в работах, опирающихся на междисциплинарный подход, в частности, в области системного анализа. Понятие, стоящее за этим термином, рассматривается часто в качестве панацеи от множества бед современной экономики и управления, в качестве решающего резерва интенсификации производства, важнейшего средства решения масштабных задач социально-экономического развития. Такой акцент на понятие и явление мотивации связан со значительным ростом в экономическом развитии социальных факторов, происшедшим в связи с коренным изменением характера и форм участия человека в современном производстве эпохи НТР.
В настоящее время наблюдается переход от массового использования в индустрии простых (физических, энергетических) сил человека к массовому вовлечению наиболее сложных (нервно-психических, интеллектуальных и интимных) способностей и сил человека. Это обстоятельство дало основание экономисту Г. И. Кархину сделать вывод о рождении новой цивилизации, движущими силами которой будут противоречия сложного внутреннего характера.
Исследователи А. Н. Леонтьев, Б. Г. Ананьев, В. С. Мерлин, А. Г. Вельш и другие выделяют следующие функции мотива в саморегуляции индивидуального поведения человека:
1. Ориентирующая функция. В альтернативных ситуациях, то есть там, где индивид имеет возможность выбора из различных вариантов поведения, мотив ориентирует, направляет поведение по определенному руслу.
2. Смыслообразующая функция. Мотив символизирует собой определенную субъективную значимость данного поведения для индивида, выявляет его личный смысл.
3. Опосредствующая функция. Мотив опосредствует, с одной стороны, влияние на поведение индивида стимулов внешней ситуации, а с другой стороны - влияние на ситуационное поведение индивида общей направленности личности, ее потребностей.
4. Ограничивающая функция. Мотив ограничивает ситуационные притязания личности, а через них (в силу своей "опосредствующей функции") - и сверхситуационные, до психофизиологических возможностей человека.
5. Мобилизующая функция. Мотив не только ограничивает притязания индивидов до их возможностей, но и, наоборот, изыскивает и мобилизует дополнительные, экстремальные ресурсы организма, если это необходимо для реализации наиболее значимых для индивидов целей.
6. Оправдательная функция. В мотиве заложен не только личностный смысл поступка,но и отношение индивида к должному, то есть к нормируемому извне образцу, эталону поведения, социальной и нравственной норме. В этом смысле мотив выполняет порой "лицемерно-оправдательную роль".
Ученые отмечают, что, несмотря на эти важнейшие функции мотива в регуляции поведения, последнее - даже применительно к ограниченной во времени ситуации - определяется не столько мотивом самим по себе, сколько всей мотивационной сферой (ядром) индивида, которая имеет иерархическую структуру. А. Г. Белый выделяет три уровг ня функционирования мотивационной сферы личности в зависимости от степени обобщения и создания индивидом своих побуждений: уровень ситуационного мотива, уровень обобщенного мотива, уровень ^общей жизненной стратегии поведения. Благодаря такой структурной организации мотивационной сферы мотивы поведения конкретного индивида, проявляющиеся в различных реальных ситуациях, обладают некоторыми общими чертами, характеризуются некоторым единством, вытекающим из сверхситуационной целостности поведения всякого индивида. Эта целостность основана на присущей

всякому социальному индивиду стратегической организации поведения, включающей "интеллект и волю в структуру личности, соединяя их с потребностями, интересами, всей мотивацией поведения личности" (В. Г. Ананьев). Отмечается, что формируемые индивидом стратегии поведения задают направления для его долговременной активности, служат критерием избирательности его поведенческих реакций в различных ситуациях. Это способствует сверхситуационной целостности индивида, при которой он реализует свои ситуационные цели и интересы не в ущерб реализации своих долговременных жизненных планов.

Менеджерам и бизнесменам следует различать социально-психологическое и социально-экономическое мотивирование. Если к первому из них относятся такие факторы воздействия на индивида его непосредственного социального окружения, как социальные ожидания, нормы, ценности, образцы поведения, система коммуникации тех социальных групп, в которые включен индивид через свои социальные роли, то ко второму относится еще более широкий и разнообразный круг факторов: отношения собственности, принципы оплаты труда и формирования доходов, принципы и критерии подбора и выдвижения кадров, профессиональные и общественные критерии оценки деятельности организаций и отдельных людей, система управления и особенно предоставляемые ею возможности самостоятельности самоуправления, система приватизации и т. п.

Можно согласиться с исследователями, что мотивация выполняет функцию приводного ремня между работниками и организацией, в которую они включены. Именно в этом - в наличии этого механизма взаимосвязи организации со своими элементами - заключается особая специфика социальных организаций, выделяющая их из организаций иной природы. Этот механизм можно назвать механизмом культуры деятельности, т. е. это система норм, ценностей, образцов поведения, все другие мотивирующие факторы, иначе говоря, весь социальный опыт, накопленный в прошлом и используемый в современной жизни. Управление на основе мотивации в рамках, например, промышленной организации, может быть успешным лишь в том случае, если оно учитывает как актуальные, так и долговременные цели и задачи организации и общества, всю совокупность связей индивида со своей средой, если оно дифференцировано в зависимости от интересов работников, если оно осуществляется от лица наиболее значимых для работника социальных объектов, если субъекты мотивационного управления обладают необходимыми знаниями и навыками. А учитывая иерархическую организацию мотивационной сферы личности, субординационные связи между ее различными уровнями, по-видимому, следует так же иерархически строить стратегию мотивирующих воздействий на работников. Текущей задаче решения определенной проблемы должен соответствовать определенный ситуационный мотив поведения работников. Задаче, например, эффективного использования работника в конкретной должности должен соответствовать его определенный. "обобщенный мотив". Долговременной перспективе использования данного работника (например, подготовка предприятия) должна соответствовать долговременная жизненная стратегия данного работника, его жизненный план. Эти три уровня задачи и три уровня тенденций поведения работников должны характеризоваться единством и целостностью, вытекающими как из преемственности развития предприятия, так и из присущей социальному индивиду "детерминации будущим". Здесь важны как прямые, так и обратные связи.

Сегодняшние менеджеры и бизнесмены должны перестраивать себя и свои методы ведения дел, чтобы остаться наверху, т. е. быть конкурентоспособными. Было время, когда люди были "фактором производства". Управление ими

ненамного отличалось от управления машинами и капиталом. Этого больше нет. Люди этого не потерпят. И если когда-нибудь подобный метод управления людьми и позволял повышать производительность труда, то сегодня он дает обратный эффект. Капиталом и техникой управляют теперь в сущности почти так же, как и раньше. Люди же стали теперь личностями, и ими следует управлять по-другому. Когда организация подавляет личность, она ставит под угрозу свою способность изменяться. Когда же организация стимулирует самовыражение личности, то ей трудно не обновляться. Индивиды - единственный источник обновления в компании в ее прогрессивном развитии. Надо уметь налаживать сотрудничество и развивать чувство единой цели.
9.2.3. Активизация потенциала положительных перемен. Этот процесс связан с процессом обучения у лучших компаний и напоминает двухфазный метод, с помощью которого большинство людей учится ходить на лыжах. Начинающий лыжник пробует нечто новое для себя, делает ошибки, вероятно, падает. Затем инструктор подсказывает ему, что было плохо. Лыжник пробует снова, и, когда получается правильно, инструктор говорит: "Хорошая работа". Психологи называют этот способ обучения модификацией поведения.
Однако обучающийся в школе лыжного бега получает таким способом только половину урока. Другая половина состоит в том, что тренер показывает правильные движения, ученик следует за ним и улучшает свою технику. Это имитационное, подражательное обучение. Такой метод исследован лишь немногими психологами, в частности Альбертом Бандурой из Стэнфорда.
В реальной жизни и практике все проявления обучения являются результатом непосредственного опыта, приобретаемого на компенсационной основе, - в ходе наблюдения за поведением других людей и следования им. Возможность обучаться путем наблюдения позволяет людям усваивать обобщенные образцы поведения, избегая необходимости вырабатывать их постепенно традиционным путем проб и ошибок.
Практика изобилует массой примеров правильной деятельности менеджеров и бизнесменов. Обобщение и систематизация их уроков и подходов дала возможность ученым выработать 18 способов делать больше за то же время. Отнеситесь к ним со вниманием. Испытайте, чего они стоят, и вы окажетесь совсем в ином мире, в таком, в котором время перестанет быть вашим постоянным противником.
1. Точно определите свою цель. Множество людей попусту тратят свое время и энергию на какое-нибудь дело из-за того, что отчетливо не представляют себе, что, собственно, они собираются сделать. Не зная точно, к чему они идут, они сбиваются еще на старте, теряют дорогу, падают духом и сворачивают с пути. Определите с самого начала хотя бы "пункт назначения", и вы достигнете его гораздо быстрее. Это - решающее условие.
2. Сосредоточьтесь на главном. Запишите на листке самые срочные дела в порядке их важности. Завтра примитесь за дело № 1 и не отступайтесь от него, пока не закончите; Затем так же поступите с делом № 2, потом с № 3 и т. д. (естественно, речь идет о делах, которые зависят целиком лишь от вас). Не тревожьтесь, если к концу дня вы разделаетесь только с одним или с двумя пунктами, завтра вы снова сосредоточитесь на самом главном.
3. Придумывайте себе стимулы. Мы лучше делаем то, что нам ХОЧЕТСЯ делать. Такие дела мы, как правило, выдвигаем перед теми, которые нам НАДО сделать. Отсюда задача - как-то превратить свои занятия из "надо" в "хочется", и продуктивность вашей деятельности повысится почти автоматически.
4. Установите твердые сроки. Один из способов связать себя обязательством (да и не только себя!) - назначить для выполнения определенного задания твердый

срок. Одно дело - сказать себе: "Я отвечу на письмо при первой же возможности", и совсем другое - решить: "Я отвечу на письмо, а потом пойду обедать". В первом случае вы даете себе всевозможные оправдания, во втором - ставите себя в определенные рамки. Но здесь есть два момента.
Первый: сроки должны быть реальными. Иначе вам не удастся выполнить свои обязательства, вы отстанете и откажетесь от самого дела.
Второй: твердо держитесь срока. Не расслабляйте себя и не балуйте рассуждениями о том, что вы не сможете выполнить работу в срок, что срок можно перенести. Наоборот, будьте непреклонны к себе, как были бы непреклонны к тому подчиненному, который пообещал что-то сделать к определенному дню.
5. Научитесь быть решительным. Не откладывайте дело со дня на день. Говорят, что успех состоит в том, чтобы поступать правильно в 51% случаев. Поэтому, располагая определенными фактами, решайте и действуйте. И уж если вы что-то сделали, то не теряйте времени на бесплодные размышления о мудрости принятого решения. Двигайтесь дальше.
6. Научитесь говорить "нет". Если вы не научитесь этому, то окажетесь вовлеченными в такие дела, которыми вы никогда не занялись бы по своей воле. Часть вашей программы самодисциплины и экономии времени именно и должна состоять из того, чтобы отделять плевелы от пшеницы, второстепенное от главного.
Конечно, если вам захочется размяться, отвлечься от дел, поиграйте в теннис или волейбол, сходите в бассейн или посидите за шахматной доской - это зависит от ваших интересов, но избегайте бесцельных обязательств, если в другом месте время можно провести полезней.
7. Не увязайте в телефонных разговорах. Ничто не может соперничать с телефоном как средством экономии времени, когда надо получить какие-то данные, сделать заказ, выяснить недоразумение, отдать указание или условиться о свидании. Но всегда также есть искушение просто поболтать по телефону. Ограждайте себя от этого, заранее определяя, ради чего вы снимаете трубку и с кем собираетесь говорить. А затем ведите разговор на деловом уровне.
8. Выработайте привычку пользоваться записной книжкой. Всякий, кто хотя бы раз испытал муки, вспоминая, что ему еще надо сделать, поручится за справедливость правила - записывать все предстоящие дела, фиксировать яркие, мимолетные мысли, номера телефонов и т. д. Целесообразно размещение записок на письменном столе, у зеркала, за автомобильным козырьком от солнца и т. д. Это поможет вам всегда быть наготове относительно всяких мелких дел, о которых иначе можно было бы совсем забыть. Карандаш с бумагой может сберечь время, затрачиваемое на обдумывание проблем. Надо что-то решить? Набросайте относящиеся к этому данные, и перед вами раскроются разнообразные возможные решения. Выбирайте!
Экономьте время, затрачиваемое на справки, а потому держите в порядке записи часто требующихся адресов и телефонов. Одним словом, не загружайте память тогда, когда это не нужно.
9. Досадные помехи. Добрые друзья и товарищи по работе, любящие поболтать, могут начисто провалить самые лучшие ваши намерения выдержать сроки. Вы можете сохранить их дружбу (и ваш график!), тактично дав понять, что вы в цейтноте. Бели в вашу комнату ходит много народу, попробуйте расположить свое рабочее место так, чтобы сидеть лицом к стене. Некоторые работники переносят время обеденного перерыва и остаются работать, когда товарищи уходят обедать.
10. Учитесь слушать. Вы избежите серьезных ошибок, повторов и исправлений,

если с первого раза будете стремиться получать исчерпывающие указания и сведения. Явитесь на совещание к 14.30, когда на самом деле оно назначено на 15.00, и вы потеряете ценное время. Поэтому, прежде чем что-то делать, уточните: где, когда, как, что, почему. Если что-нибудь остается неясным, сразу же спросите.
11. О шаблоне. Многие из нас становятся жертвами шаблонного мышления. Только потому, что мы всегда выполняли что-то одним определенным образом, мы подчас считаем, что это-то и есть самый лучший из возможных способов. Между тем почти всякую работу можно усовершенствовать, стоит только немного подумать. Если сейчас вы делаете что-то в последовательности АБВГ, попробуйте порядок АВБГ. Может быть, получится быстрее. Не передать ли другим часть простейших функций, не требующих особой квалификации? Нельзя ли воспользоваться какими-нибудь средствами оргтехники, чтобы сберечь время? Не следует ли поинтересоваться, как другие экономят время?
12. Не упускайте из виду мелочи. Вы можете избежать небольших, но отнимающих время недоразумений, если будете по возможности предупреждать наступление внезапных мелких кризисов. Это означает, что надо всегда иметь под рукой достаточный запас предметов, наиболее часто употребляемых в вашей работе, в вашем быту,- будь то какие-то запасные детали или канцелярские принадлежности, мелкие предметы туалета или даже денежная мелочь. Если надо, приобретите вторые ключи, очки, зонт, бритвенные лезвия. Решайте с вечера, что наденете утром.
13. Приступайте к делу сразу же. Прежде чем приняться за работу, множество людей приводят в порядок свои столы, чинят все карандаши, какие только попадаются на глаза, глядят в окна, погружаются в газетный кроссворд, выпивают чашечку кофе, а потом удивляются: куда девалось время! Раз вы знаете, что надо делать, беритесь за дело сразу же. Никто, кроме вас самого, не сможет помочь вам избавиться от привычки мешкать с делами. Принимайтесь за них!
14. Используйте время полностью. Всегда есть возможность намного увеличить свое продуктивное время, полнее использовать его. Это значит, что время на поездки, ожидания можно занять такими делами, как планирование своей работы, обдумывание предстоящих задач, просматривание записей, которые пригодятся в дальнейшей работе.
15. Следите за тем, на что тратите свободное время. Если игра в мяч вместе с друзьями или рыбалка помогают вам отдохнуть и освежиться - прекрасно! Но не предавайтесь таким занятиям только потому, что так делают другие. Мы могли бы сберечь многие часы, если бы были чуть разборчивей при выборе кинокартин и телепередач, которые смотрим, книг и журналов, которые читаем.
16. Меняйте занятия. Почти никогда тело не устает все сразу. Обыкновенно устают лишь отдельные группы мышц. Меняя занятия, вы сможете побороть ощущение усталости и сделать больше. Так, если несколько часов вы работали сидя и стали утомляться, переключитесь на работу, которую надо делать стоя или при которой надо двигаться. Вы весь день на ногах? Займитесь сидячей работой. Вы не только увидите, что ваш организм способен на большее, но такая перемена сделает вас бодрее, более заинтересованным в работе.
17. Начинайте раньше. Начиная день всего на 15-20 минут раньше обычного, вы зададите тон всему дню.
18. Воспитывайте уважение к своему времени. Выработайте привычку мысленно давать вашему времени какую-то оценку, и вы станете по-новому относиться к нему. Такой подход поможет вам также судить о том, стоит ли именно вам заниматься теми небольшими делами, которые, может быть, отнимают у вас рабочее время. Ведь не станете же вы покупать теннисные мячи только для того,

чтобы сразу же выбрасывать их. Стоит ли с меньшим уважением относиться к невосполнимому времени?
Бизнесмены и менеджеры в значительной степени работают творчески. Творчество :- это предельное значение шкалы, с помощью которой можно было бы измерять деятельность человека с точки зрения неповторимой ценности его труда и результатов этого труда. А одновременно, учитывая характер результатов, даже умственный труд и творчество могут рассматриваться как результативные или нерезультативные. В том случае, когда в результате труда или творчества не возникает конкретный предмет, когда мы наблюдаем фрагмент некоторого действия и не можем судить о его результативности, мы говорим о совершенстве действия. Исходя из этого менеджерам и бизнесменам следует обратить внимание на действия первого вида, являющиеся результативными и ведущие к цели.

9.3. НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ

Добивайтесь от подчиненных применения технических знаний и применяйте их сами.
Планируя производство, определяя режим работы, изыскивая пути сокращения издержек производства, обращаясь к внутренним источникам технической информации, старайтесь применять технические знания. В любой области, где бы вы ни были заняты, сведите все к точно измеряемым критериям и введите их, повышайте производительность труда на базе повышения его материально-технической оснащенности, использования современных технических средств механизации и автоматизации.
Добивайтесь комплексности в применении технических средств, используйте простые и опробованные элементы работы, связанные с оформлением документов, их подготовкой, размножением, учетом, обработкой, приемом и передачей, механизируйте и автоматизируйте их.
Применяйте диктофоны для рационализации и облегчения своих действий, ведения записей на собраниях и совещаниях, составления документов для ведения диалога с подчиненными, выдачи указаний исполнителям через диспетчера и секретаря. Это позволит в 4-5 раз уменьшить затраты вашего времени. Тренируйтесь говорить и излагать свои мысли кратко, четко, ясно и грамотно.
Используйте шире средства связи. Применяйте их для общения с заместителем и помощниками. Из громкоговорящих переговорных устройств шире используйте аппараты двусторонней связи. При большом числе абонентов применяйте телефонный аппарат с автоматическим устройством набора номеров, что обеспечит вам оперативную связь со многими абонентами, возможность закодирования телефонных номеров, позволит производить вызов нажатием кнопки.
Шире используйте различные графики, контрольные номограммы. Определите их потребность, результативность, эффективность. Повышайте отдачу от АСУ, получая и анализируя информацию, ее целевую направленность, критерии ее подготовки и создания. Подходите к АСУ как к комплексу технических средств обработки данных, функционирование которых должно быть органически связано с деятельностью аппарата управления и позволит решать новые задачи, оптимизировать решения, перераспределять функции, перестраивать организационную структуру, обосновывать перспективы, повышать эффективность.

9.4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ РАБОТА ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПЛАНОВ

Убеждайте подчиненных принимать планы и выполнять их.
Инструктируйте сотрудников относительно новых порядков работы. Отвечайте на уточняющие вопросы и обучайте новых сотрудников. Выдавайте конкретное задание и наряды на работу. Воздействуйте на отстающих работников. Получайте необходимую для сотрудников информацию. Договоритесь о минимальных требованиях, необходимых для поддержания дисциплины, исходя из всеобъемлющего критерия, что данная обязанность выполняется удовлетворительно лишь тогда, когда все нарушения разбираются быстро и справедливо в соответствии с действующими предписаниями.
Убеждайте, предусматривая многократное, терпеливое, доброжелательное повторение ряда положений, направленных на избавление от слабостей, ошибок, вредных привычек, предрассудков, тенденциозности. Направляя подчиненных на принятие и выполнение планов, изучайте характерологию, личностные реакции подчиненных, их морально-этические и социальные установки, воспитывая у них профессионально важные качества. Своевременная корректировка характерологических особенностей работника может явиться эффективным способом профилактики. Исходите из индивидуальных психологических качеств работника и его социальных позиций, его роли в коллективе. Определяйте наличие неформальных групп и неофициальных лидеров, их авторитет и степень влияния на коллектив, их организаторские способности и целеустремления. Учитывайте, направляйте и используйте мнение этих лидеров, убеждайте их принимать и выполнять планы в первую очередь. Наряду с этим не допускайте полного обособления неформальных групп, хотя и учитывайте сложившуюся официальную структуру при расстановке кадров или распределении поручений. Учитывайте, что вводимые вами резкие ограничения и препятствия в контактах между членами группы могут способствовать усилению ее сплоченности, направленной прежде всего против ваших действий и планов. Проводите целенаправленную воспитательную работу совместно с профсоюзной организацией по сплочению коллектива, активизации общения его членов, согласованности их действий, нормализации психологического и морального климата, развитию товарищеских контактов, психологической совместимости. Создавайте условия для совершенствования молодых работников, доведя до них более интенсивные и напряженные задания, выполнение которых не соответствует иногда даже их способностям, исходите в этом из принципа развития личности.
Уделите внимание характеру официальной управленческой структуры, организационным связям работников. Учитывайте, что неупорядоченность в делегировании полномочий, отсутствие документальной регламентации функций, зафиксированных в соответствующих положениях или должностных инструкциях, снижает оперативность в руководстве коллективом и, следовательно, качество работы руководителя, вызывает неравномерность в нагрузке, нарушает порядок делегирования полномочий, существующий на предприятии.

9.5. РАБОТА С ОТЧЕТАМИ

Осуществляйте надзор за выполнением заданий. Требуйте необходимую информацию о ходе работы. Обеспечивайте гласность. Контролируйте выход сотрудников на работу. Не забудьте об устных отчетах. Однако следует помнить, что получение устных отчетов является лишь второстепенным делом в исполнении ваших служебных обязанностей. Суть же всей вашей деятельности

заключается в том, чтобы умело использовать эти отчеты и принимать необходимые меры. Критерием удовлетворительной работы в данном случае целесообразно считать условие, при котором вся необходимая информация собирается и эффективно используется.
Будьте оптимистом в оценке итогов и перспектив вашей деятельности на каждбм новом этапе. Четко представляйте себе нерешенные проблемы и реальные возможности их осуществления. Не самообольщайтесь. Осознавайте, что крупные задачи требуют времени и соответствующих усилий для своего претворения в жизнь. Энергично беритесь за все более сложные, ответственные задания, ставшие актуальными и выполнимыми именно в силу уже достигнутого вами.
Составляя полный отчет, помните, что он должен отвечать своему основному назначению без каких-либо дополнительных разъяснений. Информируйте своих подчиненных об использовании данных отчета. Помните, что это является очень важной частью работы по отчетности. Определите какой-то условный критерий, позволяющий вам судить о пользе того или иного отчета лично для вас.
Критерием удовлетворительности данной работы руководителя может быть условие, при котором все его подчиненные хорошо понимают сообщаемую им информацию. При этом явно недостаточно лишь зачитать распоряжения, исходящие от вышестоящего руководства, а необходимо добиваться такой формы изложения распоряжений, при которой все ваши подчиненные смогли бы ясно увязать их содержание со своей деятельностью.

9.6. РАБОТА С ВЫШЕСТОЯЩИМ РУКОВОДСТВОМ

Убеждайте вышестоящее руководство принимать ваши рекомендации. Добивайтесь одобрения на проведение работ. Давайте рекомендации о продвижении по службе, перемещении. Рекомендуйте вышестоящим инстанциям различные улучшения и усовершенствования их деятельности.
Критерием удовлетворительности данной работы может быть условие, при котором рекомендации имеют практическое значение, относятся к делу и приемлемы для внедрения. Рекомендации должны включать в себя перечисление всех преимуществ, вызываемых данным изменением, а также изложение тех отрицательных моментов, устранить которые и предполагается данными рекомендациями.
Содействуйте вышестоящему руководству в решении общих и специальных проблем.
Выполняйте качественно поручения своего руководителя. Развивайте элементы предпринимательства и предприимчивости по умножению общественного богатства и повышению благосостояния людей, повышению эффективности производства, росту производительности труда. Стремитесь к более сложным, трудным и интересным заданиям, нуждающимся в оригинальных решениях, находчивости. Проявляйте настойчивость и развивайте инициативу, распределяйте работы на своем участке, разрабатывайте планы их выполнения, расставляйте сотрудников, доводите до них задания, применяйте творческий подход к общим и специальным вопросам.
Информируйте своевременно вашего руководителя о принятых мерах, направленных на выполнение его указаний и заданий, "тогда безопасно пойдешь по пути твоему, и нога твоя не споткнется".

10. Гигиена умственного труда, осуществление мер по сохранению и укреплению здоровья

Долг руководителя заботиться о здоровье как важнейшей социально-экономической категории, выражающейся количественно в продолжительности деятельности и жизни, сохранении биологических, физиологических, психических способностей и качественно - в дальнейшем их развитии, повышении трудоспособности, социальной активности и целесообразной деятельности. Следует учитывать, что здоровье людей - это важнейший показатель благосостояния населения. В нем находит отражение и то, как люди отдыхают и лечатся, насколько комфортабельны их жилища, в каких условиях они трудятся, и многое другое. Здоровье - также и важный фактор экономического развития, ибо оно определяет не только продолжительность жизни человека, но и его трудоспособность. Поэтому чем выше уровень здоровья населения, тем выше потенциал трудовых ресурсов. При прочих равных условиях от здоровья зависит интенсивность труда и, следовательно, объем работы, который может быть выполнен. От степени здоровья зависит и количество отработанного рабочего времени, поскольку болезнь означает приостановление на какой-то период трудовой деятельности.

Здоровье - мудрых гонорар.
П. Беранже

При усидчивой умственной работе без движения и телесного труда - сущее горе.
Л.Н. Толстой

Ходьба и движение способствуют игре мозга и работе мысли.
Ж.-Ж. Руссо

10.1. ПЕРЕНАПРЯЖЕННОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РЕАКЦИИ ОЖИДАНИЯ И ТРЕВОГИ

В современных условиях повышается удельный вес так называемых психосоматических заболеваний, происхождение которых связывают с возрастающими психическими, прежде всего эмоциональными перегрузками, характерными для современной цивилизации. Все внешние воздействия в большей или меньшей степени вызывают в организме изменения, совокупность которых Г. Селье назвал реакцией тревоги. Проводя эксперименты, ученыеобнару-жили, что через сутки после возникновения реакции тревоги в организме обязательно происходит новая серия изменений, что, как выяснилось, присуще всем представителям животного мира и, в частности, человеку. И эти, как бы вторичные, изменения находятся в прямой зависимости от вида и интенсивности воздействия, вызвавшего реакцию тревоги.

Дальнейшие исследования ученых показали, что реакция тревоги - всего лишь начальное звено многоступенчатого процесса, который через сутки делает организм более устойчивым к воздействию, породившему эту реакцию. Иными словами, организм как бы готовится к повторной встрече с данным воздействием через сутки. Именно поэтому вторая стадия реакции организма на внешнее воздействие получила название реакции ожидания.

За счет чего организм повышает свою устойчивость к повторному воздействию? Во-первых, используются функциональные резервы, но организм в этом случае работает с большим напряжением, чем в нормальных условиях. А во-вторых, происходят структурные перестройки. Если, например, под влиянием внешнего воздействия погибли клетки или разрушились внутриклеточные структуры в каких-то органах и тканях, то первоочередной задачей организма становится не только максимально возможное восстановление этих повреждений к моменту повторного

воздействия, но и создание определенного "запаса прочности".
Таким образом, отражая атаки внешней среды, организм животных и человека формирует сначала реакцию тревоги, а через сутки - реакцию ожидания. Если внешнее воздействие имеет суточную периодичность, то возникающая на следующие сутки под его влиянием реакция тревоги формируется уже на фоне реакции ожидания, образуя смесь реакций тревоги и ожидания.
Восстановительные процессы, характерные для реакции ожидания, день ото дня будут уменьшать изменения, происходящие во время реакции тревоги. Да и в самой реакции ожидания постепенно меняется соотношение функциональных и структурных компонентов: если в первые дни она строится в основном за счет простого повышения активности, работоспособности органов и тканей, принимающих участие в адаптации организма, то в последующем все большее значение приобретают структурные перестройки.
В зависимости от интенсивности внешнего воздействия все реакции организма можно условно разделить на три стадии. На первой стадии адаптационный процесс осуществляется за счет повышения функциональной активности органов и тканей, принимающих участие в данном процессе. Существенных структурных перестроек не происходит. Так организм реагирует на слабое внешнее воздействие. Увеличение его интенсивности сопровождается переходом реакции ожидания во вторую стадию - адаптация осуществляется уже в основном за счет структурных перестроек, что и повышает резервные возможности организма (кстати, на этом базируется тренировка организма к различным физическим и химическим воздействиям). Переход в третью стадию обусловливается дальнейшим повышением интенсивности внешнего воздействия. Структурные перестройки уже не в состоянии помочь органам и тканям, и им приходится функционировать с перенапряжением. Но такое состояние не может долго продолжаться. Истощение компенсаторных механизмов ведет к развитию заболеваний и, в конечном счете, к гибели организма.
Как свидетельствуют клиническая практика и экспериментальные данные, даже слабые раздражители такого рода или же частные сбои суточного стереотипа ведут к истощению нервной системы. Специфической особенностью трудовой деятельности руководителя является то, что она, с одной стороны, протекает в условиях повышенной нервной напряженности, различных стрессовых ситуаций, ускоренного ритма жизни и эмоционального подъема, с другой - при малоподвижной физической нагрузке, длительной обездвиженности тела, что вызывает гиподинамию (гипокинезию) тела. Такое состояние является источником многочисленных нарушений работы организма, сосудистой ди-стонии, застойных явлений и болевых синдромов.
Интенсивное воздействие окружающей среды на эмоциональную сферу, ускоренный темп жизни, информационные нагрузки, жесткий дефицит времени, неупорядоченность режима работы и, как следствие, перегруженность различными второстепенными работами могут вызвать различные нервно-психические расстройства, аллергические состояния, сердечно-сосудистые заболевания. Продолжительная фиксация конечностей, взгляда, вынужденная длительная поза приводят к нарушению периферического кровообращения, ритма дыхания, а возможности диафрагмы как "венозного" сердца в полном объеме не используются. К тому же некоторые руководители подвергают себя избыточной интоксикации за счет курения, нерегулярного питания, а иногда и переедания. Все это вызывает иногда более интенсивный процесс биологической акселерации или преждевременной старости, к тому же приводит к "омоложению" таких заболеваний, как атеросклероз, ишемическая болезнь сердца и др. По данным исследований, их возникновение определяется нередко 35-45 годами, что

сокращает сроки активной жизни на 20-25 лет.
Физическая детренированность проявляется в неспособности организма восстанавливать отработанные стареющие клетки и ткани и регулировать работу функций внутренних органов, процессы обмена, иммунологическую защиту и регенерацию и сопровождается слабостью мышц, ожирением, различными отклонениями в работе сердечной мышцы. "Не будь между упивающимися вином, между пресыщающимися мясом".
Для руководителя важно тренировать физическую функцию организма, выводя ее из пассивного состояния, активизируя при помощи физических нагрузок, занятий физическим трудом или правильно подобранным комплексом физических упражнений. Движение должно стать жизненно необходимым явлением. Оно благотворно действует и на мышечную, и на капиллярную системы, развивая и укрепляя их, благодаря движению укрепляется и повышается активность сердца, возрастает жизненная емкость легких и т. д. Систематическая умеренная физическая нагрузка, гимнастические упражнения, тренировки, закаливание тела, пешеходные прогулки и т. п. тонизируют, тренируют нервные центры двигательной зоны мозга, мозговые структуры и блоки. Тренируя сопротивляемость организма к различным отрицательным воздействиям, вырабатывая различные защитные реакции, следует сохранять положительную эмоциональность, соблюдать традиционный режим - три или четыре раза в день принимать пищу, вовремя ложиться спать и т. п., то есть развивать гармонию, адаптацию и привычность к различным жизненным изменениям, добиваясь оптимальности между ритмом и аритмией, способствуя более полному проявлению человеческой природы, миграционного режима различных циклов, реализуемых в различных туристических походах и путешествиях и сопровождаемых специальным географическим стрессом, возникающим от смены обстановки, ландшафтов, трудового режима, жилища, питания, отдыха.
Учитывайте, что все органы и ткани, их клетки и внутриклеточные образования принимают участие в различных системах, формирующихся в ответ на различные внешние воздействия. Однако способы взаимодействия и требования, предъявляемые всякий раз к каждому из элементов, будут разными. Например, обнаружено, что физические упражнения повышают устойчивость организма как к повышенной, так и к пониженной температуре окружающей среды, причем у организмов, приспособленных к повышенной температуре окружающей среды, устойчивость к низкой не увеличивается, а повышенная устойчивость организма к низкой температуре не способствует улучшению переносимости высокой: отклонение температуры окружающей среды в одну сторону от оптимальной активизирует одни защитные механизмы, а в другую - совершенно иные, ничего общего не имеющие с первыми.
Иными словами, в том или другом случае организм отвечает на воздействие "специфической реакцией". Но если есть специфические реакции, то, наверное, должны быть и неспецифические, когда организм реагирует совершенно одинаково на разнообразные воздействия. Это положение и было положено Г. Селье в основу созданной им теории общего адаптационного синдрома, суть которого в несколько упрощенном виде можно изложить следующим образом: все раздражители (стрессоры) активизируют гипофиз, который, выделяя адренокортикотропный гормон, стимулирует секрецию надпочечниками кортикостероидиых гормонов. Кортикостероиды в свою очередь оказывают влияние на органы и ткани, повышая тем самым устойчивость организма к различным стрессорам. Такие реакции стали называть стрессорными.
В стрессорных реакциях, как в последнее время установлено, в большей или меньшей степени принимают участие все эндокринные органы. Качественно

различные стрессорные воздействия реализуются разными путями, а это определяет количество и очередность выбрасываемых в кровь гормонов, что и обусловливает потребность в регулярных тренировках.
Физическая нагрузка рекомендована людям любого возраста. Как показывает практика, люди, имеющие хорошую физическую подготовку, легче переносят различные заболевания, реже страдают простудой, гипертонической болезнью, атеросклерозом, ишемической болезнью сердца и т. д. Поскольку на процесс формирования человека оказали влияние природа и общество, постольку его гармоничность развития должна сохраняться как в результате правильного общения с природой, укрепления функций его организма, так и в результате правильного, оптимального функционирования в определенной общественной среде.
Как показывает практика, некоторые руководители, недооценивая это, не соблюдая требований гигиены умственного труда, страдают от сильных нервных перенапряжений и эмоциональных перегрузок, нередко нарушающих сон, функции вегетативной нервной системы. Это проявляется в повышенной возбудимости, вспыльчивости, нервозности, значительном переутомлении. Предупредить возникновение этих процессов могут правильный режим труда и отдыха, требования гигиены умственного труда, целенаправленная профилактика психических расстройств и заболеваний. По мнению некоторых ученых, для поддержания равновесия в психической деятельности человека нужна свежая информация ощущений, "это будет здравием для тела твоего и питанием для костей твоих".

10.2. РАЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УМСТВЕННОГО ТРУДА - ВАЖНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАСКРЫТИЯ РЕЗЕРВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

Главным для раскрытия и дальнейшего развития интеллектуальных резервов возможностей руководителя, а именно: целенаправленной деятельности, смелости и решительности в замыслах, логичности и ясности, сообразительности, глубины и широты, критичности и гибкости для самостоятельности в принятии решений и т. п. должна быть рациональная организация умственного труда. Неправильная организация умственного труда вызывает утомление, состояние эмоционального напряжения, приводит к астенизации, снижению потенциальных возможностей руководителя, к "чувству мозгового дефицита", впервые отмеченному французским ученым Дежерином. Наблюдаются снижение критики и аморфное мышление, снижение и "провалы" памяти, быстро истощаемое активное внимание и низкая продуктивная деятельность, рассеянность, тяжесть и шум в голове, угнетенное состояние, ощущение профессиональной несостоятельности, сомнений, тревоги, неверия в свои силы, недовольства собой, досады и смущения, плохого настроения. Осуществляя меры по сохранению и укреплению здоровья, руководитель должен учитывать, что эффективность его умственного труда зависит от упорядоченности всей жизни и деятельности, в частности рационального режима дня, ритма труда и отдыха, организации труда, правильного образа жизни, взаимоотношений с отдельными людьми и обществом, гигиены культуры и всей обстановки на рабочем месте, душевных пристрастий и жизненных целей. При этом рекомендуется анализировать и рассматривать наличие непосредственных условий, созданных для умственного труда, как с точки зрения профилактики, т. е. предупреждения и устранения факторов, угрожающих душевному здоровью и равновесию, так и с точки зрения гигиены умственного труда, содействующей укреплению душевного здоровья путем создания оптимальных условий деятельности нервной системы. Руководящий

работник, соблюдающий требования гигиены умственного труда, должен изучать причины, нарушающие режим его работы и мешающие сосредоточенной творческой деятельности, и прилагать усилия к устранению этих причин, служащих источником беспокойства, неуверенности, беспомощности и т. п.
Вдумайтесь еще раз в само понятие термина "эмоция" (от латинского emovere - потрясать, волновать) и определите степень проявления в вашей деятельности следующих эмоциональных процессов: собственно эмоций (страха, гнева, радости, печали), аффектов, влечений, страстей, состояний эмоциональной напряженности (стресса). Установите особенность вашей эмоционально-волевой устойчивости. Попытайтесь осмыслить природу и место эмоций в возникающем у вас психическом настроении. Учитывайте, что в самой основе эмоций, так же, как и в психическом состоянии личности в целом, лежат глубокие психофизиологические механизмы. Физиологическую основу элементарных эмоций, согласно учению выдающегося исследователя И. П. Павлова, составляет прирожденная, безусловно-рефлекторная подкорковая деятельность. Более же сложные переживания связаны с условно-рефлекторной деятельностью коры и имеют своей основой изменение динамического стереотипа.
Попытайтесь лучше понять сущность эмоций, механизм и природу эмоциональных процессов при формировании психического настроения личности на основе последних достижений в этой области, в том числе результатов исследований известного советского психофизиолога П. К. Анохина. Им, в частности, установлено, что сложные акты поведения человека образуются и развиваются одновременно в двух направлениях: в виде самого действия и вместе с тем в виде модели будущих результатов этого действия (что получило название акцептора действия, формирующегося и воспроизводящегося в центральной нервной системе). Между действием и акцептором действия существует постоянная связь, от которой зависит эмоциональный компонент удовлетворенности или неудовлетворенности, т. е. будет ли эмоциональное состояние личности положительным или отрицательным.
Учитывайте, что эмоции удовольствия и неудовольствия, стенические - повышающие жизнедеятельность организма, а у человека - его дееспособность, и астенические - понижающие их, могут закономерно проявляться в самых различных видах нашей деятельности, влияя на ее результат, превращая ваши действия, подход к ним и рациональность выполнения в привычку. Установите, какие эмоции действуют на вас дезорганизующе, а какие, наоборот, мобилизуют ваши силы на выполнение определенных действий и поступков. Вырабатывайте определенное отношение к ним, применяя силу воли, знания, определяя их реальность и силу их воздействия. Следите и предотвращайте, по возможности, количество и силу действия нежелательных эмоций, озлобленности, плохого настроения; "не упускай их из глаз твоих; храни здравомыслие и рассудительность". Определите параметры и устойчивость вашего настроения под воздействием конкретной производственной, межличностной ситуации, а также комплекса самых разнообразных впечатлений: от внешних факторов - жизненных забот, беспокойства и раздумий, переживаний до внутренних - угрызения совести, ущемленного самолюбия и т. п., силу и степень их воздействия на ваш эмоциональный тонус и ваше умение, возможности (с учетом темперамента) их преодолеть, стабилизовать настроение на более или менее длительный срок.
Ваше плохое настроение не совместимо с профессиональной деятельностью, возлагаемыми и выполняемыми функциями. Оно может ухудшаться под воздействием изменяющегося физического состояния, личных жизненных неудач, неприятностей и т. п. И все это может передаваться подчиненным, сказываться на

производственной деятельности, может привести к неоправданным действиям в процессе принятия решений, вызывать ошибки и аварии.
Попытайтесь формировать и создавать свое настроение самостоятельно, подходя к нему как к фактору своей социальной ориентации, оптимальной жизнедеятельности, повышенного эмоционального тонуса и специфического для вас "чувствования", всей вашей сущности. "Ничто - ни слова, ни мысли, ни даже поступки наши не выражают так верно нас самих и наши отношения к миру, как наши чувствования: в них слышен характер не отдельной .мысли, не отдельного решения, а всего содержания души нашей и ее строя",- писал К. Д. Ушинский.
Предупреждайте возможности возникновения и предотвращайте силу воздействия аффекта, то есть ситуационного чрезмерного перенапряжения и возбуждения нервной, эндокринной, сердечно-сосудистой, дыхательной, двигательной и других систем, что связано с повышенной эмоциональной реакцией, нарушающей саморегуляцию организма в специфических "аффективных" изменениях сознания. Пытайтесь более спокойно и сдержанно воспринимать неожиданную информацию сильно возбуждающего и раздражающего воздействия.
Учитывайте возможность наступления стрессового состояния - состояния напряженности, усталости, нервного истощения, вызванного чрезвычайными ситуациями, опасностью выполняемой работы, повышенной ответственностью и сильными перегрузками. Будьте подготовленными к их проявлению и воздействию, ослабляйте их отрицательное влияние на вашу профессиональную деятельность, дезорганизацию действий и поступков. Исходите из того, что при действии различных отрицательных эмоций в организме могут возникать разнонаправленные ответные реакции со стороны внутренних органов и эндокринной системы. Они зависят от глубины, стойкости и психологического содержания переживаний, эмоциональных психопатологических реакций и могут привести к определенной утрате трудоспособности и инвалидности.
Рационализируйте процесс умственного труда, правильно сбалансируйте питание; обеспечьте активный отдых с регулярными прогулками и дыхательной гимнастикой; устраняйте все помехи, снижающие работоспособность; обеспечивайте нормальные условия труда, достаточную освещенность и вентиляцию, оптимальную рабочую позу и конструкцию рабочего места; улучшайте вашу деятельность с помощью разработанной нами системы моделирования целенаправленной деятельности руководителя, совершенствования стиля и методов его работы. Это позволит вам обеспечить научный подход к руководству, повышение его качества, собранность, активную и продуктивную деятельность, систематическое, логическое и последовательное совершенствование, самообладание, сохранение здоровья, повышение потенциальных возможностей руководства. Усиливайте активирующее, мобилизующее воздействие положительных эмоций, повышающих интенсивность мыслительных процессов, результативность практической деятельности, оптимальность всей вашей жизнедеятельности. Вырабатывайте эмоционально-волевую устойчивость при сильных, сковывающих деятельность эмоциях.
Стремитесь к максимальному использованию знаний, сохранению сформированных навыков, уменьшению продолжительности борьбы мотивов в процессе принятия управленческого решения, целеустремленности и целесообразной деятельности.
С этой целью воспитывайте в себе прежде всего широкие общественно-значимые, социальные, идейно-политические мотивы поведения. Оценивайте происходящие процессы под углом зрения идейной убежденности, повышайте ее своими действиями и поступками, сознанием общественно-значимых мотивов вашей

деятельности.
Исходите из того, что трудящийся человек является носителем прогрессивных идей и отношений, но для того, чтобы труд стал первой жизненной потребностью, необходимо обеспечить праксеологическую его целенаправленность как всеобщую научную и духовную деятельность, праксеологическое мышление и дееспособность человека по мобилизации им своего творческого потенциала, осознанную необходимость применять свои способности с наибольшей пользой для общества.
Накопленные вами широкие социальные мотивы окажут положительное, мобилизующее влияние на поведение при выполнении профессиональных обязанностей, обеспечат оптимальный эмоциональный уровень и нормальное функционирование жизненно важных процессов, эмоционально-волевую устойчивость, послужат укреплению здоровья.

11. Конфликты, их разрешение и направления формирования нормальных взаимоотношений в коллективе

В предпринимательской деятельности разрешение конфликтов (от лат. conflictus - столкновение), то есть разрешение столкновения противоположных интересов, взглядов и стремлений, имеет большое значение. Серьезные разногласия между бизнесменами, возникающий иногда острый спор, приводящий к борьбе, - все это может вызвать нежелательные явления в предпринимательской деятельности. Противоборство и противоречие между действующими в бизнесе силами, особенно на его ранней стадии, обусловлены характером деятельности и обстоятельствами, сопровождающими эту деятельность, сферами влияния и противопоставлением оппозиционных сил.

Дальше всех уйдет тот, кто не уступает равному себе, сохраняет достоинство в отношениях с сильнейшим и умеет сдерживать себя по отношению к беззащитным.
Фукидид

Слабость с обеих сторон - такова, как известно, особенность всех ссор.
Вольтер

Ничто так не показывает превосходства характера, как хорошее поведение в конфликте, которого нельзя избежать.
Г. Тейлор

Когда ты хочешь показать твоему собеседнику в разговоре какую-нибудь истину, то самое главное при этом - не раздражаться и не сказать ни одного недоброго или обидного слова.
Эпиктет

11.1. ПРЕДКОНФЛИКТЫ И ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Бизнесмену и предпринимателю следует учитывать, что зарождающаяся причина конфликта является затем основной энергетической силой развивающегося обострения противоречий, стремлений, поступков и действий противоборствующих сторон. Практика показывает, что конфликты по ходу своего развития непрерывно трансформируются в направлении кульминации и развязки. Причем следует учитывать, что самым общим источником содержательности конфликта являются противоречия социального мира, опосредованно проявляемые в человеческих взаимоотношениях, взятых в полноте и своеобразии их предпринимательской деятельности и целостности движения к результату.

Обусловлены они также духовно-душевным, интеллектуальным, телесным своеобразием конфликтующих. "Отойди от человека глупого, у которого ты не замечаешь разумных уст".
Для многих бизнесменов и предпринимателей в основе конфликта может находиться противоречие "между сущностью, возможностями предпринимательства и конкретным бытием человека, сущностью его внутреннего мира, отчужденной реальностью сознания и подсознания, биологического и социального в человеческой природе. Мы не намерены здесь рассматривать все проблемы конфликта, а считаем, что особое внимание в деятельности менеджеров и бизнесменов следует уделить субъективному миру индивида, поскольку возникновение конфликта обусловлено как осознанной несовместимостью индивидуальных намерений и интересов противоборствующих сторон, так и противоречивостью познавательных стратегий, используемых сторонами при решении обоюдозначимых проблем.
Бизнесмену и менеджеру следует исходить из того, что конфликт в прямом смысле слова есть конкурирующая борьба, возникшая из-за дефицита власти, статуса или средства, необходимых для удовлетворения ценностей и притязаний, и предполагающая нейтрализацию, ущемление или уничтожение целей соперников, а иногда и их самих. При этом следует различать конфликт как средство достижения определенного результата и конфликт как самоцель. Первые, так называемые реалистические, конфликты стимулированы, как правило, намерением достичь определенных целей. Если бизнесмену или менеджеру представляется неадекватность применяемых средств с получением желаемого результата, то может появиться альтернатива с конкурирующей стороны, по другому виду взаимодействия конфликтующих, наиболее приемлемому. Другие типы конфликтов обусловлены необходимостью снятия напряжения в обеих или в одной из конфликтующих сторон. Альтернативные подходы здесь касаются лишь выбора противника при снятии напряжения.
Следует учитывать, что эмоциональная враждебность и сходные с ней явления, антагонизм взаимодействия по типу борьбы и вмешательства в дела противоборствующей стороны для достижения конкурирующих целей может вызвать усиливающуюся агрессивность поведения, в которой индивиды, группы, организации, нации, страны, политические партии и т. п. в конкурирующей манере стремятся к достижению одной и той же цели, воздействуя на образ действия субъекта, модифицируя или контролируя его поведение, установки, чувства и цели, мотивированно желая выиграть, предполагая негативную взаимозависимость целей и столкновение несовместимых действий. Ведь были же мы свидетелями конфликтной ситуации, приведшей к развалу союзной ассоциации, и наблюдаем локальные конфликты в ее составляющих частях.
"Доколе, невежды, будете любить невежество? доколе буйные будут наслаждаться буйством? доколе глупцы будут ненавидеть знание?"
Поведение бизнесмена или менеджера в конфликтной ситуации может зависеть от направленности конфликта и проявляться в виде кооперативного или конкурентного воздействия.
Бизнесмен, придерживающийся первого типа поведения, склонен, как показывает практика, позитивно оценивать успехи другого, облегчать выполнение его действий и т. п., то есть всячески проявлять кооперативные акции. Характерным для этого типа является высокая взаимозависимость вероятностей достижения цели двумя бизнесменами, а в связи с этим побуждающая способность содействия реализации намерений партнера и тем самим - и своих.
При втором, конкурирующем, типе поведения бизнесмен занимает противодействующую позицию, негативно относясь к успехам другого, блокируя

его действия и отвергая возможные альтернативы. Проявляется он чаще всего тогда, когда вероятности достижения целей бизнесменами имеют обратную взаимосвязь: успех одного неизбежно влечет поражение другого. "Если голоден - враг твой, накорми его хлебом; и если он жаждет, напой его водою".
Практика показывает, что в реальной деятельности предпринимателей возможна и третья ситуация, когда развиваются и конкурентные, и кооперативные отношения, т. е. возникает "смешанная мотивация", когда возможно и то и другое, когда переплетаются кооперативные и конкурентные интересы. Видимо, это направление конфликтов будет преобладающим в ближайшие годы для предпринимателей стран СНГ. В этой связи бизнесменам и менеджерам следует учитывать действие закона социальных отношений, утверждающего, что характерные процессы и эффекты, обусловленные данным типом социальных отношений, имеют тенденцию усиливать вызвавший их тип социальных отношений.
Исследование конфликтов может быть проведено в двух аспектах: широком и более узком. В широком аспекте эту проблему можно трактовать как последовательную смену определенных стадий и этапов, характеризующих процесс развертывания конфликтов во всей предпринимательской деятельности. Мы рассмотрим проблему в узком плане, исходя из субъективного мира индивида как члена группы и "совокупного человека", т. е. всей группы в целом, развивая умение предупреждать, сглаживать и предотвращать возникновение различных межличностных конфликтов среди сотрудников коллектива. "Лучше кусок сухого хлеба, и с ним мир, нежели дом, полный заколотого скота, с раздором",
Как свидетельствует практика, предконфликтная ситуация возникает в тех случаях, когда, по мнению работника, руководителем создается обстановка, в которой не могут быть удовлетворены конкретные потребности и стремления подчиненного. Чаще всего межличностная конфликтная ситуация создается в условиях несовместимости способностей, мотивов и целей деятельности отдельных работников.
Возникший конфликт отражается на деятельности человека, вызывает значительное снижение производительности труда. Работник, попадая в конфликтную ситуацию, находится в состоянии эмоционального напряжения, нервного расстройства, переживаний. Он переключает свою деятельность на борьбу с реальными или воображаемыми препятствиями, впадая в особое психическое состояние - фрустрацию, которая связана непосредственно с типом нервной системы работника и может проявляться в производственных условиях при активной форме действий в виде гнева, грубости, злобности и т. п.л а при пассивной - в виде повышенного чувства печали, отчаяния, бессилия, неверия в справедливые побуждения руководства. Человек может быть внешне терпелив, вроде бы спокоен, но в то же время у него происходит интенсивнейшая внутренняя деятельность по достижению целей, даже если они бесполезны и вредны. "Честь для человека- отстать от ссоры; а всякий глупец задорен".
При активной форме фрустрации действия работника направлены на то, чтобы любыми методами выиграть свое дело или отомстить виновнику неудачи. В этих случаях им руководит чувство уязвленного самолюбия, неудовлетворенности. Проявляется это в различных жалобах, а иногда и в анонимных письмах, в привлечении на свою сторону сочувствующих, в демагогических высказываниях и поведении. Подчас конфликту придается форма деловых, принципиальных разногласий, акцентируется внимание наряду с воображаемыми трудностями и на реальных различных осложнениях в деятельности коллектива, что еще больше завуалирует истинную причину конфликта. Мифологизация межличностных отношений, непосредственного воздействия специфична для современных

зарубежных исследователей, особенно для радикальных ее направлений, представляющих межличностные отношения в качестве единственной социальной реальности. Реальность же норм, ролей, формальных отношений считается неопределенной, хрупкой, просто мнимой. Она представляет собой нечто рутинное, не имеющее самостоятельной оценки. Подвергая сомнению силу объективных, безличных социальных отношений, эти социологические концепции создают картину реальности, слабости этих отношений, возможности перестроить их чисто психологическими методами.

Некоторые теории коллективизма, разрабатываемые в нашей социальной психологии, можно рассматривать как своеобразную концепцию групповой динамики. Заложенная в основание этой концепции идея внутригруппового взаимодействия и соответствующие ей методы групповой дискуссии, включенного наблюдения и т. д. позволяют не только плодотворно исследовать изменения в группе, механизмы сплоченности (согласия) и конфликтов, группового влияния и решений, руководства и лидерства, но и решать связанные с этим серьезные прикладные задачи.

В рамках групповой динамики успешно разрабатывается проблема совершенствования стиля и методов руководства, мотиваций, ориентации, поведения и деятельности руководителя, оптимизации его взаимоотношения с группой.

Проведенные исследования свидетельствуют о том, что причинами межличностных конфликтов более высокого порядка могут быть:

а) новый стиль и методы руководства, отличные от применяемых прежним руководителем, что может вызвать оппозицию со стороны определенной части работников;

б) возникающий подчас возрастной ценз руководителей различного уровня управления, что может явиться причиной непонимания или нежелания понимать друг друга при решении деловых вопросов, причиной личной неприязни и осложнений во взаимоотношениях;

в) противопоставление руководителя коллективу, его неумение и нежелание сблизиться с неформальными лидерами;

г) отсутствие четкости и конкретности в распределении сфер деятельности, прав, обязанностей, ответственности работников и уровня оплаты труда.

Следует отметить, что еще более отчетливо выраженный экономический подход велит многим лицам, ввергнувшим в конфликты других лиц; занимать нейтральную позицию. Нейтральность же является не чем иным, как только воздержанием от интервенции, от вмешательства в ход борьбы других. Разумеется, не всегда индивид сохраняет нейтралитет потому, что думает, что эта борьба ведется даже без его участия. Неизбежным злом для него чаще бывает сама борьба или именно такой ее оборот, а перенос чаши весов на ту или иную, сторону бывает при этом весьма важным при сопоставлении с издержками интервенции. Тогда минимизация интервенции также имеет обоснование, но иное, чем рассматривавшаяся до сих пор в разделе 8. Однако порой бывает ясно, что в этой борьбе определенный перевес имеет та, а не иная сторона, что весьма кстати для третьей стороны, которая, отдавая себе в этом отчет, воздерживается от интервенции и достигает своей цели с минимальными затратами. "Веди тяжбу с соперником твоим, но тайны другого не открывай".

Так или иначе, по тому или иному замыслу, достаточно, что нейтральный индивид не принимает участия в борьбе. Так ли это в действительности? Правильно ли так говорить? Вышеизложенные рассуждения позволяют ответить на этот вопрос. Интервенции со стороны индивида нет, но ингеренция налицо потому только, что он решил не вмешиваться, ибо его решение, его торможение порыва вмешаться

является произвольным импульсом.
Это сдерживание себя играет роль нарочитой постановки преграды, ибо мы считаем, что уже осознание возможности вмешаться независимо от симпатии субъекта, обдумывающего вопрос, создает определенное направленное напряжение, определенный порыв к акции вовне, к интервенции. Поэтому ингеренция налицо в каждом случае, когда принято решение воздержаться от интервенции, лишь бы имелись условия возможности ее осуществления. Ибо если тот, кто решил остаться нейтральным, не мог повлиять на ход борьбы, то, разумеется, это не является какой-либо формой участия в данном столкновении. Возможно, лучше было бы говорить о фактическом практическом участии в борьбе или о действительном практическом участии в том случае, когда проявляется ингеренция, хотя бы и без интервенции; в том же случае, когда есть также и интервенция, можно, кроме того, говорить о действенном участии (или активном, или динамичном, или эффективном - кто как пожелает). Во всяком случае, эти две ситуации следует отличать терминологически, поскольку они различаются по существу и по смыслу. Вмешивающийся без интервенции принимает в борьбе практическое участие de facto, иными словами, принимает действительное практическое участие, но это участие пассивное. Пассивное же участие следует отличать от отсутствия всякого практического участия. Не принимает практического участия в борьбе (хотя может кому-то сочувствовать, болеть за определенный исход борьбы) тот, от кого не зависит развитие соперничества, например, в связи с удаленностью или физической скованностью движений. Такой субъект не является нейтральным, хотя подобно нейтральному не принимает в борьбе активного участия. Однако нейтральный субъект принимает в борьбе практическое, действительное участие, хотя и пассивное, между тем как индивид, физически лишенный возможности участвовать, не принимает в борьбе даже такой доли участия. Скажем так: он лишен не только привилегии нанесения удара, но и привилегии пассивности.
Стоит спросить попутно: каждый ли субъект участвует в борьбе, если имеет возможность в ней участвовать, а следовательно, при условии, когда от его действия в данный момент зависит развитие борьбы? Исключает ли, скажем, в наиболее обобщенном смысле, неучастие возможность вмешательства? Ответ на этот вопрос, по нашему мнению, будет отрицательным. Ведь случается, что данный субъект именно в тот момент не выполняет никаких произвольных импульсов, ни внешних, ни внутренних, например, спит в это время, ни о чем не подозревая. Следовательно, он не производит никакого произвольного импульса, а без этого нет активного поведения. Не является нейтральным в данный момент тот, кто вообще в этот момент бездействует, даже если верно то, что от происходящего с ним в этот момент зависит результат борьбы. Не является участником борьбы, по-видимому, тот, кто в данный момент занят чем-то другим, а его импульс ни непосредственно, ни косвенно не оказывает давления на предмет спора, а также не выполняет роль преграды, защищающей этот предмет от давления из какого-либо другого места.
Вышеизложенное рассмотрение темы чистой инвигиляции нуждается в одном заключительном замечании. Мы постоянно делали ударение на том, что преднамеренное событие автоматически завершается результатом без внешнего импульса виновника. То же самое можно отнести к субъекту, которого мы представляем в модифицированном виде, когда в качестве действующего субъекта рассматривается совокупность (виновник и его орудия или позитивно взаимодействующий коллектив вместе с орудиями, а следовательно, и вся институция). Тогда постулат чистой инвигиляции по отношению к ситуации заключается в следующем. Институция как целое ограничивается наблюдением и

не оказывает на ситуацию никакого внешнего воздействия, влияющего на перемены или пребывание ситуации без изменения, если эти преднамеренные перемены или поддержание ситуации без изменения могут совершаться автоматически. Институция будет только готова к интервенции в случае отклонений в развитии событий от надлежащей линии.
Безусловно, подобное расширение концепции действующего субъекта и его внешнего импульса можно применять не только к чистой инвигиляции, но и к инвигиляции вообще, и не только к какой-либо инвигиляции, но вообще к минимизации интервенции во всех ее видах. "Глупый весь гнев свой изливает, а мудрый сдерживает его".

11.2. ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Преодоление конфликтов ведет к оздоровлению коллектива, дальнейшему его развитию. "Начало ссоры - как прорыв воды; оставь ссору прежде, нежели разгорелась она".
Праксеолог Я. Зеленевский считает, что внутренний конфликт в организации может быть преодолен: а) путем структурных изменений, повышающих степень организации, и путем согласования личных интересов с интересами коллектива; б) путем удаления элементов, которые перестали содействовать успеху целого. Таким образом, здесь определяется два направления преодоления конфликтов: позитивный и негативный. При позитивном предполагается устранить причины, мешающие нормальной согласованной деятельности людей, а при негативном - удалить одну из конфликтующих сторон. К позитивным мерам следует отнести: улучшение организации труда, обеспечение ритмичности, координированности, повышение производительности труда, что сказывается на материальном положении рабочих бригад и приводит к повышению их моральной удовлетворенности, обеспечению сырьем и инструментами, материалами и т. д. Наряду с этим весьма важно устранить психологические барьеры между конфликтующими сторонами и способствовать их взаимопониманию. "Первый в тяжбе своей прав, но приходит соперник его и исследует его".
Следует отметить, что в конфликтных условиях руководитель должен действовать четко и в прямом соответствии с законом по отношению к конфликтующим. Ни в коем случае нельзя стремиться к удовлетворению субъективных, необоснованных притязаний конфликтующих. Предупреждение таких конфликтов возможно путем проведения регулярной разъяснительно-воспитательной работы, правильной расстановки кадров, направления деятельности коллектива на выполнение поставленных задач.
Если же руководитель станет на путь удовлетворения необоснованных притязаний одной из конфликтующих сторон, это приведет к подрыву его авторитета среди других сотрудников, отрицательно скажется на их настроении, будет превалировать мнение, что успеха могут достигнуть лишь "рвачи", "настырные" люди. При разрешении конфликтов необходимо также учитывать умственный кругозор сотрудников, интерес и их способности к выполняемой работе, уровень их эмоционального состояния и отношение к общественно необходимым целям и социальным ценностям . "Кто любит ссоры, любит грех; и кто высоко поднимает ворота свои, тот ищет падения".
Для преодоления указанных конфликтных ситуаций руководителю необходимо постоянно изучать и направлять взаимоотношения в коллективе, особое внимание уделяя противникам и сторонникам прежнего стиля руководства, поддерживая прогрессивные и правильные тенденции в деятельности прежнего руководства, критикуя и разъясняя имевшиеся недостатки. Развитием деловых и личных

контактов между сотрудниками, формированием новых традиций, сближением с авторитетами и неформальными лидерами, привлечением их на свою сторону следует повышать свой авторитет в коллективе, четко разграничивая в нем права, обязанности, ответственность.
Особенно ценно и важно, если руководитель обладает такими личными качествами, которые позволяют ему быть одновременно официальным и неофициальным лидером всего коллектива. Добивайтесь этого, особенно в период консолидации коллектива. Расширяйте круг совместных действий коллектива, которые могут сплотить его и усилить взаимодействие процессов труда (культурно-массовые мероприятия, собрания, политинформации и другие мероприятия). Усиливайте целенаправленное и регулярное воздействие на коллектив, проводите в жизнь свои планы, давайте установки, призывайте и требуйте действия. Не ослабляйте этой работы. В противном случае произойдет разобщение членов коллектива, ослабеет ваше влияние на него, возможны возникновение и развитие социально-психологических конфликтных ситуаций, нарушения и различные осложнения в позитивных взаимоотношениях его членов.
Научный и творческий подход к руководству коллективом требует умения во всем опираться на актив, способствовать развитию возможностей по вскрытию резервов дальнейшего роста производства. Следует помнить, что актив представляют ведущие квалифицированные работники, специалисты, новаторы производства, общественники. Вместе с тем действия руководителя в условиях предконфликтных и конфликтных ситуаций должны быть четкими, конкретными и действенными, полностью соответствующими законам по отношению к конфликтующим, особенно если конфликт приобретает форму деловых, производственных, принципиальных разногласий. Создавая ажиотаж, за-вуалируя истинную причину конфликта, конфликтующие создают искусственные, воображаемые различные трудности и осложнения в работе. Возрастает элемент субъективизма в воздействии на решение, принимаемое в отношении руководителя. Если руководитель в этих условиях будет пытаться удовлетворять какие-то притязания конфликтующих, будет бояться и откладывать решение конфликтного вопроса, он окажется не на высоте, будет нанесен вред его авторитету среди других сотрудников, что в конечном Счете отрицательно повлияет на морально-психологический климат в руководимом им коллективе, вызовет отрицательные отношения в действиях.
Решая конфликтные вопросы, необходимо в первую очередь учитывать интересы дела, а также умственный кругозор сотрудников, их интересы, желание и способности, творческую целеустремленность, отношение к общественным ценностям, к перспективам роста, повышения своей квалификации и т. п. "Разум воздержан в словах своих, и благоразумный хладнокровен".
Профилактические меры по предупреждению пред-конфликтных ситуаций должны состоять в творческой направленности деятельности коллектива на выполнение поставленных перед ним задач, в повышении идейно-воспитательной и разъяснительной работы в коллективе, в правильной расстановке кадров, создании атмосферы дружбы, товарищества, взаимопомощи, нормального морально-психологического климата. При этом рекомендуется исходить из того, что роль руководителя состоит в том, чтобы создавать условия, при которых человек бы не только работал, производя материальные или духовные ценности, но и утверждал себя" в жизни, в коллективе как личность. Важным для этого является умение создать нормальную психологическую атмосферу взаимоотношений в производственном коллективе, подобрать своих помощников для совместной с ними деятельности с учетом мнения коллектива. Следует выяснить их место и роль в жизни коллектива, идейно-воспитательное

воздействие на него, меру инициативности и ответственности их за себя и за положение дел в коллективе, участие в его становлении, утверждении и дальнейшем развитии. Это весьма важно для дальнейшего сплочения коллектива, поскольку выбор своих помощников с учетом мнения группы воздействует на психику и настроение, воспитание рядовых членов коллектива, способствуя повышению производительности и эффективности их труда.
В первичном коллективе, состоящем часто из 10-20 человек, развиваются довольно устойчивые межличностные конфликты, формируются социально-психологические группы. Исходя из этого, наряду с деловыми характеристиками предполагаемого помощника, рекомендуется руководствоваться не личными соображениями и настроением, а условиями приемлемости его для группы или большего коллектива сотрудников. При выборе надо исходить из критериев, при которых вся группа признала бы его своим лидером. Это позволит руководителю завоевать расположение всей группы, использовать естественное влияние руководителя на коллектив, направлять и мобилизовать усилия на выполнение поставленных задач, поскольку именно на этом уровне непосредственно возникает тот эффект кооперации труда, который назван эффектом "новой производительной силы". Наряду с этим следует добиваться устойчивых личных контактов с лидерами возникающих неформальных групп, направляя их деятельность в соответствии с задачами, стоящими перед всем коллективом.
Руководитель должен учитывать, что беспристрастные беседы, имеющие личностную направленность, являются одним из лучших средств повышения эффективности работы, качества выполняемых ее элементов, совершенствования работника, направления его деятельности на повышение общей результативности, создания дружного и работоспособного коллектива.
Руководитель должен вести индивидуальные беседы в соответствии с изложенными рекомендациями с тем, чтобы каждый член коллектива четко определял свое место в коллективе, возможные перспективы и т. п. Задача состоит в том, чтобы создать атмосферу доброжелательности, доверия, взаимного уважения, искренней расположенности друг к другу, взаимопомощи.
Руководитель призван учитывать и направлять духовную атмосферу коллектива, проявляющуюся как в стиле и тоне отношений людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу, развивать атмосферу взаимного понимания, товарищества, уважительного отношения друг к другу, принципиальности и ответственности, сочетающихся с высокой внутренней дисциплиной, повышением всей коллективной деятельности. Он не должен ни абсолютизировать, ни игнорировать межличностные, неофициальные, неделовые отношения, отношения симпатии и антипатии. Ему следует направлять взаимоотношения коллег таким образом, чтобы соблюдалась четкая субординация, но не внешняя, формальная, а основанная на заслуженном авторитете руководителя, его высоких нравственных качествах. Следует формировать дружелюбие, честность, правдивость, способность к критике и самокритике, деловитость и трудолюбие. "Трудящийся трудится для себя, потому что понуждает его к тому рот его".
Так, в частности, определяя возможность передачи части полномочий подчиненному, необходимо проверить его умение налаживать и поддерживать нормальные взаимоотношения в коллективе, проводить принципиальную линию, обеспечивать эмоциональный подъем работников и упреждать неверные суждения, оценить его энтузиазм и используемые приемы, формы воздействия на коллектив, уживчивость. "Долготерпеливый лучше храброго, и, владеющий собою лучше завоевателя города".
При этом следует исходить из того, что подчиненные признают энергичных и знающих работников, которые, в свою очередь, наиболее уверенно чувствуют

себя, когда требования касаются их непосредственной работы, ее качественного выполнения в заранее установленные сроки. Руководителю следует определить также умение помощника подбирать и эффективно использовать работников, направлять и воспитывать их, сохранять способности к управлению в непредвиденных ситуациях.
Важным является умение определить и использовать черты характера подчиненных. Следует изучить и составить мнение относительно черт характера с тем, чтобы использовать их для повышения эффективности труда и целесообразной деятельности. Практика свидетельствует, что значительная часть руководителей подходит к этому стихийно и интуитивно, вследствие чего познание ими черт характера подчиненных, а также других личных качеств работника не отмечается иногда высоким уровнем и может привести ко всякого рода недоразумениям во взаимоотношениях с коллегами или служить источником целого ряда заблуждений. Это может проявляться в виде обиды, недоверия или подозрительности, повышенного чувства возмущения, раздражения в связи с якобы повышенной требовательностью руководителя, отсутствием интереса к делу, подавленности, восприятия работы как тягостного, бесконечного процесса. Причем не всегда это ясно видно или четко сознается. Чаще всего эти отношения завуалированы, особенно на начальной стадии деятельности руководителя. Но все нее они существуют и отрицательно воздействуют на естественный процесс труда, на всю жизнедеятельность человека. А это обусловливает необходимость постоянно изучать и направлять нормальные взаимоотношения в коллективе.

11.3. УСТАНОВЛЕНИЕ НОРМАЛЬНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В ГРУППЕ

Руководитель должен анализировать влияние новых условий управления на психофизиологические аспекты работающих и психологический микроклимат в группе, учитывая, что люди по самой своей природе являются, по словам И. П. Павлова, самыми сильными раздражителями. Они наиболее часто могут менять друг другу настроение как в хорошую, так и в плохую сторону. Одни благотворно действуют на окружающих своей чистотой, чуткостью, отзывчивостью, знанием дела, желанием всегда оказать помощь. В присутствии таких людей настроение других улучшается, с ними легко работать. Но встречается и иная категория лиц, которые плохо влияют на настроение: это люди педантичные, черствые, мрачные, страдающие подозрительностью, формалисты, назойливые, недоброжелательные. Некоторые действуют на других раздражающе и оскорбляюще своей резкостью, развязностью, бахвальством. "Прищуривает глаза свои, чтобы придумать коварство; закусывает себе губы, совершает злодейство", Такие люди утомляют, вызывают против себя раздражение, что, несомненно, создает неблагоприятный фон для решения поставленных перед коллективом задач. Руководитель призван создавать здоровый психологический климат в коллективе как важнейшее условие повышения эффективности его деятельности. "Обдумай стезю для ноги твоей, и все пути твои да будут тверды".
Рассматривая проблемы оптимизации взаимоотношений в группе, следует исходить из того, что источником всякого движения, движущей силой развития является противоречие. Противоречия и диалектические конфликты присущи и реальной группе, поскольку в любой группе бывают неизбежно активные и пассивные, более сознательные и менее сознательные, люди опытные и не очень. Люди всегда имеют различные мнения, взгляды, способы подхода к решению общих задач. Все это неизбежно порождает деловые трения, споры, критику и т. д., заставляя коллектив постоянно находиться в движении. И задача здесь состоит в том, чтобы этот коллектив не увяз в житейских беспринципных

склоках и дрязгах, а развивался сознательностью и идейностью его членов для выполнения поставленных перед коллективом задач.
В этой связи при формировании коллектива весьма важно учитывать индивидуально-психологические особенности его членов. Нельзя найти двух людей, совершенно одинаковых по своим психическим проявлениям. Каждый человек отличается от других целым рядом качеств, которые в совокупности образуют его "я". Своеобразие психических качеств, состояний и свойств личности, присущее только данному человеку, определяющее отличия его реакций, поведения и эффективности от поведения и деятельности других людей и обусловливающее индивидуальность и неповторимость каждой конкретной личности, называют индивидуально-психологическими особенностями.
Индивидуально-психологические особенности облегчают или затрудняют освоение профессии, достижение высоких результатов, определяют взаимоотношения с людьми и положение в обществе. Они же вызывают необходимость разнообразия приемов воспитания и обучения, так как невозможно составить общий для всех перечень событий, жизненных или производственных ситуаций, указать степень их влияния на состояние человека и необходимые при этом мероприятия.
Например, отрицательные эмоции на различных людей действуют по-разному. У одних работников плохое настроение, служебные или семейные неприятности мало влияют на служебную деятельность, они могут полностью отключиться от них в процессе работы. У других подобные ситуации заметно отражаются на работоспособности и могут быть причиной ошибочных действий. На одинаковые осложнения в работе одни реагируют спокойно и правильно, у других появляются излишнее возбуждение, суетливость, нервозность, неоднократная и быстрая смена решений, у третьих, наоборот, наблюдаются заторможенность внимания и мыслительных процессов, двигательная скованность, замедленность в принятии решений. Причем тип реакций на трудную или опасную обстановку довольно постоянен для каждого человека. Поэтому надо знать эти особенности и учитывать их в процессе трудовой деятельности. "На разумного сильнее действует выговор, нежели, па глупого сто ударов".
Большие различия наблюдаются и в характерологических, личностных особенностях. Встречаются люди обидчивые, вспыльчивые, с чертами эгоистичности, повышенного самолюбия. Некоторые работники болезненно переживают ошибки и неудачи, объясняют их только своими личными качествами и недостатком способностей. Допустив ошибку, они становятся чрезмерно осторожными, постоянно ожидают новых ошибок, испытывают напряженность даже в несложных условиях. Если руководитель не учитывает этих индивидуальных особенностей и обращает внимание только на недостатки, да еще в грубой форме, деловые качества таких лиц ухудшаются. От переживаний ослабляется нервная система, теряется вера в свои силы. Встречаются работники, у которых высокая работоспособность и мастерство, сочетаясь с недостаточной самооценкой, некоторой легкомысленностью, приводят к тому, что после первых, относительно легких успехов снижается качество.
В связи с вышесказанным весь процесс воспитания и обучения должен предусматривать изучение индивидуальных особенностей каждого работника и учет этих особенностей: импульсивного - сдерживать, не допускать суетливости, спешки, требуя собранности и продуманности, медлительного - подстегивать, добиваться быстроты ответов и действий, развивать расторопность, инициативу; самоуверенного и беспечного - строже и чаще контролировать, меньше хвалить, предъявлять повышенные требования; с излишне впечатлительным - обращаться мягче и деликатнее, подбадривать даже при незначительных успехах; смелому и

решительному - предоставлять больше самостоятельности и инициативы, совершенствуя и развивая эти качества; за эмоционально неустойчивым - бдительно следить в работе, сразу подсказывая нужные решения при усложнении условий и т. д. Естественно, что готовых рецептов на все случаи жизни дать нельзя, индивидуальные особенности потому и называются индивидуальными, что они различны у каждого человека и в каждом случае требуют своего подхода. Методы изучения индивидуально-психологических особенностей (анализ документов, беседа, обобщение сведений от других лиц, наблюдение, психологические тесты) описаны в целом ряде пособий и разработок, их надо использовать менеджерам и бизнесменам в своей практике. "Ненависть возбуждает раздоры, но любовь покрывает все грехи".
Целенаправленная деятельность по повышению эффективности совместного труда зиждется на том, что в своей повседневной деятельности люди руководствуются самыми разными интересами, которые могут быть общими и частными, длительными и временными, осознанными и стихийными, преследовать единые или противоречащие друг другу и даже взаимоисключающие цели. Структурная лее единица, созданная для выполнения определенных функций, представляет собой искусственно созданную группу людей, направленную для достижения определенной цели, и состоит из личностей самых различных характеров, склонностей, знаний и множества других факторов, отличающих как отдельных индивидуумов внутри этой самой группы, так и всю группу в целом от многих других групп. Сущность ее состоит также в том, что в ней непосредственно соединяются общественные, групповые и индивидуальные потребности и интересы, формируются общие для большинства ее членов цели, нормы и правила поведения, межличностные отношения. Воздействие окружающих людей отчетливо сказывается на процессах восприятия, памяти, мышления, внимания, хотя в целом в сфере познавательных процессов оно меньше, чем в сфере эмоций, воли и моторики. Еще более выражено это влияние на психические свойства личности. "Безусловно, можно считать доказанным, что происходит существенное изменение всех психических явлений в зависимости от того, протекают они в изолированной обстановке или в группе",-отмечает социолог Е. С. Кузьмин. Происходит влияние группового мнения и непроизвольное стремление индивидуума согласовать свою точку зрения с группой, что называется конформностью. Она присуща всем людям и довольно постоянна для каждого индивидуума.
К тому же следует отметить, что на основе личных симпатий, межличностных эмоционально-психологических отношений в этих тодразделениях образуются неформальные, интимные группы из нескольких человек, между которыми существуют более тесные взаимоотношения, чем с остальными. Служебная роль отходит в этом случае на задний план. Возникают такие группы стихийно, вне сферы воздействия руководителей официального коллектива (а иногда даже вопреки им) и имеют свои закономерности. Чаще всего неформальные группы входят в официальные подразделения. Состав их обычно не превышает 8-10 человек, наиболее близкие отношения устанавливаются между двумя-пятью ее участниками. Срок образования этих групп колеблется от четырех недель до четырех месяцев, причем он относительно устойчив для каждого человека. Внутри группы посредством взаимодействия, дискуссий, знакомств с суждениями друг друга вырабатываются свои взгляды, установки, мораль, свой социальный и психологический микроклимат, определяющий нормы поведения членов группы. Со временем группа оказывает все большее влияние на своих членов, уменьшая индивидуальные различия в поведении и оценке тех или иных явлений, хотя большую роль здесь играет отношение индивидуума к группе, его положение в

ней, конформность. Степень влияния группы зависит от ее привлекательности, престижа, сплоченности, частоты общения.
Неформальные группы оказывают определенное влияние на качество трудовой деятельности всего коллектива, содействуя или противодействуя его эффективности, сплоченности, производительности, подъему морального духа. Еще больше воздействие этих групп на формирование качеств личности отдельных людей. Разумеется, главным во всех этих вопросах являются социальная структура общества, общепринятые идеи, мировоззрение, моральный кодекс и т. д. "Но мы обязаны за совокупностью общественных отношений внутри их видеть межличностные отношения, без изучения которых упускается из виду конкретная личность",- указывает Е. С. Кузьмин. Установлено, например, что на человека легче повлиять через активное воздействие на его непосредственное окружение, чем на него лично, ибо мнение ближайших товарищей нередко оказывается более важным, чем мнение других лиц, даже более старших по служебному положению. К тому же это мнение оперативно, воздействует ежедневно и даже ежечасно, сочетая в себе и убеждение, и психологическое принуждение. Особенно велико влияние неформальных групп на подростков, оно имеет существенное значение в течение всей жизни, усиливая, ослабляя или препятствуя воздействию общества на индивидуумы.
Влияние людей друг на друга (кроме, естественно, служебных отношений) во многом определяется их авторитетом среди окружающих. Особую роль при этом играют лица, пользующиеся наибольшим авторитетом и называемые неформальными лидерами.
Определяющими чертами при становлении лидера являются энтузиазм, организаторские способности, уверенность в себе, профессиональные знания, чувство справедливости, заинтересованность в действиях своей группы, а также личное стремление к лидерству. Однако все эти качества можно в конечном счете свести к одному - активности. Пассивный человек не может выполнить и части того, что требуется от лидера. "Не люби спать, чтобы тебе не обеднеть; держи открытыми глаза твои, и будешь досыта есть хлеб".
Другой непременной для лидера чертой является превосходство в чем-либо (умственное, моральное, в силе и т. п.) над остальными. В то же время превосходство должно быть умеренным. Лидер должен быть хотя и лучшим, но "своим" человеком. Если же уровень его слишком отличается от уровня окружающих, он будет восприниматься как исключительная личность. В этом случае его либо отвергнут, либо будут уважать, обращаться за советами, но считать не таким, как все, следовательно, неформальным лидером он быть не может.
Следует учитывать, что в устоявшихся неформальных группах роль лидера становится решающей. Лидер - центр группы, способствующий ее престижу, прогрессу, решению ее проблем, представитель группы во всех внешних связях и ее арбитр во внутренних делах. Он больше влияет на членов группы, которые стараются подражать ему, чем они на него, иногда даже сам он теснее связан с лидерами других, близких групп, чем со своими последователями. Чем выше авторитет лидера, тем большее воздействие он оказывает и на членов своей группы, и на окружающих. "Не уклоняйся ни направо, ни налево; удали ногу твою от зла".
Эффективность деятельности коллектива значительно повышается, когда официально руководители различных рангов являются одновременно и неформальными лидерами.
Одним из проявлений межличностных отношений является психологический климат. Это выражение скорее метафорическое, чем строго научное. Оно очень

удачно отражает существо понятия, раскрывающего эмоциональные стороны общения людей в процессе групповой деятельности. Сюда входят взаимоотношения между членами коллектива, субъективные впечатления каждого об отношении к нему остальных, сочувствие и помощь (либо равнодушие и даже злорадство) товарищей, преобладающий фон настроения, удовлетворение от работы, от своей роли в ней и в коллективе и т. п. Характерные черты здорового психологического климата - непринужденность, ясность в понимании задач коллектива, искреннее уважительное отношение друг к другу, разрешение разногласий " мирным путем" и без вмешательства начальства, отсутствие в коллективе склок и конфликтов, свободное выражение своих чувств и мнений, ориентация на объективность и справедливость руководителя, отсутствие мелочной опеки и недоверия, мажорное настроение.

Не допустить возникновения антипатии, неприязни, конфликтов значительно легче, чем потом их исправить. Поэтому при создании любого коллектива следует иметь в виду и задачу формирования хорошего психологического климата. Разумеется, главное значение имеет качество выполнения каждым членом коллектива своих служебных обязанностей - отличному мастеру своего дела прощаются многие недостатки характера, тогда как у плохого работника они вызывают резкое недовольство остальных, но наряду с этим играют роль и другие психологические моменты.

Развитие взаимоотношений во многом зависит от того, как люди воспринимают друг друга, какие тот или иной человек вызывает чувства, создавая о себе определенное мнение. Как указывают психологи, именно от того, как воспринят другой человек, а не от того, каков он на самом деле, зависит первоначальное отношение к этому человеку. Тому, кто "производит хорошее впечатление", обычно идут навстречу, его положительные качества переоцениваются, а отрицательные либо преуменьшаются, либо оправдываются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются как своекорыстные (в психологии этот феномен называется эффектом ореола). На практике бывает, что недостаточно вдумчивый руководитель, обнаружив у нового для него человека какую-либо несимпатичную черту, склонен приписывать ему целый ряд и других непривлекательных черт без достаточных для этого оснований. "Научитесь, неразумные, благоразумию, и глупые-разуму".

Мнение о личности складывается из различных данных, нередко во многом субъективных. На суждение о знакомом человеке наибольшее влияние оказывают самые последние сведения о нем, а о незнакомом - наоборот, те, которые предъявлены в первую очередь (довольно типичная ошибка, носящая название "эффект последовательности"). Первое впечатление в определенной степени зависит от шаблона, сложившегося на основе собственного-жизненного опыта о внешности и поведении встречавшихся людей, некоего социального стереотипа, нередко не имеющего ничего общего с действительностью. В одном исследовании психологов было выявлено, например, следующее: некоторые из опрошенных полагали, что люди с жесткими волосами имеют непокорный характер, а полные - добродушный; другие считали, что люди ниже среднего роста всегда отличаются властностью, энергией, большим желанием всеми командовать, что люди с близко посаженными- глазами очень вспыльчивы, с квадратным подбородком обладают сильной волей, что красивые всегда глупы или большие эгоисты и т. д. Понимание этих психологических закономерностей позволяет подойти к членам своего коллектива более правильно, корректируя первые впечатления объективной оценкой их дел и поступков, "чтобы не насыщались силою твоею чужие, и труды твои не были для чужого дома".

Целенаправленное воздействие на группу с целью более эффективной и целенаправленной совместной деятельности обусловлено развитием отношений сотрудничества и взаимопомощи, соревнования и взаимной ответственности, утверждения и все более глубокого проникновения принципов демократии, христианской морали и нравственности.
Если каждому работнику обеспечивается определенная работа и определенное право решать все вопросы, связанные с ней, а также понимание своего вклада в общий рабочий процесс группы, то тогда возможна ситуация, когда каждый независимо от своих личных и общественных воззрений рассматривает себя как часть группы.
Руководителю весьма важно учитывать личностные свойства человека, которые всегда проявляются более ярко в непривычной, нестандартной обстановке, что, естественно, влияет и на межличностные отношения. Непривычность обстановки возрастает в условиях определенной социальной изоляции, при этом отдельные индивидуальные особенности, на которые в обычных условиях никто не обращает внимания, могут стать неприятными для остальных и даже приводить к психологическим срывам - грубости, обидам, конфликтам. Так, рассказывая о путешествии с Туром Хейердалом на "Ра", Ю. А. Сенкевич отмечает: его вдруг стало раздражать, что один из спутников моется пресной водой (хотя воды было вдоволь), другой чистит зубы не утром, а вечером и тому подобные мелочи, что приводило, как он пишет, к возникновению беспричинных, бессмысленных столкновений, неожиданному желанию обругать соседа и т. п. Такая, казалось бы, безобидная черта, как повышенная разговорчивость, постоянное стремление поделиться своими впечатлениями и мыслями, при длительном совместном пребывании в одном помещении и тем более при ограниченных возможностях других социальных контактов и эмоциональной разрядки становится иногда весьма раздражающей и даже непереносимой.
Следует исходить также из того, что мнение коллектива - это весьма серьезный психологический фактор. Установлено, что для большинства людей социальная оценка коллектива, уважение окружающих, общественное одобрение или неодобрение - наиболее сильный мотив в жизни и деятельности, более значимый, чем удовлетворение биологических (еда, сон, секс и т. д.) потребностей. Полезно отмечать не только отличную работу, какие-то особые поступки или достижения, но и работу просто хорошую, т. е. постоянное добросовестное выполнение своих обязанностей, работу без недостатков. Доброе слово менеджера, его похвала во многом способствуют авторитету того или иного человека, укрепляя тем самым общую атмосферу дружбы и уважения друг к другу. Соломоново наставление премудрости гласит: "Не ссорься с человеком без причины, когда он не сделал зла тебе".
Конечно, для хорошего психологического климата важен продуманный подбор членов группы, самовоспитание каждым из них выдержки, умение подавлять свои эмоции силой воли, постоянное регулирование взаимоотношений между людьми со стороны менеджера или бизнесмена, руководство вечным и благородным нравоучением: "не замышляй против ближнего твоего зла, когда он без опасения живет с тобою".
Значительное и правильное использование межличностных отношений помогает воспитанию нужных качеств как у отдельных лиц, так и у подразделения в целом, способствуя его сплочению, превращению в единый, хорошо слаженный коллектив, способный успешно решать все поставленные задачи.
Наряду с этим, в заключение раздела, посвященного проблемам конфликта, следует напомнить, что конфликт, как неотъемлемый момент социального бытия личности и группы, может выполнять и выполняет две функции: позитивную

(конструктивную) и негативную (деструктивную). Поэтому .цель деятельности предпринимателя состоит не в том, чтобы устранить или предотвратить конфликт, а в том, чтобы найти способ сделать его продуктивным. Конструктивная роль конфликта здесь состоит в том, что он предотвращает "застой" и "омертвление" индивидуальной или групповой жизнедеятельности и стимулирует движение вперед. Для отдельного человека позитивные последствия конфликта могут состоять в том, что посредством него будет изжита внутренняя напряженность и парализована фрустрация, что позволит ему испытать свои способности и активно их использовать, "ибо долготы дней, лет жизни и мира они приложат тебе".

12. Направления стимулирования трудовой деятельности лиц старших возрастных групп

Промышленное производство столкнулось с новыми проблемами, опыт решения которых еще невелик, возможные последствия еще четко не определены.
Суть этих проблем состоит в том, что демографические процессы последних десятилетий вызвали определенное изменение возрастных соотношений, наблюдается устойчивая тенденция к постарению населения в большинстве экономически развитых стран, а также в нынешних независимых государствах СНГ. Население в процессе эволюции с начала века коренным образом изменило свой тип. Переход к новому типу воспроизводства способствовал переходу к новому типу возрастной структуры населения, для которого характерно увеличение лиц старше 60 лет и сокращение доли детей. Раньше эти данные в СССР были закрыты, но затем появились публикации, где исследователи отмечают, что процесс демографического постарения населения страны начался с 19'72 года, когда доля лиц в возрасте 60 лет и старше превысила 12%. Все эти изменения существенно влияют на характер патологии населения разных стран и прежде всего на распространение хронических дегенеративных и других заболеваний. Задача состоит в том, чтобы люди как можно дольше сохраняли здоровье, ясный ум, работоспособность и творческую активность.

Огонь не гаснет от того, что от него зажгли другой.
Лукиан

Пока ты молод, чти того, кто немощен и сед, чтобы уважали самого тебя на склоне лет.
Аттар

Самое правильное - сочетать житейский опыт старости с энергией молодости.
Б. Шоу

12.1. ИЗМЕНЕНИЕ ВОЗРАСТНЫХ СООТНОШЕНИЙ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Едва ли у кого вызовет сомнение утверждение, что интенсивность старения, несмотря на его генетическую обусловленность, зависит в значительной мере от воздействия внешних факторов, вызванных ускорением научно-технического прогресса, нервно-психологическими и эмоциональными перегрузками, другими факторами жизнедеятельности индивидуума. Особенности профессии, организация труда и отдыха, питание, социальные условия, климат, перенесенные заболевания и ряд других факторов могут значительно влиять на адаптационные возможности стареющего организма и способствовать развитию процесса старения.

Целью данного исследования не является выявление многообразных изменений и различных сложных сдвигов, возникающих в связи со старениием на молекулярном и клеточном уровнях. Хотя следует отметить, что все они, в конечном счете, отражаются на адаптационных возможностях стареющего организма, сказываются на уровне работоспособности и продолжительности жизни.

Исследователи справедливо указывают на интенсивность старения рабочей силы, то есть увеличение в ее составе тех, кому за 40, за 50 и более лет, и уменьшение доли тех, кому до 30-40 лет. А с возрастом довольно тесно связана производительность труда, которая после 40 лет начинает падать: сначала - медленнее, потом - все быстрее. Кроме того, после 40 лет все более значительная часть работников становятся инвалидами, с полной или частичной потерей трудоспособности.

Пожилым же людям сравнительно трудно переучиваться, менять профессию, адаптироваться к новым условиям производства, которые в эпоху научно-технической революции меняются довольно-таки быстро. Так что старение населения с сугубо экономической точки зрения - процесс отрицательный.

Общая закономерность такова, что с возрастом прежде всего снижается темп интеллектуальной деятельности, а замедление умственных процессов может стимулировать дефекты; больше отмечается интенсивное снижение мыслительной, психомоторной, рецептивной деятельности, нежели способность к выполнению интеллектуальных заданий вообще; снижается живость, образность, эффективная отзывчивость, способность к состраданию и т. п. Ряд исследователей отмечают нарастание черт ригидности, консерватизма и упрямого невосприятия нового, нарастающего с возрастом ослабления внимания и способности сосредоточиться, снижения образного мышления, сужение широты интересов и возможностей усвоения нового. Причем показатели запоминания, способность к быстрому переключению, объем восприятия, точность психомоторных реакций, время реакций и т. п. начинают снижаться уже с тридцатилетнего возраста.

Следует отметить, что высокий уровень интеллектуального развития в результате, скажем, особой одаренности или же профессиональных знаний, а также напряженная длительная тренировка умственной деятельности могут вызывать смягчение или же задержку, замедление интенсивности процесса старения.

Однако различные психотравмирующие (стрессовые) воздействия, обусловленные современным производством, вызывают определенное ускорение процессов психического старения. Предъявляя качественно новые требования к работнику, научно-технический прогресс вызывает более высокую напряженность их труда, требует умения ценить время, владения комплексом организационных, идейных, психологических качеств. То есть по мере прогрессирующего разделения, кооперации, дифференциации и интеграции общественного труда усложняется и становится более интенсивной деятельность работника, его рабочее время подвергается всяческим внутренним и внешним воздействиям, контроль которых при "отсутствии единой логически стройной системы работ и жизнедеятельности ускользает иногда от его собственного влияния. Стремясь же привести свою деятельность в соответствие со все возрастающими требованиями происходящих в обществе процессов, отдельные работники приходят подчас в столкновение с характером этих процессов и управления ими. А это приводит их к снижению эффективности труда, возникают новые проблемы и задачи управления.

12.2. ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТАРШИХ ВОЗРАСТНЫХ ГРУПП

Возникшее противоречие, отражающее соотношение объективного и субъективного, необходимого и случайного, планомерного и стихийного, возможного и действительного в процессе воспроизводственной деятельности работника вызывает более интенсивный рост смертности населения. К тому же следует учитывать, что кривая смертности людей характеризуется рядом четких фаз. После младенческого возраста отмечается снижение смертности до раннего юного возраста. Вслед за этим следует фаза относительной устойчивости, а затем некоторое медленное повышение смертности до начала зрелого возраста (30 лет). Третья фаза характеризуется логарифмическим увеличением показателя смертности. Этот период называется периодом Гомпертца и охватывает возраст в пределах 35-85 лет.

Характерно то, что вероятность смерти в этом периоде увеличивается вдвое в определенной последовательности в течение определенного возрастного периода.

Кривые по возрастной смертности отражают изменения, которые происходят в организме, понижающие его функциональную способность противодействовать вредным факторам среды.

Различные изменения, приводящие к понижению функциональной и адаптационной способности человеческого организма, являются изменениями, возникающими как вследствие нормальных процессов старения, так и в результате влияния факторов среды. С возрастом повышается чувствительность к вредным воздействиям. Увеличивается вероятность смерти для людей более пожилого возраста. Частые болезни, неудовлетворительное питание, нервно-психическое напряжение и многие другие отрицательные факторы, аккумулируясь, с годами снижают функциональную и адаптационную способность организма.

Эти процессы и явления обусловливают необходимость деятельности в таком плане, чтобы притормозить этот процесс, создать такие условия и предпосылки общественной организации труда на современном этапе, которые могут и должны в большей мере, чем до сих пор, найти свою реализацию в повышении жизнедеятельности человека, более эффективном и рациональном использовании рабочего времени, росте производительности труда. Более эффективное использование рабочего времени должно стать одним из важных критериев целесообразности и эффективности изменения организации труда, обеспечивать значительную экономию затрат живого и овеществленного труда, жизнедеятельную энергию человека.

Научное решение этих вопросов требует разработки общих методологических и организационных принципов и подходов по дальнейшему совершенствованию трудовой деятельности в системе производственных отношений рынка.

Необходимо активизировать целесообразную деятельность людей, направить их действия, изучая, регулируя и оценивая взаимодействие индивидов, а также индивида и коллектива в процессе производства с точки зрения эффективности их труда и жизнедеятельности. Специализация в области науки о труде, отмечаемая ныне в расчленении ее на множество направлений, облегчает более углубленное исследование отдельных ее частей, способствует накоплению фактов, но вместе с тем все более затрудняет теоретическое их обоснование, уяснение их взаимосвязей, обусловленных категорий целостности.

Соотношение части и целого, взаимосвязи между различными направлениями науки о труде, человеческой деятельности представляют, одну из важнейших

методологических проблем. Эта проблема отношения частного и общего, синтеза частных знаний в целостные представления и действия находит свое отражение в категории "целостности", которая в настоящее время в науке о труде и жизнедеятельности человека еще не стала ведущей.
Основными направлениями решения возникающих проблем может быть разработка интегральной побуждающей системы условий и методов правильного, эффективного и рационального процесса труда и всей человеческой жизнедеятельности. С целью же повышения адаптационных способностей организма, предупреждения наступления преждевременного старения, обеспечения оптимальной эффективности труда и меры трудоспособности человека с учетом биологического возраста представляется целесообразной разработка единой комплексной системы управления процессом труда на каждом предприятии на базе совершенствования его организации, рационализации и нормирования с учетом психофизиологического, технического, социально-экономического обоснования устанавливаемых затрат труда.
Управлять процессом труда - значит устанавливать, обеспечивать и поддерживать необходимый уровень затрат труда, систематически контролировать качество работ и целенаправленно воздействовать на условия и факторы, влияющие на процесс труда.
Достигнуть этого можно путем разработки и внедрения единой системы управления качеством труда на базе стандартизации. Разработка стандартов и закрепление в них уровня необходимой организации производства и труда с учетом выполняемых работником функций, психофизиологических особенностей процессов труда и т. п. приведут к значительной экономии живого труда, исключат дублирование в работе, обеспечат соответствие между характером, сложностью работы и квалификации, психофизиологическими особенностями исполнителя, дадут возможность выбрать оптимальное соотношение необходимой численности работников, обеспечат рост результативности их труда. Вышеизложенные идеи (предложения) не противоречат принятому Международной организацией по стандартизации (ИСО) следующему определению понятия "стандартизация": стандартизация- это установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенной области на пользу и при участии всех заинтересованных сторон. Более того, стандартизация рассматривается как активный творческий процесс, направленный на дальнейшее развитие ее содержания во всем его многообразии в тех новых ее областях, которые еще недавно не считались резервом для дальнейшего ее развития. Применительно к группе или другому первичному трудовому коллективу эти вопросы рекомендуется решать с привлечением соответствующих специалистов, поставленных задач и рассмотренных выше рекомендаций.
Наряду с этим повышение деловой активности стареющих людей возможно как путем предупреждения причин преждевременной смерти, так и замедлением процесса старения. Для этого целесообразно исследовать вопросы взаимосвязей между конституцией человека и его трудоспособностью, изменение трудоспособности человека в зависимости от его возраста, времени года, климата и т. п. Необходимо разработать основные критерии, определяющие оптимальные нагрузки, режимы труда и отдыха отдельных половозрастных групп, учитывать и использовать биологические ритмы в процессе трудовой деятельности, экстенсивные и интенсивные факторы роста эффективности труда в условиях научно-технического прогресса и демографических сдвигов в возрастной структуре населения.
Руководителю следует учитывать, что старение человека может быть определено как сложный процесс, в котором биологические факторы (развитие новых качеств

стареющего организма, новых приспособительных механизмов, определяющих возможности его адаптации к влиянию внешней среды) тесно связаны с социальными факторами, в значительной мере обусловливающими ход "биологических часов",- характер и темп старения организма. Среди этих факторов, в том числе психосоциальных, огромное значение приобретает положение стареющего человека в семье и обществе, предоставляемые ему возможности использовать остаточную свою трудоспособность в трудовом коллективе.

К тому же психофизическое состояние пожилого человека в нашем обществе во многом должно определяться гуманистическим отношением государства, общественных организаций и всех членов общества к людям этого возраста. Бизнесмену и менеджеру здесь надо действовать так, "чтобы здоровья твоего не отдать другим и лет твоих мучителю".

В результате же конкретных исследований и анализа данных, характеризующих профессионально-трудовой маршрут и здоровье обследованных долгожителей, было установлено, что долголетие сопутствует людям, продолжительно занимавшихся физическим трудом; физический труд в большей степени, чем умственный, способствует здоровому, активному и более глубокому долголетию; социальные факторы, в частности профессионально-производственные, вносят существенную коррекцию в генетическую предопределенность долгожительства.

По данным ученого Д. Чеботарева, положение пожилого человека в трудовом коллективе, семье и обществе зависит от:

разработки необходимых условий и режима труда для максимального продления высокой трудоспособности;

разработки мер по повышению уровня социальной активности, социальной адаптации и рационализации образа жизни в пенсионном периоде для сохранения активной старости;

разработки оптимальных норм потребностей людей старших возрастов в основных пищевых веществах и энергии с учетом их образа жизни в различных климатогео-графических зонах страны;

научного обоснования демографических прогнозов постарения и долголетия населения в различных экономико-географических районах страны;

рекомендаций в области социально-демографической политики, направленных на снижение темпа постарения населения, увеличения рождаемости;

разработки форм и методов организации медицинской помощи населению старших возрастов;

разработки нормативов и мероприятий по улучшению санитарно-бытового обслуживания населения старших возрастов.

В то же время руководитель должен учитывать, что для сохранения бодрости и в немалой степени здоровья пожилых большое значение имеют и меры немедицинского характера. К числу их относится, например, более широкое, чем сегодня, привлечение самих пожилых людей для решения задач по сохранению и стимулированию их активности в различных областях жизни нашего общества. Особое внимание необходимо уделять также формированию благоприятного общественного мнения по вопросам престижного положения пожилых людей в коллективе и социальном окружении, достойной оценки их вклада в развитие и достигнутые успехи в воспитании подрастающего поколения, в передаче ему своего трудового и жизненного опыта. Неуверенность в завтрашнем дне, угроза остаться без работы и без средств к существованию, дискриминация работающих лиц пенсионного возраста, их дружеская поддержка и понимание со стороны членов коллектива в нашем обществе создадут благоприятные условия в трудный для них переломный период для успешной социальной адаптации к выходу на

пенсию, для предупреждения так называемой "пенсионной болезни". "Не отказывайся в благодеянии нуждающемуся, когда рука твоя в силе сделать его". Эта проблема касается различных сторон жизни многих миллионов лиц пенсионного возраста и обусловливается тем, что после прекращения производственной деятельности прогрессирует в определенной мере старение органов и систем и, как правило, ухудшается состояние здоровья, меняются условия жизни пожилых людей, их роль в семье и обществе. В пенсионном периоде существенно увеличивается бюджет свободного времени и в то же время суживается круг интересов и контактов. В тех случаях, когда выход на пенсию является вынужденным и не компенсируется другими важными для пенсионера видами деятельности, может наступить та или иная степень дезадаптации, проявляющаяся неудовлетворенностью своим положением, плохим общим самочувствием, понижением или утратой жизненных интересов, апатией, депрессивным состоянием.

Исходя из рассмотренной демографической ситуации и направлений ее развития явствует, что число пожилых людей, занятых на работе, будет увеличиваться. В то же время трудовая активность пожилых и посильная для них работа продлевают жизнь и поддерживают их психическое и физическое состояние, сохраняя здоровье. К такому выводу во многих странах мира пришло подавляющее большинство ученых-геронтологов, занимающихся вопросами физиологии труда лиц пожилого возраста. Многочисленные исследования состояния здоровья работающих и неработающих пенсионеров показывают, что среди продолжающих работать с облегченными условиями труда оно оказалось намного лучше, чем среди пенсионеров по старости, которые оставили работу. Руководитель должен учитывать демографическую ситуацию и исходить из того, что работающие пенсионеры по старости - это не менее ценные кадры, чем работники в трудоспособном возрасте. Они имен/г значительно больший жизненный опыт и практические знания и навыки. "Если б юность обладала всем опытом л знаниями, которые накапливаются лишь к старости! Так нужно, не теряя ни одного дня, стремиться передать юности все знания, опыт, умение, понимание связей вещей и условий, которые почерпнуты из социальной жизни стариками, поставить эти знания на службу вечно юной, бьющей ключом жизни",- так писал еще в 1949 году профессор 3. Т. Френкель в книге "Удлинение жизни и деятельная старость".

Вместе с тем для закрепления и улучшения использования рабочих кадров из числа пенсионеров по старости важное значение имеет автоматизация и механизация тяжелых и трудоемких видов работ на предприятиях, сокращение ручного труда во вспомогательном производстве, где особенно много занято пенсионеров. Проводимые обследования подтвердили, что выбытие пожилых работников в большей степени зависит от уровня организации труда. Поэтому вполне правомерно руководителю ставить вопрос о разработке мероприятий по улучшению организации труда пожилых людей на тех предприятиях и участках, где выбытие по данной причине особенно велико.

При этом следует учитывать, что речь идет не об "абстрактном" человеке, а о реальном, "конкретном". "Благотворительная душа будет насыщена; и кто напояет других, тот и сам напоен будет".

13. Повышение эффективности индивидуального и коллективного труда женщин в процессе оптимизации их деятельности

Возрастающая активность и роль женщин в осуществлении экономических реформ, некоторые специфические особенности их деятельности обусловливают необходимость рассмотрения вопросов повышения эффективности женского труда в специальном разделе. Из всей совокупности возникающих проблем в данном разделе выделены для рассмотрения вопросы трудовой деятельности женщин на современном этапе и направления повышения эффективности индивидуального и коллективного труда женщин с учетом требований рациональной организации труда, психофизиологических и эмоциональных факторов деятельности.

Влияние женщин не дало жизни сделаться исключительно практической и эгоистической, спасло ее от вырождения в скучную и однообразную рутину, вдохнув в нее идеалистический и романтический элемент.

Г. Бокль

Дать женщине научное образование, укрепить ее суждение, дисциплинировать ее воображение - вернейшее средство способствовать внутреннему миру семейств и обществ.

П. Бер

Серьезное преимущество женщины перед мужчиной заключается в ее инстинктивной способности часто, быстро и бессознательно угадывать вещи, до которых мужчина доходит только после продолжительного глубокого размышления.

Г. Лебон

13.1. ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЖЕНЩИН НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Трудовая деятельность женщин имеет свои особенности, связанные с анатомо-физиологическими аспектами человеческого организма. Внедрение технических разработок западного образца и западных технологий, сориентированных на большую интенсивность труда, может привести к повышенной нагрузке и воздействиям на женский организм, вызывая заболевания, связанные с особенностями женского организма, может вызвать рост травм, интоксикаций, химических и термических воздействий, нейрогормональных нарушений цикличных особенностей женского организма, возникновения новообразований, аномалий и т. п.

Руководители должны помнить, что с утверждением рыночных отношений, возникновением частной собственности и наемного труда жизнедеятельность женщин становится более интенсивной, вызывая повышенную нагрузку на женский организм и определенное его угнетение с возможными нежелательными индивидуальными и социальными последствиями.

Задача состоит в том, чтобы сохранить лучшую половину рода человеческого, а для этого следует непрерывно заботиться об улучшении условий труда и быта женщин, осуществлении комплекса мероприятий, повышающих уровень охраны женского труда. "Она - древо жизни для тех, которые приобретают ее,- и блаженны те, которые сохраняют ее".

Из всего комплекса работ по научной организации труда большое внимание следует уделять вопросам психофизиологического и эстетического обоснования трудового процесса, разработке мероприятий по совершенствованию работоспособности в течение длительного времени, сохранению здоровья, долголетия и нормального самочувствия женщины-труженицы. Бизнесменам и менеджерам следует учитывать, что научно-технический прогресс, имея всеохватывающее, значение, распространяясь на орудия и предметы труда,

технологию, управление и организацию, приводя к управлению станками, цехами, заводами разработанных систем с использованием электронной техники, внедрению конвейерных систем, различных автоматических манипуляторов с программным управлением (роботов, заменяющих подчас работника при выполнении простых повторяющихся операций), являясь в то же время прологом к высшему этапу комплексной автоматизации производства, к его роботизации, не может подменить человека в развитии производства. Ведущая роль всегда останется за человеком труда, его активной, целенаправленной и целесообразной деятельностью.

Рабочий человек является главным элементом, главным условием производства, производительных сил, без него вещественные элементы производства функционировать не могут. В этой связи проведение работ по оптимизации его деятельности должно органически сочетаться с мерами, направленными на повышение эффективности индивидуального и коллективного труда работников. Особенно большое значение это имеет для оптимизации труда женщин, учитывая их возрастающую роль в общественном производстве, а также психофизиологические особенности женского организма.

При выполнении этих работ рекомендуется разрабатывать физиологически рациональные режимы труда и отдыха, организацию трудовых процессов, мероприятия по созданию благоприятных условий внешней среды и т. д.

Проектируя трудовой процесс в конкретных производственных условиях, целесообразно исследовать следующие группы факторов, определяющие характер требований, предъявляемых к исполнителю работы в зависимости от содержания, характера и условий, в которых она выполняется:

технико-технологические, определяющие требования к профессиональной подготовленности исполнителя для выполнения поручаемой ему работы, наличие необходимых технологических и других навыков и практического опыта;

организационные, характеризующие умение бригады, участка, линии работать в двигательном ритме, обеспечивая его строгое соблюдение в производственном подразделении;

физиолого-сенсорные, относящиеся к физическим данным и способностям анализаторов (зрение, слух, осязание и др.);

психомоторные, определяющие требования к способностям исполнителя в двигательной сфере трудовой

деятельности (быстрота реакции, темп движений, скорость, ритмичность, координированность, точность, гибкость и т. д.);

интеллектуального порядка, формирующие требования к умственной сфере деятельности рабочего и его специфическим способностям (наблюдательности, надежности, активности, ответственности и др.).

Определяя уровень влияния различных факторов на процесс труда, целесообразно пользоваться разработанной НИИ труда "Классификацией условий труда для установления льгот и компенсаций", применяя их более широко для облегчения женского труда, исходя из того, что если "уверено в ней сердце мужа ее, и он не останется без прибытка".

При этом физиологическое и психологическое обоснование трудового процесса должно обеспечить наилучшие условия для деятельности женщины. С этой целью целесообразно исследовать связи, существующие между объективными внешними условиями труда и эмоциональными реакциями человека на эти условия и, в частности, вызываемые рядом факторов, включая материальное стимулирование, привлекательность, содержание выполняемой работы и др., а также отношение женщины к труду, склад ее характера, настроение, складывающееся под влиянием эмоциональных реакций на те или иные факты

реальной действительности.
К этой работе необходимо привлекать психологов и физиологов. "И наполнятся житницы твои до избытка, ц точила твои будут переливаться новым вином".
При выполнении работ по психофизиологическому обоснованию трудового процесса психолог должен:
непосредственно участвовать в исследовании профессиональной деятельности, используя методы психологического эксперимента, личного наблюдения, бесед, анкетирования социологических наблюдений, изучения результатов деятельности работников, анализа соответствующей документации и т. д.;
разрабатывать детальные психологические характеристики профессии работников, проводить профессиональный отбор и профориентацию, психологическую экспертизу и давать заключения о пригодности работников к определенному виду труда;
разрабатывать вопросы совершенствования взаимоотношений в трудовом коллективе, а также мероприятия по созданию оптимальной цветовой среды, уменьшению утомляемости и т. д.
Для физиологического обоснования трудового процесса физиолог участвует в исследованиях профессиональной деятельности работающих, разрабатывает физиологические характеристики отдельных профессий работников, а также мероприятия по физиологической рационализации рабочего места, рабочих движений, уменьшению утомляемости, по сокращению затрат мускульной и нервной энергии. В обязанности физиолога также входит: рассмотрение и выдача заключений на проектируемые мероприятия по механизации и рационализации отдельных операций, оборудования, машин, механизмов, оргоснастки, инструмента, участия в разработке научно обоснованных предложений, направленных на совершенствование форм разделения и кооперации труда, расширение совмещения профессий, многостаночного обслуживания и т. д.
При определении затрат физической силы, скорости, меткости, координации движений, ритмичности, быстроты реакции, скорости запоминания, объема и длительности сохранения в памяти полученной информации, концентрации внимания, переключения внимания, его устойчивости, скорости решения психологических задач разной сложности, анализа и обобщения наблюдаемых явлений, степени напряжения волевых усилий, эмоциональной реакции и других возможностей и особенностей работника целесообразно применять соответствующие приборы.
Большое значение имеют рациональные графики общего режима работы предприятия, организации с учетом местных производственных условий, а также графики для одно-, двух- и трехсменной работы цехов, участков, отделов, бригад, фирм.
Введение научно обоснованных режимов работы предприятий, разработка рекомендаций по повышению сменности и введению оптимальной режимности требуют дальнейшего глубокого изучения и исследования этих вопросов и, в частности, изучения результатов эксперимента, проводимого в других странах по введению режима свободного расписания, скользящих, гибких и индивидуальных режимов работы с фиксированной и гибкими частями рабочего дня.
Целесообразно было бы провести эксперименты с ними на ряде предприятий, определить их социально-экономическую эффективность в условиях различной степени напряженности женских трудовых ресурсов в отдельных регионах. "Она наблюдает за хозяйством в доме своем, и не ест хлеба праздности".
При выполнении этой работы особенно важно определить правильное чередование труда и отдыха с учетом характера производства, конкретных условий труда предприятия. При этом определяется рациональность как

недельного, так и суточного режима труда и отдыха, разрабатываются оптимальные графики сменности. Введение многосменности должно определяться не только условиями технологии и организации производства, но и психофизиологическим состоянием работающих в разных сменах. При этом важно определять работоспособность в недельном рабочем цикле с учетом вегетативных сдвигов, а также изменения работоспособности в ночные смены.
Кроме указанного, значительным резервом повышения уровня трудовой деятельности женщин и лиц старших возрастных групп является научное санитарно-гигиеническое и эстетическое обоснование трудового процесса. Эстетизация производственной среды предполагает повышение культуры труда, его содержательности и привлекательности, что, в конечном счете, способствует повышению его производительности. Вопросы эстетизации производства должны решаться, прежде всего, при совершенствовании организации рабочего места, при конструировании производственного оборудования, инвентаря, при художественно-конструкторском решении интерьеров цеха и т. д. "Дайте ей от плода рук ее, и, да прославят ее у ворот дела ее!"
Опыт лучших коллективов по внедрению эстетики показывает, что целесообразно решать следующие вопросы в области эстетизации производственной среды: разработка интерьеров цеховых помещений, их деталировка и художественно-конструкторское решение средств, рациональная цветовая окраска оборудования и рабочих помещений; художественно-конструкторская разработка моделей производственной одежды и защитных средств, разработка мероприятий по поддержанию чистоты и порядки, в производственных помещениях; разработка систем озеленения территории предприятия и производственных подразделений; использование средств наглядной агитации и т. д.
Важным средством поддержания хорошего настроения работающих является умелое применение музыки на производстве, которая усиливает и облегчает двигательные функции корпуса человека: ног, рук, организует их, делает менее утомительным производственный процесс, вызывает душевный подъем. Она способна непосредственно влиять на психику человека как фактор эмоционального возбуждения, создающий определенное настроение в работе. Определяя возможность применения функциональной музыки на производстве, содержание и жанр музыкальных передач в зависимости от характера труда и интенсивности шума в цехе, режим передач, выбор музыкальных инструментов, акустические требования, предъявляемые к производственному помещению, способы размещения репродукторов и т. п., целесообразно учитывать следующее:
преследуя цель снятия эмоций отрицательного характера, с которыми человек иногда приходит на работу, и создания бодрого настроения для него, рекомендуется применять "встречающую" музыку к началу рабочего дня, которая должна отличаться энергичными, маршевыми мелодиями, мажорностью тона и четкой ритмичностью;
музыка, сопровождающая трудовой процесс, должна соответствовать его характеру и сочетаться с требованиями сосредоточения внимания, точности выполняемых движений;
при постепенном наращивании темпа работы (период врабатываемости) музыка должна способствовать преодолению замедленной ритмики деятельности организма, сложившейся перед началом рабочего дня и содействовать сокращению периода достижения нормальной производительности;
мелодичная выразительная музыка, отличающаяся мягким, ровным ритмом, бездействующим на ритм трудового процесса, и облегчающая выполняемые движения, должна транслироваться перед концом первой и второй полусмен, что

отвлекает внимание человека от ощущения усталости, но и значительно замедляет ее наступление;
к концу смены, в период накопленной за день усталости и резкого снижения интенсивности труда, определяемого не только утомлением, но и предвкушением предстоящего отдыха, музыка должна быть бодрой, тонизирующей и подобной той, которую работники слышали перед началом рабочего дня, с еще более ярко выраженным маршевым и танцевальным характером.
Методические указания по этим вопросам даны в "Основных требованиях научной организации труда при проектировании предприятий, технологических процессов и оборудования", разработанных НИИ труда. Следует также разрабатывать научные мероприятия экономического и социального порядка с целью уменьшения затрат труда и обеспечения гармонического развития личности, а возможно это при условии, "если будешь призывать знание и взывать к разуму".

13.2. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИХ СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ

Известно, что психология прежде всего.определяется как наука о психических явлениях, причем в группу психических явлений входят процессы - мышление, восприятие, память, представление; психические состояния - эмоциональные, волевые; психические свойства, черты личности. Это все надо учитывать в специфической деятельности женщин, в частности, определить, сколько можно дать информации, чтобы человек ее усвоил, переработал и чтобы это усвоение было эффективно.
Менеджеры и бизнесмены должны учитывать, как зависят эти процессы от условий деятельности женщин, их возраста, от того, в какой обстановке осуществляется деятельность женского коллектива. Иногда бытует устаревшее мнение, что после 25 лет человек уже не может проявлять бескорыстную любознательность, что умственные связи уже установлены и способность к ассимиляциии исчезла.
Однако последние исследования свидетельствуют о том, что психика взрослого человека не является окаменелой, что в психологической структуре все время происходит переструктурирование, изменение, что структура интеллекта постоянно меняется. Исследователями психологической школы Б. Г. Ананьева было показано, что в возрасте от 22 до 25 лет в структуре интеллекта сохраняются как бы два ядра (по данным факторного и корреляционного анализа), к которым стягиваются все связи, соединяющие все психические процессы и их показатели. Эти два ядра - мнемологическое, то есть память и мышление, и аттенционное, та есть ядро внимания.
В возрасте от 30 до 35 лет в структуре интеллекта формируются уже три ядра: мнемологическое, логическое и аттенционное. При этом существование аттенционного ядра показывает, что направленность, и сосредоточенность сознания, которые и определяют внимание женщины, являются важным условием ее интеллектуальной деятельности. В возрасте 34-35 лет в структуре интеллекта образуется опять два ядра, происходит как бы "стягивание" этой структуры, и все корреляционные связи группируются вокруг логического и аттенционного ядра.
Практический интерес этих умозаключений для менеджеров и бизнесменов состоит в том, что, как показывают исследования школы Ананьева, логический компонент, компонент вербального, понятийного мышления остается все время ведущим в структуре интеллекта. И второй вывод - учение и образование, и особенно активная деятельность, оказываются очень мощным, постоянно действующим фактором, обеспечивающим высокий тонус мыслительной

активности человека. Эти выводы говорят о том, что менеджеру и бизнесмену для обеспечения эффективности воздействия надо в первую очередь учитывать особенности мыслительной деятельности женщины-работницы, особенности того, как проходит процесс осмысления и перерабатывается информация.
Следует обратить внимание на то, что в работах психолога П. П. Блонского и затем в работах С. Л. Рубинштейна было доказано, что мыслительная деятельность имеет трехфазный характер. Специфика первой фазы - фазы возникновения какой-то проблемы - состоит в том, что мышление возникает тогда и только там, где есть мыслительная проблема, мыслительная задача. Блонский отмечал, что стереотипное, известное, штампованное не вызывает мышления. Мысль будится, вызывается только тем, что интересно, ново. Это должны учитывать бизнесмены и предприниматели, поставив перед работницами прежде всего мыслительную задачу, рассказав, какие проблемы будут рассматриваться, в чем сущность того нового, что предлагается, что здесь интересно и т. д.
Особенность второй фазы состоит в непосредственном решении мыслительной задачи, анализе и синтезе, установлении смысловых связей, сопоставлении понятий и образов для решения этой задачи. Как отмечал психолог Л. С. Выготский, "мысль все время стремится что-то соединить, установить какую-то связь", то есть мышление нормального человека все время устанавливает какие-то непосредственные или опосредованные смысловые связи. Мозг в процессе мышления постоянно находится в работе. Это надо учитывать менеджеру и бизнесмену, указывая путь и помогая работницам в анализе и синтезе, в решении поставленной задачи, способствуя тем самым третьей фазе мыслительного акта - принятию самостоятельного решения, выводу и умозаключению.
Менеджеры и бизнесмены должны исходить из того, что все мы различаемся по отношению к постановке или возникновению мыслительной задачи. Мозг каждого из нас по-разному относится к решению той или иной проблемы. Психологи отмечают, что есть люди, мозг которых все время "ищет": он выискивает проблему, решает ее, не удовлетворяется найденным решением, ставит новую задачу и т. д. Это пытливый, ищущий мозг. Есть и такие люди, мозг которых сам неохотно ставит мыслительную задачу, и если проблема перед ними поставлена, то нужно еще приложить очень много усилий, чтобы мозг включился в решение задачи. "Ленивая рука делает бедным, а рука прилежных обогащает".
Большая же часть людей характеризуется тем, что, хотя они и не очень ясно, не очень четко ставят перед собой мыслительную проблему, если возникла проблемная ситуация, их мозг сразу же включается в решение задачи.
Все это говорит о том, что менеджер и бизнесмен не должны ориентироваться лишь на тех работников, которые сами ставят задачу и дают на нее ответ. Предпринимателю надо четко ставить проблему и ясно формулировать задачу.
Особенность мыслительной деятельности заключается также и в самом процессе осмысления" установления смысловых связей в процессе восприятия, когда идет активная мыслительная деятельность.
К тому же следует отметить, что мозг работает как бы по принципу дискретной обработки материала, то есть в процессе осмысления менеджером или бизнесменом должны быть образованы какие-то порции, какие-то куски, которые "накапливаются" в процессе слушания, осмысливаются, и именно по ним выносятся смысловые решения. "Все слова уст моих справедливы; нет в них коварства и лукавства".

13.3. СПОСОБЫ ЧАСТИЧНОЙ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ СУЩЕСТВУЮЩИХ ОТНОШЕНИЙ

Разработка способов частичной рационализации существующих отношений обусловливает необходимость обращения к личности, учитывая нормативную ориентированность индивидуальной деятельности. Задача состоит в наблюдении и поиске закономерностей и принципов.человеческого взаимодействия и объединения, природы, форм, содержания и структуры человеческих групп и их деятельности, конфликтов, приспособления личностного и группового поведения. Менеджеры и бизнесмены должны исходить из изучения и анализа реальных и многообразных действий и отношений людей в их деятельности, наблюдая и изучая те конкретные формы и пути, в которых протекает человеческая деятельность и проявляются отношения между людьми.
Решающая роль при этом должна отводится анализу деятельности и отношений людей и групп, того реально существующего общего, что имеется в отношениях и деятельности людей и что является специфическим по сравнению с экономическим, юридическим и другим содержанием и формами этой деятельности и отношений, а также изучению общей природы человеческих групп, того реально существующего общего момента в отношениях и деятельности работниц, который проявляется в наличии у них, без исключения, тех или иных эмоций, чувств, настроений, позиций, ценностей людей, то есть в наличии в них момента психической деятельности. Таким образом, менеджеру и бизнесмену рекомендуется анализировать отношения, изучать и осмысливать область сознания людей, деятельность работниц и их групп, уясняя для себя их взгляды, настроения и представления, с которыми они участвуют в предпринимательской деятельности и связанных с ней отношениях между двумя и более личностями, выясняя их взаимодействие. При этом следует учитывать, что это взаимодействие является основным социальным процессом в жизнедеятельности людей и их познание определяет способность одного человека делать себя понятным другому. "Не отвечай глупому по глупости его, чтоб и тебе не сделаться подобным ему".
Менеджер и бизнесмен призваны понять и использовать механизм, которому подчиняется сознательное отношение работниц друг к другу вообще, к окружающей обстановке, предпринимательской деятельности и т. п. Конечно, этот процесс является в значительной мере субъективным, поскольку определяет состояние умов, включая глубочайшие и возможно скрытые чувства и детали взаимодействия, и в то же время центральным, поскольку определяет ту степень необходимых умственных особенностей людей, которые делают возможным характерную для них кооперацию во взаимодействии.
При этом следует учитывать специфические моменты в сознании каждой работницы, складывающиеся в процессе ее отношений с другими, ее представление об окружающем и происходящем, включая и других людей, ее представление о себе, ее тип понимания действительности, вырабатываемый в результате жизненной практики, то есть изучение и использование всего комплекса практически обыденного сознания человека, самые яркие и характерные черты которого являются производными от непосредственных житейских отношений, в которых участвует работница, и той деятельности, которую она повседневно осуществляет. Таким образом, предприниматель призван изучать и использовать ту или иную форму и тип человеческого сознания, вызывающего взаимное отношение, психологическое содержание взаимодействия людей и действий каждого отдельного индивида, участвующего в этом взаимодействии, являющегося конкретным проявлением реальной деятельности и отношений людей и групп, их реального поведения и отношения в структуре нанимателя и нанимаемого, в условиях конкуреции и т. п., разрабатывая способы уменьшения трений между администрацией и рабочими.

По данным американских исследователей, наиболее эффективно в этом отношении перемещать и увольнять тех лиц административного персонала, которые не умеют придерживаться гибкой тактики по отношению к рабочим. Не унижать их чувства собственного достоинства, всегда иметь в переговорах с рабочими наготове "спасательные средства" - прежде всего шутку - и пускать ее в ход, как только ситуация становится напряженной; не напоминать о неприятных ситуациях, имевших место в прошлом; давать возможность рабочим заявлять о своих претензиях и т. п. Ибо "мудростью устраивается дом и разумом утверждается".

Рекомендации американского ученого Нокса базируются на его наблюдениях и говорят о том, что текущие частичные требования рабочих наиболее выгодно предпринимателю удовлетворять путем уступок. Рекомендуемые меры базируются на учете самой внешней стороны отношений между предпринимателем и рабочими - того, как сталкиваются их текущие интересы, например, по поводу улучшения условий труда, повышения заработной платы, удовлетворения того или другого нового требования.

Предпринимателю, бизнесмену или менеджеру необходимо определять, разрабатывать и использовать меры воздействия на групповое сознание действующих индивидов, выводя их, если надо, из состояния психологического заблуждения, которое иногда появляется у работниц. Следует учитывать также, что существо отношений, складывающихся между предпринимателем и рабочими, и основы таких явлений, как конфликты между ними, лежат в сфере коммуникации, то есть в области их понимания друг другом, в области их представлений друг о друге, а это обусловливает необходимость разработки системы поведения людей посредством преобразования их представлений, формирования изменений в сознании, которые вели бы к приспособлению работниц к данной социальной ситуации, к существующим и удовлетворяющим вас социальным условиям. Положительный эффект приносит также создание условий для отдыха и развлечения работниц, обслуживание товарными группами, формирование представлений и установок о желаемом и т. п. Помните, что "иной сыплет щедро, и ему еще прибавляется; а другой сверх меры бережлив, и одинако же беднеет".

14. Управление процессом формирования у молодежи трудовой активности и потребности в общественной деятельности

Целенаправленная праксеологическая деятельность призвана формировать новые черты человека нового общества, основывающегося не на человеческой гордыне или культе наживы, погоне за искусственно созданными потребностями, а на главной производительной силе труда, в частности, способствовать развитию, во-первых, нарастающей трудовой деятельности человека, позволяющей ему с большей степенью эффективности и удовлетворенности участвовать в жизнеобеспечении, воспроизводстве с более целесообразными затратами рабочей силы в процессе деятельности, порождаемой его разумом и опытом, способностями и возможностями, во-вторых, - человеческих сил как таковых, выявляя и развивая творческие дарования, достигая более высокой ступени развития трудящегося человека, в-третьих, - культурно-бытовой базы и разумных процессов потребления в общей исторической тенденции потребностей, руководствуясь преимущественно волей и мыслью, формируя концепцию

"интегральной личности", в которой духовные ценности получают приоритет над материальными ценностями.

Определенная цель, самообладание, искренность с самим собою, труд неутомимый и знающий, что время дорого, - вот что вы должны взять на себя, юноши.

Н. П. Огарев

Для того чтобы формировать разумные характеры в индивидуумах, как создателях последовательно развивающегося, процветающего и навсегда счастливого общества, каждый с ранних лет должен быть приучаем к ежедневной полезной работе, сообразно его силам и способностям.

Р. Оуэн

Куда не влекут способности, туда не толкай.

Я. Коменский

14.1. ФОРМИРОВАНИЕ АКТИВНОЙ ЖИЗНЕННОЙ ПОЗИЦИИ

Менеджеры и бизнесмены должны заниматься воспитанием молодежи, формировать личности молодых предпринимателей и рабочих, членов общества, расширять систему их социальных связей и функций, круг решаемых ими жизненных вопросов.

В условиях роста масштабов и усложнения задач рыночного строительства важным является формирование у молодых работников трудолюбия, разумных потребностей, интересов, активной жизненной позиции, умения видеть жизнь со всеми ее сложностями с позиции патриотизма и справедливости, непримиримости к малейшим отступлениям от законов и утверждаемых общественных норм.

"Наставь юношу в начале пути его: он не уклонится от него, когда и состарится".

Следует помнить, что полное искоренение в сознании некоторых молодых людей качеств, мешающих прогрессивному развитию, формированию активной жизненной позиции, достигается, прежде всего, последовательными и целенаправленными воспитательными усилиями. Не надо рассчитывать, что эти качества отойдут сами по себе, лишь под воздействием объективных процессов, социально-экономического и научно-технического прогресса.

14.2. ПРОФИЛАКТИКА ПРАВОНАРУШЕНИЙ И БОРЬБА С НИМИ

Практика показывает, что успешная общевоспитательная работа органически включает в себя и меры, направленные на предупреждение и устранение нравственных деформаций личности, условий, им способствующих, в том числе и таких, которые могут привести к правонарушаю-щему поведению как наиболее острому и опасному их выражению. Поэтому при осуществлении воспитательной работы в трудовом коллективе следует уделять необходимое внимание профилактике правонарушений и борьбе с ними, используя как общевоспитательные, так и специализированные формы и средства.

Исследователи отмечают, что преступления несовершеннолетних по сравнению с преступлениями взрослых отличаются менее тяжкими последствиями. Доля таких преступлений, как убийства, тяжкие телесные повреждения, изнасилования, относительно невелика; основной же вид преступлений несовершеннолетних составляют кражи и хулиганство. Что же касается иных правонарушений, то здесь на первом месте стоят нарушения запрета употреблять спиртные напитки, наркотики, другие сильнодействующие возбуждающие вещества, мелкое хулиганство и т. п. Таким образом, для правонарушений несовершеннолетних характерна узость сферы правонарушающего поведения, которая сводится к немногим его видам. Структура преступности и иных правонарушений лиц

молодого возраста (молодых взрослых) обнаруживает приближение к право-нарушаемости взрослых; в частности, доля молодых лиц среди всех участников грабежей и разбоевл 3-4 раза выше, чем доля несовершеннолетних.
Мотивы совершения правонарушений несовершеннолетними и лицами молодого возраста имеют свою специфику. В качестве мотива имущественных преступлений нередко выступают престижные моменты, связанные со стремлением добыть предметы молодежной моды; в ряде случаев имущественные преступления вырастают из озорного поведения, особенно группового; нередки факты совершения краж с целью приобрести материалы для изготовления музыкальных инструментов, моделирования и т. п. В качестве мотивов нарушения общественного порядка нередко выступает ложное понимание чувства товарищества (в том числе солидарности со "своими"). Причем чем более серьезное совершено правонарушение, тем меньше влияние возрастных факторов и тем заметнее такие "взрослые" мотивы, как корысть, агрессивность, неуважение к правилам общежития, месть и т.п.
По данным различных исследователей, четыре из каждых пяти преступлений несовершеннолетних и лиц молодого возраста совершаются в непосредственной близости от места жительства, учебы, работы, около половины преступлений совершается после 22 часов.
Преступления несовершеннолетних и отчасти лиц молодого возраста носят преимущественно групповой характер, что объясняется присущей лицам этого возраста потребностью общения со сверстниками. Попадая в группу с отрицательной направленностью, они вовлекаются в действия, которые, вероятно, не совершили бы в одиночку. Правонарушения участников таких групп могут носить ситуативный характер, т. е. заранее не планироваться, а перерастать из привычного времяпрепровождения, например из драки с "чужими" , но случайными здесь будут лишь место и время, а не сам факт совершения правонарушения. Причем, рассчитывая на поддержку группы, ее члены как бы подталкивают друг друга к противоправному поведению. Иной характер о .носят групповые правонарушения подростков и лиц молодого возраста в тех случаях, когда они случайно собрались вместе, например, на вечеринку, или когда относительно устойчивая неформальная группа в принципе не носила отрицательного характера и лишь в силу особых обстоятельств (неумеренная выпивка, подстрекательство со ссылкой на товарищество или с использованием боязни быть обвиненным в трусости) ее члены приняли участие в хулиганских действиях, причинили телесные повреждения и т. д.
Неправомерной является точка зрения о том, что недостатки, имеющиеся у некоторой части молодежи, объясняются лишь уроками прошлого. Причины многих этих "болячек" следует искать и в сегодняшней практике, в просчетах тех или иных работников, в реальных проблемах и трудностях экономического развития, в недостатках воспитательной деятельности. Поэтому для устранения негативных явлений нужны не только постоянные правовые воздействия и усилия, но и меры экономического и организационного порядка.
Несовершеннолетние и молодежь - это члены общества, находящиеся в стадии перехода к социальной зрелости, самостоятельной жизни, осуществлению социальных функций в полном объеме, т. е. личности, для которых характерно интенсивное развитие. При этом негативное влияние факторов, обусловивших искаженное развитие личности несовершеннолетнего, может продолжаться или проявиться и после достижения совершеннолетия. Этим обосновывается необходимость взаимосвязанного решения вопросов борьбы с правонарушениями несовершеннолетних и уже достигших совершеннолетия. Подростковый и юношеский периоды развития нередко называют "трудными". Правильно, однако,

говорить о них как о сложных периодах, характеризующихся психофизиологическими, социальными, демографическими, культурными особенностями, которые необходимо учитывать в воспитательно-профилактической работе. Такими возрастными особенностями являются отсутствие должного жизненного опыта, восприимчивость к влиянию старших, тяга к групповому общению со сверстниками, склонность к подражанию, особенная чувствительность к моде, усвоению норм поведения микрогруппы, эмоциональная избыточность и двигательная активность, обостренное стремление к самоутверждению, взрослости и др. В некоторых научно-популярных и публицистических работах эти особенности молодых членов общества трактуются как неизбежно порождающие конфликты и срывы в поведении. В действительности же ни одна из перечисленных особенностей не может быть оценена как автоматически приводящая к правонарушаю-щему поведению. Такое поведение возникает не само по себе, не фатально, а в тех случаях, когда названные особенности игнорируются в воспитательной работе. Умелое же их использование значительно облегчает формирование у молодежи положительных взглядов, потребностей, интересов, моральных ценностей. Сильным позитивным потенциалом обладает, в частности, восприимчивость к влиянию старших, усвоению норм микрогруппы, подражание авторитету менеджера или бизнесмена.

Таким образом, нельзя искать причину правонарушающего поведения лишь в возрастных особенностях, так как они свойственны всем лицам соответствующей возрастной группы, а правонарушения совершают лишь немногие. Значит, причина в специфических особенностях личности несовершеннолетних и молодых правонарушителей - в определенной совокупности искаженных знаний, интересов, потребностей, отношений к людям и социальным ценностям, в деформации личности вследствие неблагополучных условий жизни и воспитания в каждом конкретном случае.

Преступления и иные правонарушения несовершеннолетних и молодежи чаще всего являются результатами их низкой культуры, социальной и нравственной невоспитанности, просчетами в работе с подростками.

Как отмечают исследователи, несмотря на действующую систему среднего образования, у значительной части несовершеннолетних и молодых правонарушителей по-прежнему наблюдается сдвиг в общеобразовательном уровне в сторону его снижения на 1-3 года по сравнению со сверстниками из-за значительной доли отстающих. В последние годы эта картина усложнилась за счет явления, которое можно назвать "скрытым (латентным) второгодничеством", так как иногда преподаватели в погоне за формально высокими оценками деятельности по существу фиктивно отчитываются об окончании класса или цикла обучения подростками, которые фактически необходимым уровнем знаний не обладают. С такими явлениями нередко сталкиваются профтехучилища при приеме учащихся, пришедших из общеобразовательных школ. А ведь чаще всего именно учащиеся со сниженным общеобразовательным уровнем и утратившие интерес к его повышению выходят из-под влияния учебного коллектива и, поскольку не пользуются его расположением и авторитетом в нем, пытаются найти среду, в которой чувствовали бы себя равными, своему окружению.

Для несовершеннолетних и молодых правонарушителей характерна ограниченность использования обычных каналов культурной информации: интерес к чтению имеют не более 10-20 %, кино, телевидение и радио рассматриваются лишь как средства заполнения свободного времени, а не как источники повышения уровня знаний и культуры; предпочтение отдается "своим" каналам информации (обмен записями песен, сведениями о новостях зарубежной

моды, о звездах эстрады и т. д.). Занятия спортом в этой среде подменяются разговорами о спорте, а в ряде случаев несовершеннолетние используют внешние приметы болельщиков для правонарушающего поведения. Поэтому голословные утверждения "люблю спорт" не могут быть приняты за доказательство готовности им заниматься.

Применительно к потребностям, интересам и отношениям, типичным для несовершеннолетних и молодых правонарушителей, констатируется: переориентация интересов "вовне" по отношению к трудовому коллективу; отсутствие серьезного интереса к выполняемой работе, к профессиональной подготовке, утилитарное отношение к профессии; отчужденность от коллектива и пассивность в сфере общественной деятельности (участие в ней правонарушителей отмечается в 20 раз реже, нежели их сверстников с нормальным поведением); частичное или полное замещение позитивной деятельности (учебы, работы, выполнения общественных поручений) беспорядочным, бесцельным времяпрепровождением в группе с отрицательной направленностью, в процессе которого интенсивно формируются и реализуются потребительские, эгоистичные привычки, безответственность, равнодушие к переживаниям окружающих, создается ситуация, способствующая правонарушению, т. е. происходит не только образование пробелов в нормальном круге интересов и потребностей, но и их замещение псевдоинтересами и псевдопотребностями; существенное искажение нравственного сознания, заключающееся в более или менее широком развитии неправильных взглядов, несоответствии уровня требований к себе и окружающим, оценке лиц и явлений с эгоистически-потребительских, индивидуалистических позиций.

Для подростков и молодых людей с правонарушающим поведением характерно и снижение правосознания. Причем это не просто пробелы правовых знаний (например, по вопросу об ответственности за определенный вид правонарушений), а искаженное отношение к принципам и требованиям закона, сформировавшееся в результате личного опыта безнаказанности правонарушающего поведения и безличного отношения к нему воспитателей и других окружающих. Исследования показывают, что каждый второй, совершивший правонарушение, ранее имел уже опыт , менее значительных правонарушений, которые остались ненаказанными, или наблюдал безнаказанность других правонарушителей. В эмоциональной сфере у них фиксируется ослабление чувства стыда, равнодушие к переживаниям других, несдержанность, грубость, лживость; у пяти-шести из каждых десяти уже развито безответственное отношение к семье, учебному и трудовому коллективу, каждый четвертый из них даже после привлечения к уголовной ответственности не находит у себя существенных недостатков, а каждый второй считает, что приговор чрезмерно строг.

Нравственные, эмоционально-волевые и другие деформации личности, обусловливающие правонарушающее поведение и проявляющиеся в нем, неодинаково развиты у различных несовершеннолетних и молодых правонарушителей. Именно этим в значительной мере объясняется различие в характере и степени тяжести совершаемых правонарушений. Следовательно, нельзя вести профилактическую работу и определять меры воздействия к правонарушителям исходя из абстрактного представления о некоей единой фигуре подростка или молодого человека с правонарушаюшим поведением. Необходимо выделить по меньшей мере четыре типа правонарушителей, для которых факт преступления или иного правонарушения является:

1) случайным, противоречащим общей направленности личности;

2) результатом общей неустойчивости личности, но случайным с точки зрения

повода и ситуации;
3) результатом отрицательной направленности личности;
4) результатом преступной направленности личности.
Данная типология фиксирует основные ступени постепенного формирования и укоренения отрицательных черт личности, переход от единичных элементов деформации личности к целому их комплексу. Конечно, речь идет о случаях, когда не принимаются меры по пресечению этого процесса или когда такие меры оказываются недостаточными. В принципе же принятие необходимых мер позволяет, опираясь на огромный воспитательный потенциал общества, своевременно пресечь и устранить указанные искажения в нравственном развитии учащегося.
К первому типу рассматриваемой классификации относятся лица, совершившие преступления случайно, вопреки общей положительной направленности, в силу легкомыслия или неправильной оценки поступка и его последствий. Здесь преобладает мотивация групповой солидарности, влияния ситуаций (например, непривычное состояние опьянения). Их доля среди несовершеннолетних и молодых преступников равняется примерно 25-30%, а в числе иных правонарушителей - еще выше.
Для второго типа характерна "конкуренция" положительных и отрицательных черт, позитивных и антиобщественных влияний. Мотивация правонарушений таких лиц чаще всего связана со стремлением поднять свой престиж или с подражанием. В контингенте преступников таких лиц по приблизительной оценке тоже 25-30%, а в контингенте иных правонарушителей - их доля выше.
Третий тип связан уже с отрицательной направленностью личности. Его стереотип включает привычку к бесцельному времяпрепровождению, склонность к выпивкам, готовность к защите "своих" в столкновениях с "чужими" и т. п. Вместе с тем лица такого типа совершают правонарушения преимущественно не в результате активной подготовки, а как бы "плывя по течению". Место, характер, последствия их поступков во многом зависят от ситуации. Среди несовершеннолетних и молодых преступников доля этого контингента составляет примерно 30-40%, среди иных правонарушителей - в 2-3 раза ниже.
Наконец, четвертый тип - это относительно небольшой контингент несовершеннолетних и молодых преступников с преступной ориентацией личности (10-15%; среди иных правонарушителей этот тип отсутствует), характеризуется предпочтением антиобщественного поведения и активностью в создании подходящей для него ситуации. Лицам этого типа свойствена относительно устойчивая система оценок и отношений, стимулирующих такую позицию. Они возглавляют микрогруппы с отрицательной направленностью, которые формируют в микрорайонах, парках, общежитиях; активно втягивают в подготовку и совершение правонарушений других подростков и молодых людей. У этой категории преобладают примитивные и низменные потребности, эгоизм, жестокость, равнодушие к переживаниям других лиц, неприязнь к положительной среде, извращенное представление о смелости, товариществе.
Учитывая способность этого типа правонарушителей группировать вокруг себя других подростков и лиц молодого возраста, система воспитательно-профилактической работы должна включать в себя отработанные каналы немедленного информирования правоохранительных органов о появлении таких лиц в ближайшем окружении подростков с тем, чтобы были немедленно приняты необходимые меры.
Под действием таких факторов у некоторых несовершеннолетних и лиц молодого возраста формируется антиобщественная позиция, а значит, готовность совершить правонарушение в подходящей ситуации. Можно сказать, что

преступность и иные правонарушения несовершеннолетних и лиц молодого возраста выступают как своеобразные "издержки воспитания". Речь идет о возникновении в определенных случаях неблагоприятных условий жизни и воспитания молодежи. Формирование личности еще больше усложняется, если воспитатели не обращают внимания на наличие этих условий (либо, зная о них, как бы "сосуществуют" с ними, пытаясь работать с лицом, склонным к правонарушениям, изолируясь от обстановки, в которой он живет). Создает благоприятную ситуацию для деформации личности и последующего правонарушающего поведения и такая позиция воспитателей, при которой не учитываются особенности воспитуемого, различных социальных групп несовершеннолетних и лиц молодого возраста, процессы, усложняющие воспитание (например, изменение структуры семьи, роль средств массовой информации, моды).

Руководители первичных трудовых коллективов должны учитывать, что существенным условием, способствующим преступлениям и иным правонарушениям несовершеннолетних и лиц молодого возраста, являются также недостатки в их трудоустройстве и воспитании на производстве.

В структуре профилактики правонарушений могут быть выделены следующие уровни целенаправленной деятельности:

меры по устранению неблагоприятных условий жизни и воспитания несовершеннолетних и лиц молодого возраста до того, как они существенно сказались на поведении и нравственной позиции последних (ранняя профилактика);

меры по оздоровлению среды, условий жизни и воспитания несовершеннолетних и лиц молодого возраста, поведение, связи, времяпрепровождение которых указывают на реальную возможность совершения правонарушений, и одновременно - коррекция их личностной позиции (первый этап непосредственной профилактики);

аналогичные меры в отношении лиц, уже совершающих правонарушения и находящихся поэтому в сфере внимания инспекций по делам несовершеннолетних, участковых инспекторов милиции, комиссий по делам несовершеннолетних и комиссий по борьбе с пьянством, работа с подучетным контингентом (второй этап непосредственной профилактики);

аналогичные меры в отношении работников, систематически совершающих правонарушения, т. е. поведение которых позволяет предположить реальную возможность перехода на преступный путь, работа с лицами, поведение которых может быть охарактеризовано как преступное (третий этап непосредственной профилактики);

аналогичные меры в отношении работников, уже совершивших преступление, если наказание или заменяющие его меры не предусматривают их удаления из коллектива (профилактика рецидива).

Профилактические мероприятия, осуществляемые руководителем, должны включать и индивидуальную работу с обычно не относимыми к числу "трудных" молодыми работниками, которые выделяются среди сверстников интеллектуальной пассивностью, нравственной неразвитостью, некритично подражательным поведением, низкой работоспособностью, неумением подчинять личные интересы общественным, завышенным уровнем притязаний, эмоциональной распущенностью. На таком этапе деформированного развития личности несовершеннолетний еще не правонарушитель, но мотивационная сфера его поведения уже содержит элементы, которые легко могут привести к правонарушению. Вот почему эти работники должны рассматриваться как объект ранней профилактики, осуществляемой преимущественно силами трудового

коллектива.
Задача профилактического воздействия во всех случаях - закрепить .и развить нормальный статус молодого человека, вернуть интерес к учебе, жизни коллектива, сформировать нормальную структуру интересов и потребностей. Требуется и серьезное воздействие на личность с целью устранения накапливающихся чувств зависти, неудовлетворенности, отверженности, неполноценности, неприязни, отрицательного отношения к коллективу и педагогам. Таким образом, речь идет не о разовом вовлечении на какие-либо мероприятия, а об устранении длящейся и усугубляющейся конфликтной ситуации, о воссоздании для рабочего перспективы, развитии чувства социальной ответственности. При этом разъяснение должно органически сочетаться с требовательностью.
Главным в борьбе с антиобщественными проявлениями, в том числе и с преступностью несовершеннолетних, является их предупреждение, профилактика. "Не состязайся с человеком, поступающим насильственно, и не избирай ни одного из путей его".
Криминологи выделяют два основных уровня в профилактической работе. Во-первых, это социально-экономические и культурно-воспитательные мероприятия, направленные на осуществление задач прогрессивного развития. С их помощью создаются условия для успешной борьбы с правонарушениями и преступностью. Эти меры называются общесоциалъными. Во-вторых, государственные органы и общественные организации осуществляют большую работу, непосредственно направленную на предупреждение правонарушений и преступлений. Они называются специально-криминологическими.
Менеджерам и бизнесменам рекомендуется обратить внимание на то, что деятельность по предупреждению преступлений вообще, и несовершеннолетних в частности, носит системный характер. Это обеспечивает целенаправленность профилактических мер, предполагает их много-уровневость и дифференциацию по предмету, масштабу, функциям, комплексный подход, координацию и планирование, взаимоподкрепление, взаимодействие между субъектами профилактики.
Многих менеджеров и бизнесменов беспокоят запоздалое гражданское становление и политическая наивность, иждивенчество некоторых молодых людей. Необходимо формировать у них социально полезные потребности, умение соизмерять свои потребности с возможностями. Для наиболее полного и всестороннего формирования духовных потребностей следует шире вовлекать молодежь в художественную самодеятельность, спорт, организовывать культпоходы, экскурсии по туристским маршрутам и т. д.
Как известно, воспитательные меры, рассчитанные на коллектив молодежи в целом, имеют, бесспорно, большое значение для формирования личности молодого человека, но обязательно должны подкрепляться умелой индивидуальной работой с каждым подростком, молодым человеком.
Следует отметить, что в предупреждении правонарушений несовершеннолетних велика роль трудовых коллективов. Известно, что основной функцией коллективов является общественно полезный труд. Вместе с тем трудовые коллективы выполняют и важную социальную функцию по формированию личности. На необходимость выполнения именно этих функций необходимо обратить внимание менеджерам и бизнесменам.
Большое воспитательное воздействие на несовершеннолетних правонарушителей может оказать проведение в трудовых коллективах Дней дисциплины. На них обсуждается состояние правонарушений за определенный период времени - квартал, полугодие, год, вскрываются причины и условия

правонарушений, намечаются меры по их устранению. На Дни дисциплины приглашаются работники правоохранительных органов, которые в своих выступлениях обращают внимание на наиболее важные, актуальные для данного коллектива вопросы, дают рекомендации относительно совершенствования профилактической работы. На Днях дисциплины обсуждается и поведение наиболее злостных нарушителей, на них отчитываются руководители подразделений о проводимой профилактической работе. Большая работа должна проводиться в трудовых коллективах и по правовому воспитанию, что положительно сказывается на поведении подростков.
Перечисленные направления, формы и методы работы с несовершеннолетними, конечно, не исчерпывают всех возможностей в предупреждении правонарушений среди несовершеннолетних. Бизнесменам и руководителям первичных трудовых коллективов следует ориентироваться на активизацию этой работы и на использование и отыскание все новых и новых приемов и методов формирования у молодежи трудовой активности, трудолюбия, деловой активности. Причем надо учитывать, что воспитание - один из основных видов педагогической деятельности руководителя, более широкий и сложный, чем обучение и образование, протекающий в соответствии с присущими ему принципами и закономерностями. "Путь же беззаконных - как тьма; они не знают, обо что споткнутся".
Практика показывает, что, решая проблемы воспитания комплексно, можно учесть все многообразие связей, факторов и явлений, которые определяют результативность воспитательных усилий.
Комплексный подход как способ оптимизации воспитания предполагает единство целей и средств воспитания, учет технико-экономических, организационных, идеологических и иных факторов общественной жизни, а также последовательное сочетание обучения с включением всех людей в социальную практику, с участием их в созидательном труде ив управлении общественными делами.
В самом общем виде комплексный подход означает достижение более тесного единства целей и основных направлений воспитания - идейно-политического, трудового и нравственного, координации всех средств в соответствии с этими целями и конкретными задачами воспитания, дифференцированный подход к различным группам, постоянный контроль.
Теория воспитания вооружает педагогов знанием принципов, руководящих исходных положений, определяющих главные требования к процессу воспитания, его содержания, организации и методов. Под принципами воспитания педагогики принято понимать именно те его положения, которые определяют его главное направление, всю его систему: содержание, методы, организацию и даже отношения между его участниками.
Основными принципами прогрессивного праксеологического воспитания может быть связь воспитания с жизнью и деятельностью, развитие и утверждение концепции "жизнь-в-деятельности", воспитание личности в коллективе; единство требований и уважения к личности; последовательность, систематичность и единство воспитательных воздействий; индивидуальный и дифференцированный подход; опора на положительное в человеке.
Принципы процесса прогрессивного воспитания помогают руководителю обеспечивать решение всех задач воспитания. Руководствуясь ими, менеджер или бизнесмен отбирает содержание и средства решения конкретной задачи, в соответствии с принципами он создает необходимые условия для формирования нужных отношений между воспитанниками. Принципы помогают ему правильнее и точнее оценивать результаты воспитательного процесса. Принципы реализуются в методах, средствах, приемах, формах воспитательной работы.
Воспитание есть процесс целенаправленного формирования личности и

коллектива. В процессе воспитания руководитель планомерно и всесторонне воздействует на психику и поведение молодых рабочих, организует их деятельность с целью формирования у них активной жизненной позиции и стремления к самосовершенствованию. В деятельности накапливается опыт, развивается мотивация' поступков, формируются взгляды, суждения, оценки, крепнут творческие силы и способности. В общении в коллективе усваиваются традиции, формируются идеалы, личность обогащается лучшими образцами поведения.

14.3. ОСОБЕННОСТИ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ В МОЛОДЕЖНОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Они состоят в следующем:
1.Процесс воспитания- это многофакторный процесс. Он осуществляется в школе, в семье, вне школьных учреждений, во временных коллективах, созданных по месту жительства,- в трудовых коллективах, бригадах, группах. Поэтому воспитательное воздействие не ограничивается рамками и временем, трудового процесса, хотя это и основной фактор воздействия. Успех воспитания зависит от влияния многих факторов и условий. Расширение сферы воспитательных воздействий позволяет использовать многие возможности для формирования личности молодого работника. Вместе с тем это затрудняет воспитательный процесс, так как при испытании множества разнообразных воздействий накапливается не только положительный, но иногда и отрицательный опыт.
2. Процесс воспитания - это длительный процесс. Его результаты можно обнаружить не сразу, и не во всех случаях можно рассчитывать на быстрый успех воспитания и особенно перевоспитания личности.
3. Процесс воспитания имеет ступенчатый характер.
4. Процесс воспитания имеет концентрический характер. Это означает, что в процессе воспитания к одним и тем же качествам приходится возвращаться, неоднократно расширяя и углубляя воздействия в соответствии с возрастными особенностями и уровнем воспитания молодежи.
5. Процесс воспитания - двусторонний и активный процесс. Его нельзя ограничивать лишь педагогическим воздействием на воспитанников. Воздействие руководителя должно сочетаться с самовоспитанием молодежи.
6. В процессе воспитания большое место занимает организаторская работа с молодыми работниками.
7. Результаты процесса воспитания малозаметны для восприятия.
8. Процесс воспитания- это деятельность, устремленная в будущее.
Руководителю первичного трудового коллектива весьма важно определять достаточно конкретные нормативы каждого молодого работника в области идейно-политического, умственного, нравственного, трудового, эстетического и физического развития. Например, в нравственном развитии такими нормативами будут глубинные образования личности: нравственные убеждения, установки, отношения, ценностные ориентации и связанные с ними основные тенденции поведения; в физическом развитии - не частные показатели функционирования той или иной системы организма, а показатели, выражающие оптимальный режим ее работы как в обычной, так и в экстремальной обстановке.
Причем нельзя ограничиваться лишь фиксацией степени сформированности у молодого работника каких-то знаний, навыков и умений. Руководитель призван рассматривать эффект воспитания на уровне более глубоких личностных преобразований - убеждений, устойчивых отношений и способов поведения и деятельности. Но только выявив реальные изменения в преобразованиях

личности, можно определить уровень ее развития. Поэтому руководителю целесообразно последовательно не только накапливать знания об основных этапах физического и психического развития подростка, но и более активно изучать и описывать явления, возникающие в его психике.
Воспитуемость, т. е. подготовленность молодого работника к сравнительно быстрому формированию новых для него познавательных, эмоциональных или поведенческих умений, как правило, различна по отношению к разным воздействиям. В каждый момент развития личности ее воспитуемость чаще всего избирательна. Руководителю нужно тонко и вместе с тем настойчиво инструментировать воспитательные усилия. При этом надо учитывать, что личность никогда не развивается одновременно и одинаково успешно во всех направлениях. Выяснение реальной последовательности появления у молодого работника предрасположенности к сравнительно быстрому формированию определенных психических преобразований (от знаний до характера) составляет внутреннюю логику его воспитания. Руководитель должен выяснить: какая мера сформированности того или иного свойства личности необходима, чтобы это свойство устойчиво проявлялось как в нормальных, так и в экстремальных условиях; какое сочетание, свойств должно быть у подростка, чтобы это свойство было устойчивым. Любое воспитательное воздействие вызывает сложный эффект, изменяя физическое состояние, эмоционально-нравственный настрой, познавательные процессы, различные характеристики личности. Однако руководителю мало увидеть сложные последствия любого воспитательного воздействия на подростка. Главная его задача - понять, какой совокупный воспитательный эффект имеет тот или иной тип воздействия на молодого работника и научиться так управлять ими, чтобы, выстроенные в определенную систему, они вызывали нужный воспитательный эффект.
Качественный скачок в нравственном и физическом совершенствовании молодого работника при развертывании только одного направления воспитания невозможен без "подтягивания" до определенного уровня других направлений. Нормативы этого "подтягивания" руководитель должен знать при формировании не только трудовых умений, но и личностных качеств молодого работника.
Причем с познавательной точки зрения процесс воспитания имеет следующие ступени: анализ, в ходе которого руководитель наблюдает и оценивает проявления воспитанников, что позволяет разобраться в их внутреннем мире (в конкретной ситуации); выбор методов, в ходе которого руководитель определяет методы, соответствующие внутреннему миру воспитанников; собственно воспитательное воздействие, в ходе которого руководитель влияет на интересы, взгляды и особенности воспитанников прямо или косвенно.
С точки зрения молодого работника, процесс воспитания имеет следующие ступени:
знакомство с требованиями к данной профессии и возлагаемым трудовым функциям и действиям, в ходе которого работник уясняет, соответствует ли его поведение образцу;
осмысление своего поведения, в ходе которого часто возникают конфликтные ситуации (если подросток против выполнения того или иного требования);
в этой фазе проявляются свойства личности, отношение, интересы, и она (фаза) выпадает, если требования приняты безоговорочно;
выполнение требования, которое часто является результатом давления авторитета наставника, страха перед наказанием и т. д.;
повторение (закрепление) данного поведения (при повторении поведение закрепляется, молодой рабочий принимает его как образец).
Воспитание предполагает воздействие как на рациональную, так и на

эмоциональную сферу человека. Социальные чувства (патриотизм, интернационализм, товарищество, любовь к людям и др.), обладающие большой побудительной силой, формируются в процессе приобретения знаний, общения, общественно полезного труда, а также путем преднамеренного воздействия на личность. Усваивая знания, нормы поведения, молодой человек выясняет свое отношение к ним, оценивает, определяет их значимость для себя и для общества, что неизбежно выражается эмоционально, так как убежденность проявляется не только в форме определенных взглядов, но и в форме чувств, страстности, защиты своих убеждений.
Существенное место в механизме поведения подростков занимают привычки. Привычки относятся к тем психическим образованиям, которые придают устойчивость поведению человека. Поэтому руководитель должен заботиться о воспитании у молодежи положительных привычек и преодолении отрицательных. Воспитательные воздействия опосредствуются характером взаимных отношений, существующих между руководителем и молодым работником, между отдельными молодыми, работниками, а также между официальными и неофициальными микрогруппами. Чем больше в этих отношениях взаимоуважения, доброжелательности, требовательности, тем успешнее протекает процесс воспитания.

14.4. ВЫБОР МЕТОДА ВОЗДЕЙСТВИЯ

В управлении процессом формирования у молодежи трудовой активности, потребности в общественной деятельности и развитии организаторских способностей важным представляется правильный выбор методов воздействия, с помощью которых совершается целенаправленное педагогическое воздействие на сознание, поведение воспитанников, на формирование у них необходимых качеств, на обогащение их опыта полезной деятельности и многообразных отношений (нравственных, трудовых, эстетических и т. д.).
В теории методов педагогики различают и такие понятия, как прием и средство. Прием воспитания - это частное выражение метода в данных обстоятельствах, т. е. по отношению к методу прием носит частный, подчиненный характер. Средство воспитания - понятие более широкое. Оно включает в себя всякую педагогическую целесообразную организацию методических путей для решения воспитательных задач.
Применение различных методов воспитания зависит от особенностей личности подростка, мастерства и авторитета руководителя, конкретной педагогической ситуации. При организации одного и того же вида деятельности могут применяться убеждение и принуждение, приучение и стимулирование; могут создаваться различные педагогические ситуации. При этом результаты педагогического воздействия в значительной степени определяются непосредственной деятельностью организатора, его мастерством, умением применить богатый и разнообразный арсенал методов воспитания.
Методы воспитания позволяют непосредственно или опосредованно педагогически влиять на сознание, чувство и поведение молодых рабочих. Каждый метод обусловливает целую группу приемов воздействия, которые должны составлять определенную систему, объединяться общностью задачи и единым подходом ее решения.
Отдельные приемы могут входить составной частью в разные методы воспитания или в определенных ситуациях принимать самостоятельное значение. Так, пример и доверие могут применяться как самостоятельные способы воздействия или же входить составной частью в методы стимулирования, убеждения.

Применение методов воспитания требует умения: соотносить воспитательные цели и задачи (общие и конкретные) с возможностями методов, чтобы избирать такие из них, которые помогут достижению этих целей и задач; видеть те внутренние процессы, которые характеризуют становление личностей и коллектива, и соотносить их с методами, которые он применяет; использовать методы и конкретные методические приемы в определенной системе, так чтобы один метод дополнялся другим, чтобы метод не превращался в "изолированное средство" (А. С. Макаренко). Успех в воспитательной работе с молодыми работниками зависит от гибкого применения всех средств и методов воспитания в комплексе, в системе. А. С. Макаренко предостерегал от трех типов ошибок в их реализации.

Первый тип - это фетишизация рабочих методов и средств, предпочтение одного из них всем другим, когда метод или средство признается хорошим в силу привлекательности, "этической окраски терминов".

Второй тип - это применение так называемого "уединенного средства", когда какое-либо средство (метод) в оценке его полезности или вредности рассматривается отдельно от всей системы воспитания.

Третий тип - это так называемое "дедуктивное предсказание", когда чисто умозрительно, без проверки в теории и на практике доказывается, что тот или иной метод или средство воспитания обязательно дают хороший результат.

В. Е. Гурман называет еще одну типичную ошибку, когда педагогический процесс строится по "ненаписанной, но подразумеваемой формуле": "начинай с конца". Примером подобной ошибки может служить непризнание в качестве инструмента педагогического воздействия первичного коллектива.

В процессе воспитания применяются в основном четыре метода, содержащих систему методических приемов: убеждение, включающее разъяснение, изложение, поучение, наставление, доказательство, опровержение, пример собственного поведения; приучение, включающее требование, показ, объяснение, инструктаж, поручение, упражнение, переключение; принуждение, включающее внушение, осуждение, порицание, предупреждение, наказание; стимулирование, включающее похвалу, одобрение, поощрение, доверие, включение в соревнование, организацию перспективы.

Такая группировка приемов, составляющая определенный метод не должна восприниматься как жесткая и неизменная. Все методы и приемы находятся в диалектической взаимосвязи, и любую систему, складывающуюся из них, необходимо воспринимать как подвижную, развивающуюся.

Действенность работы руководителя первичного трудового молодежного коллектива определяется не отдельным методом, а всей системой взаимосвязанных методов. Руководитель должен педагогически обоснованно определять совокупность методов работы в том или ином случае и грамотно применять каждый метод. Кроме того, необходимо предусматривать возможные результаты использования системы методов и каждого из них, оценивать эти результаты с педагогических позиций.

14.4.1. Метод убеждения. Метод убеждения является основным в воспитании. Ему подчиняются все остальные методы. Ведущая роль убеждения объясняется тем, что с помощью этого метода формируется самое важное качество человека - его сознание; путем убеждения можно решить большинство воспитательных задач, чего нельзя достичь другими методами; только в сочетании с различными приемами убеждения любой другой метод дает наибольший воспитательный эффект.

Существуют две разновидности этого метода: убеждение словом и убеждение делом (воспитание примером). .

Наиболее распространенные формы убеждения словом - доклад, лекция, политинформация, беседа и т. д. В этих формах массовой работы используются в основном такие приемы убеждения, как разъяснение, изложение, доказательство, опровержение. Их эффективность зависит от содержания фактического материала, его объективности, правдивости, злободневности. В целях убеждения нельзя прибегать к сомнительному, непроверенному материалу, как бы эффектно он ни выглядел, а также уходить от правдивого и ясного ответа на поставленные вопросы (неискреннему наставнику подростки перестанут верить).
Приемы словесного убеждения не должны превращаться в уговаривание, назидание, морализирование, которые не только не нейтрализуют, а, напротив, усиливают внутреннее сопротивление подростков воспитательному влиянию. С чего можно начать беседу, как вести ее, чтобы она стала способом убеждения, как ее можно закончить? Вот возможная структура беседы: пример, в котором заключена проблема, вопрос; поиски ответов на него, рассуждение, разрешение отдельных сторон проблемы; новые примеры, подтверждающие те или другие положения; выводы, нередко в форме советов подросткам, но без навязчивого морализирования.
Примеры в беседе могут быть не только положительными, но и отрицательными, надо только, чтобы в отрицательном примере не было своеобразной притягательной силы, чтобы он не вызвал у ребят желания подражать плохому. Очень важна и точная формулировка выводов из беседы, тех требований, к которым она подводит.
Успех этической беседы во многом зависит от обстановки, в которой она проводится и которая может создавать или не создавать у ребят известной предрасположенности к восприятию содержания беседы.
Убеждение словом должно сочетаться с убеждением делом, т. е. с убеждением на примере воспитания других людей, на личном опыте подростков.
В примере как приеме педагогического воздействия необходимо выделять содержательную (кто и что является примером, какова ценность этого примера, каковы качества личности, примеру которой надо следовать) к эмоциональную (отношения личности к примеру, мотивы такого отношения; влияние примера на эмоции, поведение и т. д.) стороны. Надо отметить, что одной из самых распространенных ошибок в применении примера в воспитательной работе является неумение предвидеть, какое воздействие окажет данный прием на чувства подростков. Исследователи отмечают, что молодежь наиболее часто выбирает жизненные примеры следующим образом:
1. Выбор идеала определяется увлекательным течением событий, ярким рассказом, интересной книгой, кинофильмом, вызывающим восхищение. Этот путь характерен для подростков младшего возраста (7-9 лет).
2. Образец близок к выбирающему. Он имеет, по мнению подростка, тот же характер, но более сильный, те же жизненные устремления, нередко занимается тем же делом, живет в том же дворе, учится в той же школе. Этот путь типичен для подростков среднего и старшего возраста (10-14 лет).
3. Идеал наделен чертами, противоположными чертам данного молодого человека. Так, неуспевающий в школе выбирает эрудита, безвольный - волевого, скромный - активиста, душу общества. Так поступает большинство юношей и девушек (более 65%).
4. В основе выбора героя лежит привязанность, признательность, любовъ к старшему. Образец для подражания характеризуется доброй душой, теплым отношением к людям, легкостью и тактом общения с ними. Этот путь особенно характерен для части девочек и девушек.
Помощь менеджера или бизнесмена в выборе идеала трудно переоценить.

Следует систематически рассказывать подросткам о выдающихся людях, рекомендовать литературу, предлагать собирать материал об интересном человеке и рассказывать о нем в беседе с товарищами.
Степень действенности примера зависит от побуждения, поощрения руководителя, стремлений молодого работника походить на лучших и общественного мнения коллектива, поддерживающего его стремление. Именно поэтому следует создавать нетерпимое отношение руководителя к отрицательным примерам и формировать позитивное отношение к сознательному подражанию лучшим.
При воспитании примером надо учитывать следующие правила: раскрывать перед молодым человеком мотивы и смысл поведения, показывать связь между мотивами поведения выдающегося человека и его поступками; учить отделять важную внутреннюю сторону подражания от внешней, совершенно ненужной, когда копируются походка, прическа, костюм кумира; не только рассказывать о герое, но и учить подростка так же преодолевать трудности, как герой, активно участвовать в жизни коллектива, сверяя свое поведение с возможным поведением героя в той же ситуации; учить не только смотреть на мир и свое поведение глазами избранника, но и чувствовать его.
Руководитель может использовать пример в форме педагогического подключения - парадокса, воздействия на сокровенные воспоминания и чувства подростка.
Велико значение личного примера воспитателя, его отношения к работе.
Воспитание действием - это лучший способ привить уважительное отношение к избранному виду деятельности. Наблюдая красоту действий наставника, молодой работник вначале восхищается, затем увлекается и, наконец, влюбляется в то искусство, которое рождается в результате концентрации мысли, собранности характера и мастерства. Так закладываются основы трудового мастерства и интереса.
Обычно подростки не забывают и не прощают высокомерия и несправедливой придирчивости. Поэтому руководителю очень важно соизмерять свои поступки с нормами нравственности, недопускать никакой фальши, тем более неискренности в поведении, всегда действовать продуманно и справедливо.
Таким образом, воспитательное воздействие примера зависит от его социальной и личностной значимости, новизны, яркости и эмоциональности, ясности и выразительности, а также от того,' насколько руководитель владеет всеми остальными приемами убеждения, насколько в его работе убеждение словом сочетается с убеждением делом. Важными условиями действенности метода убеждения являются личная убежденность наставника, его умение учитывать настроение отдельных подростков, коллектива и свое собственное, возрастные и индивидуальные особенности подростков.
В процессе убеждения и особенно переубеждения руководителю необходимы огромная поддержка, терпение, такт, умение выслушивать доводы подростка, разбираться в них и правильно опровергать. Следует помнить, что некоторые подростки специально стремятся вызвать воспитателя на спор, добиться, чтобы он потерял контроль над собой. Раздражение и тем, более грубость недопустимы - это свидетельство не силы, а слабости. "Ненависть возбуждает раздоры, но любовь покрывает все грехи".
14.4.2. Метод организации поведения. Метод организации поведения иначе называют методом приучения. Подростку мало знать, как следует поступать, необходимо еще приобрести опыт правильного поведения. Для этого у него должны быть воспитаны морально-волевые качества и выработаны соответствующие привычки. Основные разновидности приучения: требования, поручения, упражнения, переключения.

Исходный прием при организации поведения молодых работников - требование. Оно в большинстве случаев, как и приемы убеждения, выражаются в слове. Однако оно не просто побуждает к деятельности, а вызывает или тормозит вполне определенные действия, поступки. Результаты требования проявляются в конкретной деятельности подростка. Требование может быть выражено в виде просьбы, совета, указания, распоряжения, приказа. Наиболее импонирует всему коллективу просьба - она выражает доверие к силам воспитанников и обычно встречает их сочувствие, мобилизует активность и охотно исполняется.
Требование может быть прямым, непосредственным, когда оно исходит от руководителя и содержит ясные, определенные указания об отдельных действиях работника; косвенным непосредственным, когда оно исходит от руководителя, но выступает в виде совета, просьбы, намека; косвенным опосредованным, когда в качестве субъекта, предъявляющего требования, выступает коллектив (высшим проявлением данного типа требования является общественное мнение и выраженные в нем нормы, ценности и принципы коллективного поведения).
Разновидность требования - обязательство, которое берут молодые рабочие перед коллективом. Всякое требование подчеркивает зависимость воли молодого работника от воли руководителя и может встретить противодействие. Поэтому наставник должен ясно осознавать, чего он хочет добиться от подростков. Требование будет доступно и выполнимо, если сам работник подготовлен к его восприятию. Нельзя злоупотреблять ни одним из видов требования. Так, увлечение только прямым требованием, к тому же только в форме категорического приказания, тормозит развитие коллективных отношений среди работников.
Можно сопровождать требование объяснением (почему надо поступать так, а не иначе, почему именно к данному работнику предъявляется данное требование) и инструктажем (как выполнять требование, что для этого нужно делать). Но чаще оба приема применяются при даче конкретного поручения.
Под поручением понимается задание молодому работнику или группе рабочих, исходящее от руководителя, совета бригады, начальника цеха. Например, малоинициативному подростку наставник намеренно дает такое задание, при выполнении которого нужно проявить инициативу, находчивость, самостоятельность, в другом случае хорошо успевающему в учебе и работе, но необщительному воспитаннику можно поручить помочь отстающему в учебе, в овладении конкретными трудовыми приемами, умениями и навыками.
Необходимо, чтобы подросток глубоко осознал и почувствовал важность и значение поручения, так как в этом случае он серьезнее отнесется к его выполнению, у него будут успешнее формироваться необходимые качества и привычки. Поручения могут иметь характер системы заданий по развитию того или иного качества, например выносливости.
Важно, чтобы поручение было посильным для подростка. Легкое нарушение может воспитать излишнюю самоуверенность, непосильное - подорвать уверенность в своих силах. Включая ребят в различные виды деятельности, необходимо помочь им найти себя" пережить радость успеха и выбрать вид работы, приносящей наибольшее удовлетворение. Это не означает, что поручения должны быть приятными. Приучая подростка выполнять любые поручения, нужно формировать их волю, чувство ответственности. Необходимо следить за тем, чтобы каждое поручение было выполнено до конца. Каждое новое поручение должно быть все сложнее и ответственнее, рассчитано на более длительное время. Только при этом условии активно формируются необходимые морально-волевые качества работника.
Упражнение - это организация постоянно повторяющихся действий молодых

работников с целью накопления ими опыта правильного поведения, выработки морально-волевых качеств и формирования трудового мастерства. А. С. Макаренко подчеркивал, что без постоянного упражнения невозможно организовать воспитательный процесс. Он писал, что необходимо создать такую цепь упражнений, цепь трудностей, которые надо преодолеть и благодаря которым выходит хороший человек. Повторяясь изо дня в день, из месяца в месяц, эти действия приобретают силу привычки, выполняются без особых усилий и напряжения и со временем становятся потребностью.
Воспитательное значение деятельности трудового коллектива в том и заключается, что она организует обстоятельство, требующее от ребят поступков, рассчитанных на развитие положительных черт характера, в частности дисциплинированности, создает условия, превращает поступки в привычку. Можно организовать упражнения и с учетом индивидуальных особенностей личности. Для этого необходимо проектировать серию поступков работника, которые послужат упражнением для формирования намеченного нравственного качества." Но подросток не должен подозревать, что упражнение носит специальный воспитательный характер. Оно должно выглядеть как естественно возникающая деятельность бригады. В этом главное отличие упражнения как воспитательного приема от упражнения как метода обучения. Для подростка упражнение в определенной деятельности, выполнение определенного поручения должно быть очевидным и понятным, иначе упражнения могут превратиться в муштру. А. С. Макаренко считал, что различного рода поручения и испытания не должны быть голыми упражнениями, а должны оправдываться определенной пользой для коллектива.
Метод упражнений используется на всех этапах учебно-тренировочного и воспитательного процесса. При этом большое значение имеют правильная последовательность и систематичность в подборе тематики упражнений, относящихся к определенному трудовому умению.
По мере овладения навыками упражнения усложняются, увеличивается время их проведения. Например, сначала осваивается правильная поза для выполнения того или иного действия. Затем ребята упражняются в выполнении основных трудовых движений, из которых состоит конкретное упражнение (комбинация, прием). При этом необходимо обращать внимание на частоту и чередование отдельных движений, на темп и ритм работы, на последовательное достижение необходимой двигательной четкости. Однако молодые рабочие не должны только копировать трудовые приемы в соответствии с указанием наставника. Нужно предоставлять им самостоятельность, возможность самим планировать порядок выполнения задания, подбирать нужные приемы, вносить свои предложения о последовательности трудового процесса.
Таким образом, молодые работники должны выполнять упражнения сознательно, полностью понимая поставленные перед ними задачи; должны осваивать знания, умения и навыки в строгой последовательности, постепенно усложняя и разнообразя набор упражнений; каждое последующее упражнение должно вытекать из предыдущего, быть тщательно организованным и отличаться целенаправленностью.
Переключение - метод организации поведения в определенных ситуациях - можно рассматривать как самостоятельный прием. Однако организация жизни на основании новых для молодых работников принципов уже является переключением из области отрицательного в область положительного поведения.
14.4.3. Метод стимулирования поведения. Один из эффективных стимуляторов поведения - положительная оценка и одобрение поступков и действий, или поощрение. Оно используется чаще всего тогда, когда в поведении и

деятельности молодых работников намечаются позитивные сдвиги. Поощрение помогает закрепить начавшиеся изменения к лучшему, вселяет подростку веру в себя, стимулирует стремление быть лучше, достичь лучших трудовых результатов.
Ценность поощрения - в его своевременности и оперативности. Если руководитель торопится с объявлением поощрения, это приводит к тому, что в первые месяцы работы значительная часть молодых работников оказывается уже поощренной. Бывает и наоборот, руководитель задерживает поощрение, хотя молодой работник его и заслужил. Это тоже отрицательно сказывается на воспитании - подростки теряют веру в справедливость наставника, снижают свою активность. Важное воспитательное значение имеет сама техника поощрения. Его действенность возрастает, если обеспечивается гласность, если соблюдаются специальные ритуалы, влияющие на чувства подростков.
Меры поощрения, применяемые к отдельным подросткам, должны быть обязательно поддержаны коллективом или его активом. Воспитательное значение поощрения намного увеличится, если инициатива будет исходить от коллектива.
Основания для применения мер поощрения: проявление особого усердия и старания в учебе и труде; достижение высоких результатов и повышение квалификации; постоянное примерное поведение; бережливое и заботливое отношение к оборудованию.
Педагогическое требование - своевременно применять меры поощрения - особенно важно в работе с той категорией подростков, которая не отличалась дисциплинированностью, а затем стала стремиться исправить свое поведение. Своевременным поощрением закрепляются здоровые намерения молодых рабочих. В таких случаях подростки дорожат поощрением, торопятся сообщить о нем родным и близким. В этом проявляется тенденция исправить свое поведение, упрочить свой авторитет в глазах сверстников и взрослых. Если это так, то сам факт поощрения можно считать средством к побуждению молодых работников к самовоспитанию.
Поощрение положительно влияет на подростков при соблюдении ряда условий. Следует стимулировать каждое стремление работника к исправлению в поведении. Для этого используются различные средства - от похвалы и одобрения до конкретного поручения, определения вместе с ним условий выполнения задания, продумывания новых способов трудовых комбинаций, приемов. Меры поощрения должны соответствовать поступкам воспитуемых и быть дифференцированными по своей значимости. Определение степени значимости зависит от индивидуальных особенностей личности и от традиций коллектива. Так, в колониях А. С. Макаренко самым значимым поощрением была благодарность перед общеколонийским строем.
Применяя поощрение, надо соблюдать чувство меры. Если поощрение применяют слишком часто, за самые незначительные действия и поступки, оно перестает быть стимулом, активизирующим усилия подростка в достижении конкретного трудового и нравственного результата, к нему привыкают, больше того - его начинают требовать как должного, что приводит к конфликтным ситуациям.
Следует помнить, что подростки ревниво относятся к удачам сверстников, болезненно переживают малейшую несправедливость. Поэтому решение о поощрении кого-нибудь из подростков нужно доводить до сведения всех ребят, советоваться с ними. Тогда награда не вызовет зависти, а, наоборот, послужит стимулом для остальных.
Чтобы поощрение было действенным, оно должно быть исключительно справедливым, поддержанным мнением большинства молодых рабочих и рассчитанным на восприятие именно этого подростка. Нельзя увлекаться

поощрением одних и тех же ребят, так как это ведет к зазнайству, а у других вызывает обиду и зависть к "любимчикам". Поощрение надо делать так, чтобы все члены бригады видели: успехи каждого замечаются и каждый раз, по возможности при общем согласии, поощряются.
Особую роль в стимулировании положительного поведения молодых работников играет доверие. Сущность его состоит в поручении воспитуемому определенного дела, выполнение которого может активизировать потенциальные положительные качества его личности. Оказанное доверие развивает у подростков чувство ответственности, желание хорошо выполнить задание, оправдать надежды коллектива, способствует изменению мотивации поведения, развивает и укрепляет волю.
Виды доверия, применяемые в молодежных трудовых коллективах, весьма разнообразны: от разовых поручений подростку до избрания в актив бригады. Виды доверия можно классифицировать: по объекту (доверие оказывается подростку, бригаде); по субъекту (доверие оказывают наставник, бригада, общественные организации, административные органы); по времени оказания доверия (разовые, длительные, постоянные поручения); по условиям (педагогическая ситуация, специально подготовленная, случайно возникшая, вынужденная); по ожидаемым последствиям (коренная перестройка личности, постепенное улучшение поведения, а также трудовых результатов и т.д.).
Действенность доверия в воспитательной работе с молодыми работниками объясняется тем, что она часто строится на поступках наставника, которых подросток от него не ожидает. В результате наступает расторможенность, внутреннее сопротивление воспитательному воздействию ослабевает. Часто доверие оказывает мгновенное воздействие, переворачивающее все желания человека, все его стремления.
Возникает психическое состояние, благоприятное для пробуждения положительных качеств, вызывающее у подростка осуждение своего прошлого поведения, чувство раскаяния. Оправданное доверие дает молодому работнику эмоциональное удовлетворение, позволяет почувствовать значительность своей личности.
Раз оказанное доверие не должно сменяться недоверием, равнодушием, поскольку восстановить утраченную в себя, в людей веру будет трудно. Поэтому степень доверия должна нарастать постепенно, хотя в отдельных случаях могут быть и исключения, оправданные педагогическим риском. Успех применения этого приема во многом определяется знанием индивидуальных особенностей личности подростка, тактом воспитателя. Вместе с ростом доверия должны возрастать и требования к объекту доверия. Чем большим доверием облечен подросток, тем больше требований к его поведению, поступкам должны предъявлять наставник, бригада.
Доверие сильно воздействует на подростка, если наставник пользуется его уважением, если молодой работник хочет стать полноправным членом коллектива и дорожит тем мнением, которое складывается о нем. Если подростку чужды интересы коллектива, безразлично мнение руководителя, выражение доверия не трогает его, предстоящее поручение тяготит. В таком случае этот прием оказывается нейтральным. Еще хуже, если подросток использует доверие в корыстных целях: любым способом занять лучшее место, большую получить награду и т. д. Тогда педагогический риск оказывается ничем не оправданным, а доверие разлагающе действует не только на данного подростка, но и на всех остальных.
Одним из самых эффективных способов стимулирования активности подростков, побуждения их к инициативе, творчеству является участие молодого работника в

квалифицированном состязательном труде. Психологическую основу такого труда составляет дух здорового соперничества, вера в свои возможности, стремление подростка стать лучше, доказать окружающим свою значимость. Трудовое соревнование способствует самоутверждению личности в обществе, подчинению личных интересов общественным.
Трудовое соревнование дает педагогический эффект при условии исключения всякого делячества, нездорового соперничества, формализма, равнодушия. Поэтому соревнование должно всегда быть под постоянным наблюдением руководителя. Подъем, вызванный соревнованием, необходимо искусно поддерживать, прибегая для этого к различным приемам и способам, проявляя выдумку и инициативу.
Трудовое соревнование предполагает прежде всего определение конкретных целей, предвидение конкретных результатов деятельности каждого подростка за определенное время. Правильно организованное соревнование основывается на сравнимости результатов, т. е. на равных возможностях всех соревнующихся. Постоянный интерес к соревнованию поддерживают его гласность, пропаганда целей и задач, методов организации.
Фактор трудового соперничества в процессе соревнований, а также условия их организации и проведения создают особый эмоциональный и физиологический фон, который усиливает воздействие физических упражнений и может способствовать максимальному проявлению функциональных возможностей организма. Функциональные сдвиги в условиях состязаний, как правило, более значительны, чем при аналогичных несоревновательных нагрузках.
Соревновательный трудовой метод применяется для воспитания физических, волевых и моральных качеств, совершенствования умений, навыков и способности рационально использовать их в усложненных условиях. По сравнению с другими методами физического воспитания он позволяет предъявить самые высокие требования к функциональным возможностям организма и тем самым способствовать их наибольшему развитию.
Необходимо, однако, помнить, что фактор соперничества и связанные с ним отношения могут способствовать формированию не только положительных, но и отрицательных черт характера. Потому соревновательный метод оправдывает свою роль в нравственном воспитании лишь при условии квалифицированного педагогического руководства.
14.4.4. Метод принуждения. Наказание - одна из форм принуждения. Проблема наказания до сего времени считается спорной, вызывает разногласия среди воспитателей. Одни считают, что наказание - воспитательная мера старой педагогики, что оно не соответствует нашей морали, другие убеждены, что без наказания воспитание невозможно. Кто же прав? Полно и убедительно на этот вопрос ответил А. С. Макаренко: "Я убежден в следующем: там, где нужно наказывать, там педагог не имеет права не наказывать. Наказание - это не только право, но и обязанность... Наказание должно быть объявлено такой же естественной, простой и логически вместимой мерой, как и всякая другая мера".
Наказывая одного из своих членов, бригада требует от него нужного поведения, так как иначе она не сможет заниматься нормально. Наказание призвано ликвидировать конфликтную ситуацию, а не завязывать узлы новых противоречий. Однако в работе с "трудными" наказание надо использовать очень осторожно. Следует помнить, что они уже успели привыкнуть к "назиданиям" и имеют к ним своего рода иммунитет. Лучше, если решение о строгой мере взыскания исходит не от самого руководителя, а от сверстников, членов бригады и воспринимается подростком как общее требование коллектива. "Глупость привязалась к сердцу юноши; но исправительная розга удалит ее от него".

Однако наказание не единственная и не главная мера педагогического воздействия. Во-первых, подросток привыкает к нему. Во-вторых, у него появляется убеждение, что к нему придираются. В-третьих, у части коллектива он начинает вызывать сочувствие и для кого-то выступает в роли пострадавшего. Общественное мнение в этом случае раздваивается, и действенность наказания снижается. Кроме того, на иных подростков шутки, юмор, не очень сердитые насмешки действуют сильнее, чем строгие взыскания.
Действенность любой формы осуждения определяется прежде всего его справедливостью. Поэтому не стоит наказывать сразу же, под впечатлением событий - наказание может получиться слишком жестким и необъективным. Поспешное разбирательство из-за горячности как самого воспитателя, так и воспитанника приводит к взаимной неприязни, оставляет неприятный осадок. Лучше отодвинуть срок объяснения с провинившимся, дать ему возможность подумать, поразмышлять о степени своей вины, осознать ее.
Дозировка наказания должна быть строго выверенной: не придирки, не легкое внушение "для виду", а четкая оценка проступка и соответствующая ему мера порицания. В чем цель осуждения поступка? Заставить виновного задуматься о недостатках, которые привели к неправильному поведению, научить анализировать и контролировать свое поведение. Форма порицания зависит от степени вины, от индивидуальных особенностей подростка. Это может быть замечание на собрании бригады, шутка или насмешливая реплика в адрес нарушителя.
В наказании, как и вообще в педагогике, надо избегать одних и тех же методов. Чем больше выдумки проявит наставник, чем больше наказание будет отличаться от привычных форм, тем оно будет более действенным. Очень важно уметь определить возможности, планы подростка. Если руководитель хорошо знает их, он смелее сможет идти на сложные и неожиданные решения.
По мере развития коллектива бригады изменяется принцип наказания: если сначала за проступок отвечал прямой виновник, то потом за проступок каждого отвечает и весь коллектив. А. С. Макаренко использовал метод "параллельного воздействия": при проступке коммунара выговор объявлялся командиру отряда, при повторном проступке наказывался весь отряд. Так создавалась взаимная ответственность. Нельзя за проступок одного подростка наказывать весь коллектив, если коллектив еще недостаточно сплочен. Это может способствовать сплочению ребят на отрицательном интересе, появлению отрицательно настроенных микрогрупп, и молодые работники, чтобы не лишаться определенных льгот, будут стремиться укрывать проступки товарища или применять свои меры "воспитания". Система взаимной ответственности личности и коллектива, как показывает опыт А. С. Макаренко, срабатывает только в зрелом коллективе.
Наказание должно соответствовать степени тяжести проступка. В первую очередь следует использовать более мягкие виды наказания, оставляя в резерве строгие. Но в то же время даже мелкие проступки не должны оставаться без реагирования и им надо вести строгий учет.
Техника наложения взыскания также должна быть тонка и разнообразна. Каждый руководитель вырабатывает свою систему, включающую разнообразные формы и методики применения наказания. Например, следуя правилу, что всякое наказание должно быть наложено своевременно, он в краткой беседе может потребовать от подростка объяснений и объявить свое решение сразу же после нарушения или проступка. Эта процедура может быть публичной (на собрании бригады), может проводиться в присутствии актива в личной беседе с подростком, если нужна значительная разъяснительная работа и если наставник пользуется

авторитетом у данного подростка. Беседу могут провести и активисты бригады, члены ее совета, а результаты ее сообщить руководителю.
Взыскание накладывают и спустя некоторое время после совершенного проступка. В этом случае подросток сможет субъективно оценить свой поступок и к моменту беседы внутренне подготовиться к положительному восприятию наказания. Эффективна и отмена наказания, которая воспринимается подростком как своеобразное доверие и стимулирует положительное поведение. Особой сдерживающей силой обладает угроза первого взыскания. Поэтому надо стремиться как можно дольше обходиться без применения взысканий к данному подростку.
Немаловажен тон наставника при наложении взыскания. Не следует налагать взыскание в состоянии гнева, сгоряча, чтобы не потерять чувство меры. Однако это не означает, что руководитель должен говорить, не повышая тона, тусклым и равнодушным голосом. В его сдержанной, но эмоциональной речи подросток должен чувствовать и справедливое негодование, и заинтересованность в своей судьбе.
Наложенное взыскание обязательно должно быть приведено в исполнение, иначе оно теряет свое воспитательное воздействие. Таким образом на практике наказание в "чистом виде", только как лишение чего-либо, не применяется. Оно обязательно сопровождается осуждением, внушением, порицанием, предупреждением.
В зрелой и сплоченной молодежной бригаде эффективным способом воздействия является моральное принуждение. Оно подразумевает оценку коллективом поступка и поведения подростка и побуждение его прекратить недостойное поведение под угрозой морального осуждения и изменения социально-психологической позиции в коллективе. Главным выражением морального принуждения является общественное мнение коллектива.
Применяя этот вид принуждения, следует позаботиться о формировании общественной оценки поступка подростка. Молодой работник как член коллектива обязан выполнять установленный в нем порядок. В то же время, он должен соблюдать правила и предписания того вида деятельности, которым занимается. Нарушение правил оценивается либо как нарушение трудовых норм, либо как нарушение дисциплины, либо как и то и другое вместе.
Надо помнить, что часть проступков может выпадать из чисто трудовой области, но оставаться в разряде нарушений дисциплины. Это нарушения собственного трудового долга или общественного долга, так как он не только член бригады, но еще и представитель некоего большого коллектива, и, наконец, гражданин своей Родины.
Чтобы квалифицированно анализировать нарушение дисциплины, целесообразно использовать психологический подход. Осуществить его помогает последовательный разбор проступка по схеме ориентировочной основы действия (Ю. И. Садчиков): суть проступка - что конкретно случилось; повод к совершению проступка - объективные предпосылки; мотивы - психологические принципы; кто помогал совершению проступка - пособники; каким образом они помогали; отрицательные последствия проступка - материальные или моральные потери коллектива; оценка нарушения дисциплины; определение степени вины нарушителя; определение степени вины пособников; установление меры наказания нарушителю и его пособникам; практические выводы на будущее (для нарушителя дисциплины, менеджера, бизнесмена или предпринимателя).
Опираясь на такого рода схему, проводят обоснованный анализ, который поможет добиться правильного отношения подростков к дисциплине и наказанию.
Менеджеру в дисциплине надо видеть не только меру порядка, подчинения и

послушания, а и то, что она должна иметь активный характер, быть несовместимой с равнодушием и пассивностью.

14.5. КОНЦЕПЦИЯ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ЛИЧНОСТИ

Естественное равенство и основывающаяся на нем естественная солидарность базируются на том, что человек связан со всеми людьми узами всеобщего назначения, чем и обогащает свою личность и входит в сферу трансцендентнего гуманизма, благодаря чему и обретает всю полноту личного развития. Подлинное личное развитие являет собой общный характер и призвано реализовать общее благо на всех уровнях. Точкой отсчета начала такого развития могут выступать реальные радикальные изменения в жизни общества, в ее целесообразном движении, воплощаемом действия индивидов, стремящихся к счастью.
Одной из основополагающих позиций современного этапа развития христианского учения о человеке является созданная Иоанном Павлом II (папой римским) концепция "действующей личности", базирующаяся на анализе суждения "я действую", а следовательно, познаю самого себя и через это - другого. Личный опыт, по концепции автора, в состоянии зафиксировать не только "мою собственную" действительность, но и действительность, существующую "вне меня". При этом отправной точкой должен быть анализ понятия активности личности, который всегда начинается с изучения самопроизвольного акта действия, сознания и самосознания. "Я - причина, я вызываю существование указанной деятельности, движения, а также вызываю тот или иной результат,- отмечает папа Иоанн Павел II - Я являюсь причиной того, что мой динамизм обусловливает какое-то существование, которого до сих пор не было".
Концепция представляет собой существенное углубление знаний о человеке и его жизнедеятельности. Она способствует раскрытию проблемы соотношения частного и общего, синтеза частных знаний в целостные представления и действия и находит свое отражение в категории целостности, которая в настоящее время в науке о труде и жизнедеятельности еще не стала ведущей, что отражается на отношениях в процессе трудовой деятельности, а также между членами общества вообще по достижению общественных и личных целей.
Углубление знаний о человеке должно идти в направлении лучшего понимания человека "изнутри", по существу - его воли и сознания. Такой подход выражает сущность человека и общества, условия их существования и внутреннее содержание деятельности, самопонимание "жиз-ни-в-деятельности", общественно-социальные связи, исходное начало и единственную реальность человеческой сути, что обусловливает актуальность также и аутпраксеологической проблематики, рассматривающей индивидуальную личность и жизнедеятельность в ее отношении к общему.
Важность и необходимость этого направления исследований и познания возрастает, и нынешняя задача обусловливает необходимость выработки новых критериев оценки поступков человека и его деятельности, сопутствующих ей факторов, которые не могут ограничиваться ближайшими целями и количественно определенными результатами нынешнего существования, а должны учитывать далеко идущие последствия жизнедеятельности не только для отдельных стран, но и для всего человечества, формируя "универсальное общее благо".
В научном познании данной проблематики предполагается определенное понимание поступков жизнедеятельности человека, целенаправленной деятельности людей по преобразованию природы и общества, воспроизводству производительных сил и общественных отношений, обеспечивающих преемственность в творении и общественном развитии, способ существования

самого человека и его действующую суть в создании как общего блага, так и блага группы, семьи, государства, фирмы, предприятия и т. п. Ведущим здесь выступает труд, необходимый для устройства жизни человека, его средства и компоненты, орудия, которыми оперирует человек, вызывая в жизни два ряда отношений: к природе и между людьми, отношений по своей структуре поднимающихся над биологической формой движения жизни и не подвластных ее законам. Приспосабливаясь к наличным средствам производства, вступая в общественную жизнь, каждый человек определенными сторонами своего бытия - те ли в качестве субъекта производства, то ли как объект хозяйственно-распорядительной деятельности - предстает носителем этих отношений. Миновать их никому не дано, эти отношения первичны и жизненно необходимы. Именовать их можно как материальные, жизненные отношения. Роль человека состоит в активном критическом их осмыслении. В предметном (вещном) воплощении их объективность ощущает на себе каждый человек в зависимости от его поступков и места в системе общественного производства, социально-экономического содержания выполняемого труда и той части наличного продукта, который приходится на его долю. Эти отношения специфически отображаются функциональной деятельностью мозга, всей нервной системы человека и выступают в виде первоосновы мотивов его поведения, заданной мировым разумом. Социальным субстратом этих отношений является труд, выступающий в то же время условием возрастания степени свободы общества и человека по отношению к природе и обществу, основой сознательного контроля общества над условиями своего бытия.

В социально-экономических, функционально-технологических и организационно-управленческих аспектах труда заключены конечные пружины деятельности человека, его облика изнутри и возможностей совершенствования в труде уже изначально данных вместе с душой таких свойств человека, как разум, свобода воли и т. п.

Развитию этих идей и посвящена энциклика папы Иоанна Павла II "Laborem exercens" ("О человеческом труде"), изданная за рубежом в 1981 году, которая является судьбоносной в плане совершенствования и развития христианской концепции жизнедеятельности, нового подхода к высшей форме активности человека, более расширенной и перспективной трактовки проблем труда с интерпретацией понятий сотворения, воплощения и искупления.

Работа была издана во многих странах мира. Ей посвящены глубокие исследования ученых многих научных направлений. К 10-летию со дня выхода ее в свет, в 1991 году, впервые указанная работа была переведена на русский и украинский языки и издана. Она вызвала значительный интерес среди ученых и различных слоев населения.

Ее издание в СССР раньше было немыслимым, поскольку церковь в эпоху сталинщины и в последующие годы подвергалась большим гонениям. И только новые веяния и тенденции позволили ей занять надлежащее место в деле воспитания человеческой нравственности. Усиление интереса в нашем обществе к благочестию, набожности, христианской святыне предопределило издание энциклики о труде, раскрывающей смысл жизни и сущность христианства, гуманизма и веры, сотрудничества, нравственности, социальных и экологических последствий вмешательства человека в природу и знакомящей с его жизнедеятельностью и вероучением, возможностями человека.

Выдающийся ученый и общественный деятель, доктор наук, профессор Карол Войтыла (папа Иоанн Павел II), накопив огромный жизненный опыт, обращается ко всем людям доброй воли со своей активной жизненной позицией, имеющей огромное мобилизующее значение на практике как для самих верующих, так и не

только для них, поскольку в наши дни, четко обозначившиеся дефицитом духовности, люди во всем мире должны все больше осознавать, что они призваны играть значительную роль в вопросах морали, духовности, трудолюбия, культуры поведения и общения, борясь за лучшее будущее, за активную жизненную позицию, стимулирующую развитие главной производительной силы бытия - человека со свойствами активности, целенаправленности, сознательности, вырабатывающими праксеологический подход к работе, формированию целевых действий и настроений, стиля жизни, развития и совершенствования ее путем логически организованной системы понятий, категорий, приемов и действий.
К сожалению, эта проблематика в СССР развивалась недостаточно. Провозгласив перестройку и объявив гласность, политики, возглавлявшие страну в предраспадный период, не подготовили систему мировоззренческих установок, нравов, взглядов, идей, что вызвало страдания многих миллионов людей. Ныне задача состоит в том, чтобы восстановить дееспособность человека, накопить интеллектуальные ресурсы, по которым в эпоху всеобщей уравниловки и нивелировки, унификации и регламентации был нанесен серьезный удар. "Не хорошо душе без знания, и торопливый ногами, оступится".
Новые качественные процессы и проблемные ситуации, возникающие в ходе национального обновления, развития и укрепления независимого государства, обусловливают необходимость дальнейшего осмысления и изучения проблем человека, методологического обоснования сложившейся тенденции к созданию единой науки о человеке. Касаясь экономического аспекта рассматриваемых вопросов, следует отметить, что проблемы человека как главной производительной силы в экономической науке и практике недостаточно глубоко и всесторонне исследованы.
Но как раньше, так и сейчас многие социально-экономические научные разработки страдают отрывом исследований от жизни, наблюдаются подмена глубоких теоретических обобщений игрой в дефиниции, схоластическое теоретизирование, созерцательность, замыкание в собственных "диссертационных" и групповых интересах, с одной стороны, и узкий практицизм, с другой. В исследованиях и разработках наших ученых недостаточно глубоко и последовательно рассматривались и рассматриваются проблемы человека и его жизнедеятельности. Человек в этом аспекте проблемы рассматривался лишь как элемент общества, как винтик, как часть, как пригодность функционирования целого, как причина производства и его равнодействующая сила в экономических и производственных отношениях, господствовавших в период построения и функционирования так называемого развитого социализма.
В то же время следует отметить, что еще в 1951 году молодой и перспективный ученый Карол Войтыла высказал идею о необходимости познания и изучения человека как извне, так и изнутри, поскольку, по убеждению молодого ученого, человек является "единственным объектом, которого необходимо познавать извне и изнутри".
Менеджерам и бизнесменам надо учитывать, что диалектика частей возможна лишь вследствие их погружения в логическое лоно целого, охватывающего такие проблемы, как человеческая личность, ее достоинства, совесть, свобода, брак и семья, культура, возвышение человека за счет допущения его к творению добра, сверхъестественному познанию. Принимая эти идеи, многие страны разрабатывают и внедряют меры по развитию человека в своих государствах. Так, Соединенные Штаты Америки разработали для своей страны Программу по вопросам образования до 2000 года, где задача минимум - сделать для сегодняшних учеников школу как можно лучше, самой демократичной, самой профессиональной; для завтрашних - создать новую генерацию школ. По

глубокому убеждению бывшего президента США Джорджа Буша, в высших учебных заведениях должны обучаться не менее 90% выпускников школ, американские учащиеся должны стать первыми в мире по уровню знаний естественных и математических наук, иметь достаточно широкий кругозор в области литературы, искусства, экономики, правоведения. В прессе отмечается, что все основные просветительские учреждения уже активно работают на эту программу.
Поучительными представляются высказывания Иоанна Павла II, указывающего, что изучение проблем личности следует осуществлять на фоне ее деятельности, проявляющейся в "свободных" поступках. Следует определять "феномены поступков" человека, но не забывать и об их природе. Следует учитывать, что "деяние", или "поступок",- одна из центральных категорий как в антропологии, так и в этике, поскольку человеческая активность есть "вызывание человеком каких-либо последствий, имеющих определенную положительную или отрицательную ценность".
Без утверждения этих взглядов, гармонируемых с проблемой моральной субъективности человека, педагоги вряд ли смогут обеспечить творческий подъем молодого поколения, формирование новых душ и повышенную тягу к образованию, наукам. Помочь им в этом призваны прогрессивные предприниматели, менеджеры и бизнесмены.
Особое внимание рекомендуем обратить на самую последнюю энциклику Иоанна Павла II "Veritatis Splendor" ("Сияние Истины"), вышедшую в 1993 году и раскрывающую основные принципы моральной христианской доктрины. Поучительный документ раскрывает некоторые основные вопросы христианской морали и начинается с библейского диалога Иисуса с молодым юношей, старающимся понять и осознать главные принципы христианской морали, что весьма полезно и поучительно широким читательским массам молодежи. Использование менеджерами и бизнесменами идей и подходов этой энциклики позволит им не только предостеречь себя от ошибок, но и с новой силой провозгласить ту решающую сущность, которая качественно определяет новизну христианской свободы: "Только в истине человеческая воля имеет человеческий и ответственный характер".
Внеисторическое, непреходящее и общечеловеческое понимание христианских моральных норм необходимо современному человеку как для индивидуального выживания и спасения, так и для решения социальных проблем, утверждения демократии, достоинства, ценности и прав личности, социального равенства и социальной справедливости.
Разрабатывая стратегию жизнедеятельности народа, предпринимателям следует учитывать, что за последние десятилетия технические параметры овеществленного труда претерпели значительные качественные изменения. Внедрение в технику и технологию новых материалов, новых источников энергии, новых параметров - сверхвысоких и сверхнизких температур и давлений, скоростей, смертоносной для человека радиации - в исключительной степени обострило диалектическое противоречие между ограниченными возможностями естественных органов человека и неограниченными, возрастающими возможностями технических систем, обострило настолько, что человек - творец техники - стал в известном смысле тормозом ее дальнейшего развития. Стереотипы же жизнедеятельности человека, целевые установки и исполнительская культура отстают от современных требований социально-экономического, научно-технического и культурного прогресса. Свидетельством этому может быть чернобыльская трагедия.
Это отставание можно объяснить возникшей серьезной диспропорцией между

естественно-техническими и поведенческими науками. В противоположность техническим и естественно-научным достижениям наши поведенческие науки - праксеология, научная организация труда, нормирование, тектология, экология человека, физиология и психология труда, социология труда, психометрия, теория мотиваций, теория действий, эргономика, рефлексология, генетическая психология, акмеология, психогеронтология, онтопсихология человека, характерология, трифология, эвристика, мнемоника и другие - остались примитивными и заскорузлыми в своем развитии. Они не оказывают достаточно целенаправленного и необходимого воздействия на человека как главную производительную силу, не способствуют поддержанию его здоровья и работоспособности на должном уровне, не содействуют правильному учету психофизиологических особенностей при выборе профессии, недостаточно эффективно формируют целесообразность поступков, целевых действий и поведения человека. То есть весьма актуальными представляются исследования и разработки в области аутпраксеологии как совокупности научных знаний, утверждений и доказательств, методов и приемов оптимизации и активизации индивидуальной человеческой деятельности.
Поскольку человек в действительности принадлежит самому себе, свобода человека является подлинной свободой, наряду с полной ответственностью за свою деятельность. Победа разума, смысла, справедливости, порядка и организации в социальной жизни должна подчиняться великой идее и зажигать души. Из этого и должны исходить менеджеры и бизнесмены.

14.6. ПРАКСЕОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД В ФОРМИРОВАНИИ ЧЕЛОВЕКА НОВОГО ОБЩЕСТВА

Частные интересы каждого отдельного сообщества в структуре СНГ вызвали нарастание регрессивных изменений системы в целом и ее составляющих, проявляемое в деградации, понижении уровня организации и выполняющих функций, ускорились процессы гниения, разложения и упадка в нашем бытии, очерчивая предельные основания человеческого существования и развития бытия. Разваливаются промышленность, ВПК, наука, совместные предприятия, агропромышленный комплекс. Падает рождаемость, растут безработица, теневая экономика, преступность. Усиливаются раздоры в СНГ и увеличивается долговая яма, ухудшается экологическая ситуация, вызывая общие регрессивные изменения перехода от высшего к низшему.
В преддверии третьего тысячелетия мы подошли к той пограничной черте своей деятельности и жизнеобеспечения, у которой каждому человеку необходимо остановиться, подумать и осознать свою жизнедеятельность и жизнедеятельность всего нашего сообщества, определить свои принципиальные мировоззренческие установки и выработать необходимые и действенные подходы к дальнейшему развитию, формированию материальных и нематериальных объектов.
Особую роль здесь играет праксеологический подход, который заключается в том, чтобы не удерживать людей на уровне их примитивной философии житейского опыта и смысла, а, наоборот, подвести их к более высокой форме осознания жизни. В этом предпосылка праксеологических исследований с кумулятивными свойствами, суммирующими и концентрирующими достижения и результаты познания жизни и деятельности человека для переосмысления, уточнения и поиска новых, интенсивных путей своего развития и совершенствования.
Исследуя прошлое и настоящее праксеологии, определяя перспективы ее развития, исходя из того, чем может и чем должна она стать в ближайшем или отдаленном будущем, вырабатывая стратегию в области праксеологии, можно

отметить, что этому научному направлению отводится важная роль в качественном обновлении и созидательном развитии мира.
Праксеология может дать характеристику реальных человеческих возможностей, определить его объективные и субъективные действия, способствовать становлению его идеалов и ценностей, помочь оптимизировать свою жизнедеятельность и жизнеобеспечение как в индивидуальном, так и в общественном, всеобщем плане.
В научном познании пракселогической проблематики предполагается определенное понимание целенаправленной праксеологической деятельности людей по преобразованию природы и общества, воспроизводству производительных сил и общественных отношений, обеспечивающих преемственность в общественном развитии, способ существования самого человека и его действующую суть, формирующую его как личность и поддерживающую его существующее бытие трудом.
Библия, учит нас, что все дело творения существует для человека, задача которого состоит в разумных усилиях по использованию этого дела и своеобразному его завершению посредством труда во служение человеку. В этой связи социальным субстратом действующей сути человека является труд, означающий всякую деятельность, которой занимается человек, несмотря на характер труда и обстоятельства, то есть всякую деятельность человека среди всего многообразия занятий, к каким он проявляет способности и предрасположен самой своей природой, самой принадлежностью к роду человеческому. Именно в социально-экономических, функционально-технологических и организационно-управленческих аспектах труда заключены конечные пружины деятельности человека, сущность его бытия и развития.
Не только научный анализ, но и здравый практический взгляд на современные общественные процессы показывают, что основу всех причин кризисных явлений образуют факторы, так или иначе связанные с трудом. Кризис объясняется тем, что происходит снижение эффективности труда, падает его престижность в общественном сознании, игнорируется его решающая роль в реализации хозяйственных задач, в определении доходов, получаемых трудовыми коллективами, отраслями, регионами, государствами.
Менеджеры и бизнесмены должны исходить в своей деятельности из того, что рациональное постижение общего блага обусловливает необходимость одновременно познавательных и оценочных действий человека для постижения как фактического состояния общества, так и его возможного идеального состояния, для анализа не только того, что есть, но и того, как должно быть, с переходом в движении и действии от созерцательного "бытие - истина" к "развиваемо-действующему" праксеологическому подходу как предпосылке реализации законов бытия и совершенства.
Формы, в которых развертывается идея праксеологичес-кого подхода, можно отнести к проблеме двух начал: с одной стороны - всеобщее общественное знание, т. е. теоретическая деятельность ума, направленная на повышение действительности в ее прошлом, настоящем и будущем, с другой -- деятельность как специфическая человеческая форма активного отношения к окружающему миру, содержание которой составляет ее целесообразное изменение и преобразование, т. е. умение, целесообразность, действие, дело. Эти две величины - знание и деятельность - играют центральную роль в праксеологическом подходе как целеустремленной системе совокупности принципов, определяющих общую цель и стратегию целеустремленно ориентированных празссеологических деятельностей, показывающих, насколько это всеобщее знание превратилось в непосредственную производительную силу,

в человека, его совершенствующуюся суть, голос собственной совести и нормы человеческой деятельности в поисках истины и добра благодаря интеллектуальной природе человека.
Если мы введем буквенные символы и обозначим буквой L совокупность знаний, а буквой S - деятельность, то соотношение L/S и характеризует праксеологический подход, показывая, до какой степени всеобщее общественное знание превратилось в непосредственную производительную силу, что имеет весьма важное значение в предпринимательской деятельности менеджеров и бизнесменов. "Разум для имеющих его - источник жизни, а ученость глупых - глупость".
Основная идея праксеологического подхода состоит в требовании органического соединения теоретического движения мысли и практического действия и предопределяет потенции главной производительной силы, проявляемые в реальном жизненном процессе в виде нарастающей трудоспособности, созидательной деятельности, активности, уровне знаний, производственного опыта, трудолюбия, деловитости и рациональной, целенаправленной и целесообразной деятельности в системе общественного производства.
Можно предположить, что праксеологический подход возникает в процессе борьбы двух тенденций: стремления к построению возможно более обозримого, замкнутого в себе и развивающегося по стройному логическому плану целого всеобщего общественного знания, с одной стороны, а с дру'-гой - стремления к охвату возможно более богатого материала конкретных факторов деятельности. Поскольку праксеологический подход формирует две стороны отношений - знание и деятельность, между ними есть противоречие и единство, которые и должны учитывать предприниматели.
Всеобщее общественное знание имеет довольно сложную иерархическую структуру. Каждый человек застает определенный уровень знаний, какую-то систему идей и теорий, отражающих объективную деятельность и являющихся результатом предшествующей познавательной деятельности сообщества, достигнутого им эмпирического знания в результате духовной его деятельности, т. е. продукта общественно-трудовой и мыслительной деятельности людей предшествующих поколений.
Воплощаемые в языке готовые знания человек должен не только освоить, с тем чтобы развивать свои духовные способности, но и вовлечь в свою деятельность в форме всеобщности, превращая знания в элемент сознания и формируя себя как активного творца, как сознательного участника создаваемого нового общества, его подлинного становления и развития, перехода на новую ступень жизнедеятельного бытия. Таким образом концентрируется и кристаллизируется общественная сила человека как творца эволюции мира, использующего естественные богатства и создающего новые блага.
Сознание, идеалы людей все больше участвуют в формировании будущего, которое определяется их сегодняшними решениями и действиями. Общая идея состоит, видимо, в необходимости развития всех человеческих сил как таковых, безотносительно к какому бы то ни было заранее установленному масштабу земного бытия и создания условий для неукоснительного следования этому каждым человеком, формируя новый тип цивилизованности, характеризующийся социально-трудовым праксеологическим поведением людей, сближением теории и практики в их жизнедеятельности настолько, чтобы теоретическая и практическая работа сливалась вместе в одну работу по раскрытию творческих способностей человека, достижению диалектического единства идейно-теоретической, познавательной и повседневно практически действующей личности, развитию ее деятельного бытия.

Возрастание роли человеческого фактора во всех сферах жизнедеятельности актуализирует, исследование методологических посылок праксеологии, ее научного статуса и целостности, проблем формирования праксеологического подхода к деятельной сущности в творческом потенциале человека, формируя праксеологическую деятельность, правильное мировоззрение и мироощущение, а также способствуя праксеологическому поведению и жизнедеятельности людей, отвечающих новому уровню человеческого самосознания.
Человек выступает одним из творцов и суверенным носителем научного знания, без которого он не может достичь действенного развития своих сущностных сил, высоких рубежей в познании и развитии своих творческих способностей и качеств, осмыслить действительность в ее прошлом, настоящем и будущем, соединять в себе элементы материального мира, благодаря своей телесной природе и превосходить все телесные вещи благодаря своей духовной природе, представляя собою единство души и тела. "Потому, что каковы мысли в душе его, таков и он.
Научно-техническая революция приводит к возрастанию роли знания и образования. Исследователями обосновано мнение, что образование сегодня является одним из важнейших условий выполнения намеченных преобразований. Хотя нерешенных проблем здесь еще довольно много.
Следует отметить, что знание, выражающее реальность, истинное положение вещей, следует рассматривать и в форме, в которой оно осуществляется в голове конкретного индивида, действующего человека, и в форме социально-исторического процесса развития знания. Конкретно-исторический характер основ знаний, изменение логической структуры системы знаний в процессе ускоряющейся научно-технической революции, происходящих социальных и культурных процессов в системе действительности является важной предпосылкой приращения интеллектуального потенциала общества, и этот процесс должен быть управляемым, поскольку общество обязано гарантировать каждой личности условия для максимальной реализации ее временного призвания и назначения.
В то же время менеджеры и бизнесмены должны учитывать, что существующая система образования пока еще не в полной мере отвечает интеллектуальным потребностям общества. Это относится как к методам преподавания, так и к выбору изучаемых предметов. Фактически в педагогике мы не вышли за рамки традиционного эмпиризма. Более того, ввиду растущего объема знаний должный отбор предметов преподавания становится все более сложным и ответственным делом. Исследователи отмечают, что в настоящее время усваивается около 10 % знаний, а если выделить ту часть, которая приходит в практику воспитания и обучения, то этот показатель будет еще меньше.
Отношение знания к действительности носит многоуровневый и сложноопосредованный характер и развивается как в истории человеческой культуры, так и в процессе индивидуального развития личности. Оно может отражать элементы системы донаучных, житейских, художественных и других знаний, образующих высокий уровень знаний, находя за случайным необходимое и закономерное, а за единичным и частным - общее, формируя новые личностные идеалы, характеризуемые такими чертами, как социальная активность, трудолюбие, упорство и настойчивость в преодолении трудностей и различного рода зла, утверждая высокую нравственность и мораль, являющиеся важнейшими регуляторами общественной жизни.
Многоуровневый характер системы обусловливается тем, что, как известно, мышление человека постоянно движется от незнания к знанию, от поверхностного ко все более глубокому, сущностному и всестороннему знанию, формирующему

мировоззрение и служащему необходимым условием преобразующей деятельности человека и человечества независимо от того, к какой сфере жизни - экономической, социальной или политической она относится. Действенное направление общей тенденции в эволюции научного знания - от функциональности к субстрактности - является важной предпосылкой в изучении объективной реальности, в доведении изучения мира до логически завершенной системы, когда отдельные глобальные проблемы должны быть сами приведены во взаимную связь между собой и образовать единую универсально-глобальную проблему, объектом разработки которой будет весь мир как единство в многообразии. Речь идет в данном случае об универсальной связи вещей, явлений мира и учений и о необходимости достигнуть общности в управлении ими. В этой связи можно согласиться с исследователями, считающими, что в итоге получается однозначное соотношение: один всеглобалъный объект, или субстрат (единый мир как единство в многообразии), изучается одной всеглобальной наукой с множеством ее внутренних подразделений, охваченных единством всего научного знания.

Вместе с тем менеджерам и бизнесменам следует учитывать, что процесс приобретения знаний не ограничивается лишь развитием интеллекта, а должен быть направлен и на исследование мира чувственных переживаний субъекта, на то, чтобы передать знания, соответствующие призванию человека, и сформировать у него праксеологический подход к земным реальностям с тем, чтобы это знание превратилось в непосредственную производительную силу, в умение, действие и искусность человека. "Приложи сердце твое к учению и уши твои - к умным словам".

Как показывает практика и опыт жизнедеятельности человека, ни капитализм с его буржуазным индивидуализмом, ни классический марксизм в его русской интерпретации, принудительно навязываемый сверху властью и породивший новый партократический класс, лишивший человека подлинной свободы, очень устарели и уже совершенно не соответствуют ни современной социальной действительности, ни современному уровню научных и философских знаний.

Мировой процесс диалектичен потому, что он есть процесс логический, неотвратимо утверждающий торжество логоса и смысла, и сводится к духовному обновлению и моральному совершенству личности исходя из неразрывного единения человека и общества.

Главным в развитии и деятельности людей должно быть совершенствование человеческой личности как субъекта деятельности и объекта моральных оценок, реализация ее жизненных сил и способностей с целью дальнейшего саморазвития человека и общества путем познавательной и преобразовательной их деятельности, поскольку человек выступает как действительная причина своих поступков. .

Увеличение объема и обогащение содержания человеческой деятельности, изменение ее структуры связано с возвращением к человеку научного знания, овеществленного в технике и технологии, вскрывающих активное отношение к природе и позволяющих все шире подключать силы природы к выполнению самых различных производственных операций, что и обусловливает формирование общественных отношений, рост инициативы и активности людей, праксеологической направленности их деятельности, выражающейся в развитии активности, внутреннего ритма, творческих потенций и возможностей по реализации самосознания, а вместе с тем и общественных условий их жизни и проистекающих из них духовных представлений.

С целью достижения самодвижения, усиления взаимодействия системы личностных, субъективных (человек) и технических (предметных) элементов

производительных сил следует, видимо, полнее использовать духовные факторы производительных сил, интенсивное развитие, духовные элементы процесса труда, повышая уровень человеческой деятельности по восходящей, приближая ее к потенциальным возможностям, в частности, добиваясь воплощения знаний и деятельности в самом работающем человеке, его праксеологической деятельности, обусловленной происходящими качественными процессами развития производительных сил, социальными и культурными показателями, формирующими "духовность" как главную черту человеческой личности. - Представляя собой чрезвычайно сложное и многогранное явление, праксеологию можно охарактеризовать как науку о человеке, изучающую его сущностные силы и синтезирующую особый, только ей присущий промежуточный аспект традиционных естественных и общественных наук, изучающих человека на организационном, психическом, социальном и теологическом уровнях.
Вместе с тем следует отметить, что человек как объект исследования является столь многообразным и сложным в своих свойствах и проявлениях, что служит основанием для изучения многих наук, а сама проблема человека относится к так называемым "вечным вопросам", которые интересовали и ныне интересуют многих выдающихся мыслителей. Отмечается активизация исследований по этой проблеме в настоящее время, обусловленная научно-технической революцией и обострением человеческой проблематики, ее драматизацией, разнообразием подходов, взглядов человекознания не только как предмета теоретических размышлений, но и как практической потребности общества.
Праксеология изучает в этом объекте свой аспект и свои специфические стороны, закономерности, состояния и процессы, способные приблизить нас к реальному решению проблемы человека, оказывая влияние на развитие этих наук и, вместе с тем, используя их выводы и рекомендации для своего развития и для оптимизации человеческой жизнедеятельности и жизнеспособности не только в плане "умножения вещей", но и в плане высших устремлений и целей.
Идея праксеологии вытекает из концептуального подхода ученых об интеграции всех "элементов мира" в единое целое, в "единую человеческую семью". Праксеологический подход позволяет и требует рассматривать знание и практику в единстве, причем в единстве, обусловленном содержательным характером деятельности, праксеологическая направленность которой происходит при активном слиянии знаний и непосредственно самой деятельности, вызывая внутреннее духовное формирование, проектно-конструктивный характер теоретического сознания, сориентированного к практической деятельности по формированию своеобразного "древа духа", вырастающего из соединения разнообразных и пока разобщенных течений человеческого общества, "эволюционизируя от материи к высшим формам психизма", что и должны учитывать менеджеры и бизнесмены в процессе своей деятельности.
Преодоление основных трудностей, создающих проблемную ситуацию в социально-экономическом развитии и эффективности труда и осуществимости новых эффективных основ организации общественных и индивидуальных действий, служащих развитию сущностных сил человека, его дееспособности и призводительности, целенаправленного воздействия на социальные и экономические объекты, процессы и явления, возможно при условии признания праксеологической направленности его жизни и деятельности в ее сущности и воспроизводстве в процессе формирования единой общечеловеческой культуры, техники и искусства, а также науки, религии и морали. "Человек мудрый силен, и человек разумный укрепляет силу свою".
Построить новое общество - значит прежде всего сформировать новое сознание, воспитать высокую социальную культуру у всех граждан, человеческое

творчество, свободу мысли и выражения личности, простоту образа жизни, сохранить такие ценности всеобщего достояния, как природную любовь к семье, дух дружбы и взаимопомощи, глубокого гуманизма, чувство миролюбия и гражданского общежития, а также демократические свободы.
Праксеологичёский подход к исследованию жизнеобеспечения и движущих сил производства служит для выяснения содержащихся в них внутренних источников единства, целостности и развития. Он представляет собой основу развития производительной силы труда, обладает собственным движением и заключает в себе возможности беспредельного развития, являясь активным первоначалом гуманизации труда, что должно содействовать становлению личности и подлинно человеческих отношений.
Необходимость этого обусловлена тем, что в условиях возросшей роли субъективного фактора, когда в построении и развитии общества участвуют миллионы людей, их сознательная проектно-конструктивная деятельность поднимается до уровня научного познания, приобретая тем самым новое качество. Это и обусловливает необходимость развития праксеологии, выполняющей функцию непосредственной производительной силы и жизнедеятельной основы человека и общества.

15. Рациональная организация отдыха, направленная на предупреждение утомления

Здоровье человека тесно связано с образом его жизни, с условиями труда. Бурное развитие научно-технической революции привело к резкому повышению общего уровня эмоционального напряжения у большинства людей. Неизмеримо возросли нагрузки на центральную нервную систему, что нередкр приводит к тяжелым заболеваниям. Поэтому необходимо уменьшать эти нагрузки, ограждать себя от эмоционального напряжения.
Определяя рациональный режим труда и отдыха, необходим дифференцированный подход к руководителям различных уровней управленческой иерархии, направленный на предупреждение утомления, которое понижает способность к сосредоточенному вниманию, затрудняет ход мыслей, ослабляет воображение, снижает эффективность приобретенных навыков, увеличивает напряженность и раздражительность, нежелание продолжать работу.
Человек так создан, что он отдыхает от одной работы, лишь взявшись за другую.
А. Франс
Труд должен сообразоваться с отдыхом; глуп тот, кто отдых превращается в занятие.
Ф. Рюккерт
Нарушение меры даже и в добрых делах порочно.
Пелагий
Одна из несомненных и чистых радостей есть отдых после труда.
И.Кант
Удовольствиями пользоваться можно по праву только после трудов, а не прежде их.
Антисфен

15.1. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ОТДЫХА

Рационализируя режим отдыха, следует придерживаться оптимального суточного ритма, щадящего режима нервных нагрузок, отдыха и питания. При этом

необходимо исходить из деления людей на "жаворонков" и "сов". Первые - имеют наибольшую работоспособность в начале дня. Просыпаясь рано, быстро включаются в активную деятельность, а к концу дня малопродуктивны, у них снижаются работоспособность и эффективность труда. У вторых - мобилизация активности наступает медленнее, а расцвет приходится на вторую половину дня, иногда даже на ночные часы. Учет физиологических особенностей организма при рационализации работы и отдыха является условием хорошего самочувствия и нормального сна. Глубина сна и его продолжительность зависят от пережитых событий и производимых в период бодрствования действий. Оптимистический взгляд на события личной и общественной жизни, перспективность, готовность противостоять трудностям и различным препятствиям нормализуют сон и жизнедеятельность.

Необходимо продумать систему перерывов и физкультпаузу в зависимости от характера работы. При этом в одних случаях предпочтительными могут оказаться очень короткие перерывы (микропаузы), в других - просто короткие перерывы или более длительные и, наконец, продолжительные перерывы. Необходимо добиваться правильного сочетания между слишком короткими паузами, которые вообще не снимают утомления, и слишком длительными, которые нарушают целостность умственного процесса. Их количество и чередование должно быть при этом делом индивидуальным. При умственной работе, требующей большой сосредоточенности и внимания, рекомендуется устраивать короткие паузы в пределах от 2 до 3 минут. Весьма важным является также достижение гармонии семейных, служебных, культурных, общественных, спортивных и других интересов, способствующих отдыху. Они приносят радость, служат развлечением, делают жизнь интереснее, содержательнее и богаче. "Ухо, внимательное к учению жизни, пребывает между мудрыми".

Наряду с этим выработайте индивидуальный режим движения, питания, пассивного и особенно активного отдыха, который ускоряет восстановление работоспособности, улучшает настроение, память, устойчивость внимания. Большее внимание уделите нормализации сна, что особенно важно в наш век информационных перегрузок. Проанализируйте симптомы расстройства сна, недосыпания и его проявления в виде удлинения периода засыпания, частых пробуждений, раннего пробуждения, поверхностного, чуткого сна, а также массы "кошмарных" устрашающих сновидений. Исходите из современных представлений о физиологии сна. Медленный и быстрый типы сна, отличаясь по характеру биоэлектрической активности мозга, органически связаны с функциональной специализацией левого и правого полушарий головного мозга. Снижение работоспособности, активного внимания, апатия, снижение спонтанной активности - следствия нарушения медленного сна, а проявление эффективной несдержанности, немотивированного страха, нервно-эмоциональных переживаний - результат нарушения быстрого сна. Функция медленного сна направлена на восстановление работоспособности и положительного эмоционального тонуса, а функция быстрого сна защищает личность от нерешенных проблем, конфликтов, нервно-психических переживаний.

15.2. БИОЛОГИЧЕСКИЕ РИТМЫ ЖИЗНИ И ТРУДА И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

Прорабатывая предполагаемые стратегические решения для осуществления практических действий, учитывайте вашу творческую активность, психофизиологические возможности в сочетании с биологическими ритмами жизни и труда. Используйте рекомендации ученых, определивших и обосновавших функциональные циклы околомесячной периодичности. В

частности, длительность трех функциональных циклов обоснована венским психологом Г. Свободой и берлинским врачом В. Флейсом еще в конце прошлого века. Согласно их теории, жизнь каждого человека, начиная с момента рождения, протекает, согласуясь с тремя отдельными циклами: физическим (23 дня), эмоциональным, или, как его еще называют, чувственным (28 дней), и интеллектуальным (33 дня). Каждый цикл - это синусоида, положительная и отрицательная, полуволна которой соответствует положительному и отрицательному состоянию организма. Для положительного периода характерен подъем работоспособности, активности физического труда, эмоционального интеллектуального состояния человека, для отрицательного, напротив, - спад, ухудшение состояния. Так, в положительный период эмоционального цикла человек, как правило, бодр, весел, общителен и оптимистичен. В оставшиеся 14 дней отрицательной полуволны у него, наоборот, доминирует пессимистическое настроение.

Для интеллектуального цикла, характеризующего интенсивность работы мозга, закономерность такова: на 16,5-дневном положительном этапе легче дается учеба, особенно решение математических задач, а также любое занятие в сфере предпринимательской деятельности.

День, когда любая из трех синусоид пересекает нулевую линию (переход от положительной полуволны к отрицательной, а также обратный переход), называется критическим или нулевым днем. Для физического цикла, как свидетельствуют исследования, этот день плох тем, что с людьми чаще, чем в иное время, происходят несчастные случаи. В критический день эмоционального цикла человек легче "заводится" , срывается. А критический день интеллектуального цикла характерен ухудшенной умственной деятельностью. Конечно, наш организм имеет колоссальные возможности по компенсации временного снижения тех или иных его функций. Но все же теорию биоритмов целесообразно использовать с профилактической, побуждающей целью, тем более что сам расчет несложен. В его основе - предположение о том, что биоциклы стабильны от момента рождения. Вычислительная же процедура сводится тогда к подсчету общего числа дней, прожитых со дня рождения до определенной даты, и делению полученной суммы на число дней, составляющих длительность циклов (23, 28, 33). Количество дней, оставшихся сверх целого числа циклов, полученных в результате деления, и зафиксирует, в какой фазе физического, эмоционального и интеллектуального циклов находится человек в определенный день.

В качестве примера можно привести следующий подсчет для 40-летнего человека. Общее число прожитых дней будет 14 600 (365x40) плюс 10 дней за счет високосных лет. Итого 14 610 дней. Затем приплюсовывается число дней, прожитых на сорок первом году. Сумма делится последовательно на 23, 28, 33. Предположим, для физического цикла этого человека получится остаток 5 дней, эмоционального - 22, а для интеллектуального - 24. Значит, он пребывает в положительной фазе своего физического цикла и в отрицательных фазах эмоционального и интеллектуального.

В среднем нулевые точки одного из циклов случаются один раз в шесть дней, а двойные нулевые - примерно шесть раз в году. Совпадение же "критических" дней всех трех циклов бывает лишь один раз в год - это самый опасный день для бизнесменов.

Одновременно заметим, что иногда полезно учитывать не только околомесячные биоритмы, но и более длительные. Отмечается также связь мыслительных и физических процессов, возможных нагрузок и более высоких результатов с вашими внутренними биологическими ритмами. И задача, естественно, состоит в

том, чтобы соразмерить эти возможности нагрузки с соответствующим ритмом, возможностями совпадения, то есть оптимальной программой деятельности и учета при ее разработке всех внутренних ритмов с внешними факторами и специфическими условиями работы предпринимателя.
Умение предвидеть и управлять биоритмами, выявление и устранение тех или иных неблагоприятных последствий и факторов, влияющих на организм человека, правильное и разумное их использование при определенных видах труда, усиление их воздействия как стимулирующих факторов при интенсивной умственной деятельности - все это будет способствовать предупреждению и снижению утомляемости, рационализации труда и отдыха менеджеров и бизнесменов.

15.3. АУТОГЕННАЯ ТРЕНИРОВКА ДЛЯ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И СНЯТИЯ УТОМЛЕНИЯ

Руководителю рекомендуется также применять релаксацию (расслабление) как один из методов психотерапии, психопрофилактики и психогигиены, предупреждающий неврозы, повышающий возможность психической саморегуляции непроизвольных функций организма, способствующий укреплению эмоциональной сферы и волевых качеств, что в конечном итоге активизирует деятельность руководителя. Для этого руководителю целесообразно ознакомиться и освоить систему аутогенной тренировки как одного из мощных предупреждающих средств в условиях убыстряющегося темпа жизни, увеличивающихся эмоциональных и интеллектуальных нагрузок в его работе, нервных расстройств, утомления, конфликтов и возможных неудач в предпринимательской деятельности.
Система аутогенной тренировки, состоящая из стандартных упражнений, предназначенных для мысленного повторения определенных формул самовнушения, позволяет обеспечить состояние глубокого внутреннего успокоения, нормализацию тонуса скелетных мышц и расслабление опорно-двигательного аппарата всего организма как целостной системы. Это способствует самонастраиванию, регуляции гемодинамики и других вегетативных функций и систем всего организма, саморегуляции и адаптации к ритму жизни, предупреждает психогенные боли и бессонницу. Классическая методика Шульца - основателя аутогенной тренировки (АТ) - предполагает выполнение путем мысленного повторения ряда стандартных упражнений. При этом не надо спешить, следует посмотреть со стороны на свою каждодневную суету, на сотни мелких забот, отделить важное от нервирующих мелочей. Утренние тренировки - залог поступательного движения в АТ, и для этого надо всего десять минут. Сделайте правилом - выделить занятиям десять минут ежедневно.
В начале курса АТ каждое упражнение занимает около минуты, в конце курса - до пяти минут. Если к этому добавить еще и время на самовнушение формул поведения, то на одно аутогенное погружение вы будете тратить десять минут. Разве это много - потратить на собственное здоровье десять минут? А какой будет эффект!
Упражнения по АТ обычно проводятся трижды в день. Когда желающий овладеет аутотренингом, научится выполнять одни упражнения, он может переходить к следующим, повторяя все предшествующие с частотой, достаточной для поддержания сложившегося навыка. Минимальная норма упражнений - одно занятие в день. Если есть возможность, следует тренироваться в слегка затемненном помещении при закрытых окнах, чтобы избежать шумовых раздражителей. Переполненный желудок не любит учиться. Это полностью

относится и. к овладению АТ. Концентрации, от которой зависит успех аутогенной тренировки, -мешают и возбуждающие напитки, например кофе, хотя причины, мешающие собраться с мыслями и формировать внутренние образы и представления, очень индивидуальны. Большинство занимающихся АТ считают, что вино мешает сосредоточиться; некоторые причисляют сюда, помимо кофе, также чай и острый сыр - все индивидуально. Многим помогает, например, представление о приятной усталости после длительной прогулки на воздухе. Нельзя, конечно, ожидать, что все упражнения пойдут гладко и что каждая тренировка будет успешной, особенно в начале занятий. Однако чем дальше вы продвинетесь в курсе АТ, тем легче вы будете справляться с внешними и внутренними помехами.

Придерживайтесь следующей формулы самовнушения: "Занимаясь, я остаюсь свободным и свежим". Эту же формулу следует повторять, тренируясь на работе в послеобеденное время, когда особенно клонит ко сну. Вообще, послеобеденная тренировка на рабочем месте труднее, чем утренняя или вечерняя, и дается не сразу, но для опытного человека она заменяет бодрящую чашку кофе и помогает преодолеть усталость, охватывающую после приема пищи.

Спокойным тренировкам на работе часто мешает присутствие коллег, невозможность принять правильную позу, сосредоточиться. В этом случае лучше всего сказать примерно следующее: "Послушайте, врач велел мне заниматься психической гимнастикой, она помогает от спазмов сосудов. Продолжайте разговаривать, только не обращайтесь ко мне в ближайшие пять минут. Через пять минут я к вашим услугам". Истинные бизнесмены вас поймут.

Очень удачно решила проблему тренировок на работе одна слушательница курсов, которая сказала своей курящей соседке: "Для меня аутогенная тренировка - то же, что для вас сигарета. Вы сегодня покурили уже раз десять, я упражняюсь только один раз. Пожалуйста, не обращайтесь ко мне в ближайшие пять минут, иначе я не могу сосредоточиться".

Конечно, можно найти и другие способы, чтобы обеспечить себе кратковременный покой. Приведенные примеры только показывают, как можно объяснить свои действия. В целом можно сказать, что эффект тренировок находится в прямой зависимости от их регулярности и точности выполнения заданий.

Упражнения, обучающие психической релаксации, следует, естественно, проводить в расслабленной позе. Там, где занятия проводятся за столами, обычно используется так называемая "поза кучера". Чтобы принять ее, нужно сесть на стул прямо, распрямить спину, а потом расслабить все скелетные мышцы. Чтобы диафрагма не давила на желудок, не следует слишком сильно наклоняться вперед. Голова опущена на грудь, ноги слегка расставлены и согнуты под тупым углом, руки лежат на коленях, не касаясь друг друга, локти немного округлены - словом, характерная поза извозчика, дремлющего в ожидании седока. Глаза закрыты. Нижняя челюсть расслаблена, но не отвисает, так что рот закрыт. Язык тоже расслаблен, и его основание кажется тяжелым.

Такова активная поза на занятиях АТ, которую можно принять практически где угодно: дома, на работе, в транспорте... Аутогенной тренировкой в пассивной позе занимаются дома, так как для нее нужен мягкий стул с подлокотниками или кресло. В пассивной позе спина и затылок опираются о спинку кресла или валик для головы, руки расслабленно лежат на подлокотниках. В остальном пассивная поза совпадает с активной: ноги слегка раздвинуты, носки немного врозь. Если носки направлены прямо или приподняты, то стадия расслабления еще не наступила. Руки слегка согнуты в локтях и не касаются ног. При неприятных ощущениях в груди следует подложить за спину подушку; при болях в пояснице нужно подложить под колени валик из одеяла, иначе трудно добиться состояния

успокоения и расслабленности.
Иногда возникает вопрос: можно ли тренироваться перед сном, лежа в позе, предшествующей сну? Несомненно, можно. Для вечернего аутогенного погружения даже желательно принимать позу, в которой тренирующийся привык засыпать. Люди, которых беспокоят боли в сердце, предпочитают спать на правом боку. Следовательно, в этом положении им и нужно выполнять упражнения. Некоторые слушатели с успехом тренировались, лежа на животе. Здесь важно только, чтобы начинающие, выбрав одну позу, не меняли ее во время всего начального курса. Это повышает эффективность тренировок: благодаря возникающим ассоциациям психика воспринимает позу готовности к АТ как сигнал к мускульной релаксации.
Сбалансированная смена напряжений и расслаблений является решающим фактором, определяющим самочувствие. В нормальных условиях равновесие между процессами возбуждения и торможения достигается без сознательного вмешательства через механизмы психофизической саморегуляции, однако хроническое перенапряжение и переутомление нервной системы нарушают слаженную работу механизмов саморегуляции, вызывают расстройство функций скелетных мышц, внутренних органов и желез внутренней секреции.
Жизнь человека немыслима без нагрузок, которые составляют необходимый компонент всей жизнедеятельности. То же относится и к расслаблению, которого, однако, гораздо труднее добиться сегодня, чем в старые добрые времена, когда спокойно кончался трудовой день, а вечер обещал покой и отдых. Может быть, мы стали хуже переносить психические нагрузки потому, что не можем уравновесить их физической активностью, может быть, эпоха стрессов, перегрузок и переутомления истощила наши нервные ресурсы и мы устаем быстрее, чем наши отцы, а восстанавливаем свои силы медленнее. Но нагрузки на все системы организма абсолютно необходимы для их нормального функционирования. Хотя жизнь немыслима без преодоления внешних и внутренних противоречий, человек старается обойти их, что не всегда удается.
Перенапряженность означает нарушение деятельности механизмов саморегуляции и поэтому представляет собой болезнь. Как всякая болезнь, перенапряжение еще больше повышает нагрузки на все системы организма, разрушая в конечном счете физическую, психическую и социальную деятельность. Мы все знаем нервных людей, постоянное возбуждение, раздражительность и агрессивность которых делают их некоммуникабельными. Это типичный результат хронических перегрузок для многих предпринимателей. Очень многие люди (по разным причинам, например, по соображениям престижности) надевают социальные "маски", то есть выбирают манеру, не свойственную типу их психической деятельности, что ведет к состоянию психической скованности. Жесткая регламентация психических действий, их подгонка под "маску", в свою очередь, вызывают мускульную скованность, напряженность в выполнении двигательных и моторных действий предпринимателей.
Умение расслабиться (естественный рефлекторный процесс) многим непосильно в наше время, когда одна перегрузка накладывается на другую, один стрессор заменяет другой. Современный бизнесмен похож на спортсмена, который разбегается перед прыжком, но спортсмен после разбега прыгает и расслабляется, а наш современник разбегается всю жизнь без результирующего прыжка и, следовательно, без отдыха. Уже двадцать лет назад журналист Дж. Д. Ратклифф, специализирующийся в области медицины, писал, что психические перегрузки уносят больше жизней, чем все болезни, вместе взятые. Эту мысль можно переформулировать и так: нас убивает отсутствие разгрузки и неумение

расслабиться.
Существуют проверенные традиционные способы снятия переутомления и перенапряжения; неспешные прогулки и туристические походы, упоительные танцы, гимнастические упражнения, разумная смена физической и умственной деятельности, сочетание работы и хобби... Это естественные пути к нервной разгрузке, здоровому сну, хорошему самочувствию и высокой работоспособности. Но кто может позволить себе все это в условиях хронического дефицита времени? Современному человеку нужна не просто разрядка, а разрядка в концентрированной форме. Поэтому такое значение приобретает АТ, обеспечивающая быстрый и глубокий отдых. Отдых с помощью АТ такая же необходимость, как производственная или спортивная деятельность. Как труд и спорт, АТ требует характера, выдержки и формирует личность предпринимателя, менеджера, бизнесмена.
Занимаясь АТ, мы учимся воспринимать сигналы своего организма и управлять ими. Недаром в курсе аутотренинга Шульц настоятельно рекомендовал "стать пассивным участником физиологических процессов своего организма", представлять себе образно деятельность органов тела, на которые тренирующийся хочет оказать воздействие.
Однако следует предостеречь начинающих менеджеров и бизнесменов от одной очень распространенной ошибки. АТ действительно учит управлять функционированием мышц и внутренних органов, но это управление не опирается на акты волевых усилий. Более того, сознательный волевой приказ вызывает противоположный эффект. Это легко понять, если вспомнить ситуацию с бессонницей: кто заставляет себя заснуть, тот своим приказом активизирует деятельность головного мозга, повышает мышечный и психический уровень бодрствования и в результате заснуть не может.
Может быть, самое трудное в АТ и состоит в достижении внутренней концентрации, сосредоточенности на чувствах, образах, представлениях и ощущениях без обращения к воле, которая автоматически повышает уровень напряжения и делает расслабление невозможным. Самое трудное в АТ - это отдаться потоку представлений, не анализируя и не направляя их, раствориться в своих ощущениях и вызванных ими образах, достигнуть состояния самозабвения, то есть затормозить деятельность высших отделов мозга и раскрепостить низшие, оживить следы подкорковых реакций - в этом основа основ АТ для менеджеров и бизнесменов.
Один из невропатологов сформулировал этот принцип так: "Раскован тот, кто научился смотреть внутрь себя, воспринимать только то, что происходит в организме, и отключился от всего остального".
Существует шесть классических упражнений аутогенной тренировки. Подготовительная формула: "Я совершенно спокоен". Первое упражнение: "Моя правая (левая) рука (нога) тяжелая. Обе руки и обе ноги тяжелые". Это упражнение призвано расслабить поперечнополосатую мускулатуру. В этом и состоит вся его целевая направленность. Отмечая важность этого упражнения, Шульц считает необходимым овладеть, прежде всего, приемом максимального расслабления мышц, поскольку именно мышечная система наиболее поддается волевому контролю у предпринимателя.
Второе упражнение: "Моя правая (левая) рука (нога) теплая. Обе руки и обе ноги теплые". Оно направлено на овладение регуляцией сосудистой иннервации конечностей. Свидетельством овладения данным упражнением является субъективное ощущение тепла и объективно регистрируемое расширение сосудов кожи.
Третье упражнение: "Сердце бьется ровно". Его цель - обучить регулировать ритм

сердечных сокращений. Возможно, как отмечает Шульц, мысленно повторяя данную формулу, изменять частоту пульса в ту или другую сторону, что весьма важно для предпринимателя, учитывая постоянные нервные перегрузки в бизнесе.
Четвертое упражнение: "Мое дыхание совершенно спокойно". Призвано обеспечивать нормализацию дыхательного ритма.
Пятое упражнение: "Живот прогрет приятным глубоким теплом". Призвано обеспечить положительное влияние расслабляющего тепла в брюшной полости и обусловлено ролью солнечного сплетения в иннервации внутренних органов.
Шестое упражнение: "Мой лоб приятно прохладен, голова свежая, бодрая". Овладение этим упражнением способствует предупреждению, предотвращению и ослаблению сосудистых головных болей вазомоторного происхождения, мигрени, расстройства активного внимания, что так часто наблюдается у менеджеров и бизнесменов.
Следует учитывать, что овладение методами и приемами аутогенной тренировки требует последовательного заучивания комплекса упражнений и различных его модификаций на протяжении нескольких недель (примерно около 12) при ежедневных занятиях. Важным при этом является положение тела. Оно должно быть весьма удобным, с минимальным мышечным напряжением при тренировках сидя, туловище и голову следует слегка наклонить вперед, ноги должны стоять на полной ступне, руки положите на переднюю поверхность бедер, глаза закройте, расслабьтесь, постарайтесь обеспечить неторопливый, плавный, размеренный ритм дыхания.
Тренируйтесь, лежа на спине, руки слегка согните в локтевых суставах, положите их вдоль тела ладонями вниз, глаза закройте, ноги немного раздвиньте, отдайте мысленные распоряжения по успокоению, расслаблению, отдыху. Большее внимание уделите лаконизму внутренней речи.
Овладев техникой классических упражнений аутогенной тренировки, расширяйте потенциальные возможности данного метода, корректируя и тренируя деятельность отдельных функциональных органов, стремитесь к высшей ее ступени - целенаправленной органотренировке, более широко используя образное мышление, самовнушение, глубокое внутреннее успокоение, взаимно потенцирующие действия, специфические для труда менеджера и бизнесмена.
Наши мысли, представления и особенно намерения имеют тенденцию превращаться в факты действительности. Так, если, например, по первой формуле самовнушения "Моя правая рука тяжелая" представить себе, что рука устала от тяжелого груза, то тонус мышц этой руки покажет изменения, свойственные состоянию утомления и расслабления. Пониженный тонус можно поднять до нормального с помощью так называемых формул снятия или выхода из состояния самовнушения, по содержанию обратных формулам аутогенного погружения. Для формулы "Моя правая рука тяжелая" такой обратной формулой является: "Руки напряжены" и команда "Вытянуть руки, согнуть руки. Дышать глубоко. Открыть глаза!" После такой команды следует ее немедленно выполнить, не нарушая последовательности действий: энергично распрямить и согнуть в локтях руки или хотя бы просто напрячь и расслабить несколько раз мышцы рук, не двигая ими. Эффект выхода из состояния релаксации наступает гораздо позже, если сначала открыть глаза, лишь затем напрячь мускулы и усилить дыхание.
Ощущение тяжести в конечностях длится в этом случае дольше, а иногда сопровождается ощущением покалывания или тянущим ощущением в мускулах, какое бывает от сидения в неудобном положении, когда затекает нога или рука. Участники тренировок отмечают, что такие ощущения в конечностях длились по нескольку часов и даже дней, и при разборе этих случаев почти всегда удается

установить и устранить их причину - неправильное выполнение формул выхода из состояния аутогенного расслабления.
Чем более решительно, бесповоротно и добросовестно выполняется формула выхода, тем быстрее она реализуется в действиях менеджера и бизнесмена.
Для каждого упражнения по АТ рекомендуются свои формулы самовнушения, от которых не следует отходить по крайней мере на начальном этапе обучения.
Первое упражнение начинается с приемов расслабления скелетных мышц конечностей и тела. Это упражнение выполняют в расслабленной позе в положении сидя или лежа (скажем, "в позе кучера"). Первое упражнение формулируется так: "Моя правая рука тяжелая". Левша начинает, естественно, с левой руки, которая ближе к его "я", более подвластна внушению: "Моя левая рука тяжелая".
Эту формулу нужно представить себе со всей наглядностью: вот расслабляются мышцы руки - пальцы, кисть, вся рука стада тяжелая как свинец. Она лежит бессильно как плеть. Нет сил, не хочется двигать ею.
Эти представления могут быть субъективно различны, следует вызывать те из них, которые наиболее прочно закрепились в вашей памяти и потому легче всего репродуцируются. Желательно только, чтобы ощущение усталости и расслабленности не было неприятным. Пусть это будет состояние, которое испытывают после долгой и приятной прогулки на свежем воздухе в лесу, после купания в, реке, после спортивной тренировки и т. п.
Формулы самовнушения не проговариваются вслух, а повторяются мысленно, поскольку звук собственного голоса подчас воспринимается как помеха, затрудняющая внутреннюю концентрацию.
О концентрации внимания нужно поговорить особо. Работая над первым упражнением, нужно приучить себя воспринимать только формулу самовнушения, настроиться на образы и представления, реализующие эту формулу, в данном случае на представления об усталой, обессиленной и расслабленно неподвижной правой руке. В начале тренировки трудно избежать нарушений концентрации, самопроизвольного переключения внимания на неожиданно возникающие воспоминания, мысли, намерения. Нельзя терять терпения, следует вернуть все свои помыслы к формуле самовнушения, не раздражаясь и не прибегая к волевому усилию. Если сосредоточиться не удается, следует снова начать упражнение, а при неудачной второй попытке отложить занятие на некоторое время. Если вы чувствуете, что настрой на формулу внушения ускользает, проговорите ее лучше скороговоркой, но доведите упражнение до конца. Если во время занятия у вас ухудшилось самочувствие, прервите упражнение формулой, выхода.
Формулу самовнушения повторяют обычно шесть раз, затем вставляют формулу: "Я совершенно спокоен" и снова повторяют мысленно шесть раз: "Моя правая рука тяжелая". Временной интервал, требующийся для ощущения тяжести в руке, различен для разных людей. Обычно достаточно трех серий из шести повторений формулы, разделенных вставкой "Я совершенно спокоен",что составляет около двух минут. Упражнения с формулой тяжести следует проводить всю первую неделю занятий АТ минимум два раза в день, пока ощущение тяжести не станет возникать рефлекторно.
Многие начинающие ощущают тяжесть уже в первый день занятий, у некоторых оно сопровождается ощущением тепла, другим на выполнение первого упражнения требуется одна-две недели, третьи могут вздохнуть с облегчением только через три-четыре недели, но такие случаи довольно редки. Некоторым людям удается вызвать ощущение тяжести в обеих руках одновременно, но к тому не следует специально стремиться, так как начинающему легче

зафиксировать перед своим внутренним взором образ одного предмета, а не рассеивать внимание между несколькими;
Ко второму упражнению - с формулой тепла - следует переходить через две недели после начала занятий независимо от того, достигнута ли цель первого упражнения - ощущение тяжести в конечностях и теле.
Первое упражнение на ощущение тяжести ставило своей целью мышечное расслабление и снижение общего мышечного тонуса. Второе упражнение развивает ощущение тепла в нужной области организма или во всем теле, которое наступает вследствие расширения кровеносных сосудов. Второе упражнение формулируется так: "Моя правая рука теплая", а все упражнение, учитывая и первую формулу, приобретает следующий вид: "Я совершенно спокоен (1 раз). Правая рука тяжелая (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Правая рука теплая (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Правая рука теплая (6-12 раз)". Далее - формула выхода.
Нередко ощущение тепла возникает раньше, чем ощущение тяжести. Пусть это вас не смущает. Но если упражнение не дается в течение двух недель, сделайте перед началом тренировки теплую ванну для рук или погрейте руки на батарее отопления. Это позволит более живо представить состояние, к которому надо стремиться. Однако ни в коем случае нельзя усиливать формулу-до "Моя правая рука горячая". Это вызывает эффект, обратный целям упражнения, то есть ведет к напряжению, а не расслаблению.
Как и в первом упражнении, так и в упражнении с теплом успех зависит от степени сосредоточенности на органе, в котором требуется добиться желаемого ощущения. Мысленный образ руки (или другого органа) в желаемом состоянии весьма индивидуален. Можно, например, мысленно представить себе легкое пуховое одеяло, вызвать представление о теплом калорифере, струя воздуха которого согревает пальцы, потом кисть, потом теплый воздух омывает всю правую руку. Это дает возможность точнее воспроизвести ощущение тепла.
При правильных и регулярных тренировках ощущение тяжести и тепла возникает рефлекторно, сразу при произнесении соответствующих формул: первая расслабляет мышцы, вторая расширяет сосуды. Ощущение мышечного напряжения и прохлады, наоборот, свидетельствует о том, что мышцы находятся под нагрузкой, а сосуды сужены и кровообращение заторможено.
В обоих упражнениях ощущения тяжести и тепла являются не плодом нашего воображения, а физиологической реальностью. Самовнушение тепла и тяжести легко проверить объективными средствами. Температура руки, в которой ощущается тепло, действительно повышается примерно на два градуса благодаря притоку крови, и этот факт поддается регистрации специальными термометрами. Эта рука действительно тяжелее другой благодаря расширению сосудов и более интенсивной циркуляции крови.
Первое упражнение сопровождается такими физиологическими процессами, как повышение содержания кислорода в крови и приток артериальной крови; второе упражнение также сопровождается чисто физиологическими реакциями в организме: вазомоторные нервы увеличивают диаметр артериальных сосудов, а усиление кровообращения обеспечивает повышение температуры. Эти процессы объединены механизмами обратной связи с психикой: расслабленность мускулатуры ведет к понижению уровня бодрствования, снижению эмоционального напряжения, а затем к сонливости и сну.
Люди, владеющие методикой АТ, умеют управлять деятельностью мышц и сосудов и использовать ее в утилитарных целях. Многие специалисты по АТ легко обходятся зимой без перчаток, теплой шапки и даже без зимнего пальто, направляя энергию "внутреннего отопления" на замерзшие уши и руки или

промокшие ноги. Конечно, эта способность имеет свои границы, которые никому не дано перейти.
Вегетативная нервная система, передающая импульсы торможения и раздражения от внутренних систем организма в мозг и от мозга к системам внутренних органов, связывает деятельность органов между собой и без посредства психики. Поэтому целенаправленные напряжения или расслабления одного органа ведут к переносу этого состояния на другие. Например, расслабление правой руки автоматически ведет и к расслаблению левой; расслабление рук стимулирует расслабление мышц туловища.
Депрессивное (угнетенное, тоскливое) и приподнятое состояние духа, пессимизм, и оптимизм отражаются на деятельности внутренних органов, в противном случае АТ не была бы возможной. Между психическим и физическим началами в живом организме существуют прямая и обратная связи, о которых люди знали с древности, хотя и не сразу научились их использовать.
Изменения, вызванные упражнениями АТ, возникают сначала в органах, наиболее тесно связанных с психикой. Так, ощущения тяжести и тепла легче всего вызвать в правой руке. Однако благодаря нервным связям между двигательными органами состояние расслабления передается от правой руки к левой, от рук - к ногам и мышцам тела. Этот перенос стимулированного состояния на другие органы Шульц назвал "законом генерализации" (обобщения). Возможность генерализации не означает, однако, что для достижения релаксации достаточно научиться управлять только одним органом или одной группой мышц; генерализация позволяет только ускорить процесс овладения саморасслаблением и самоконцентрацией. Овладев первым упражнением для правой руки, гораздо легче научиться вызывать ощущение тяжести в левой, используя ту же формулу и сосредоточившись на представлении о том, как расслабляются пальцы левой руки, ее кисть, как эта тяжесть растекается по всей руке, а затем по стопам ног, голеням, бедрам, по всему телу - нет сил шевельнуть рукой или ногой, не хочется шевелиться; тяжесть и приятное тепло во всем теле. Можно ощущать тяжесть и тепло в левой руке уже во время тренировок с правой, а можно чувствовать, что на команды, направленные в правую руку, реагирует все тело или одна его сторона. Случается, однако, что команда вызывает желаемую реакцию совсем не в том органе, которому она предназначалась. Это явление объясняется не законом генерализации, а другими факторами, среди которых нужно назвать по меньшей мере два. Неверно выбран орган, , наиболее управляемый психикой, или наличествует неосознанное внутреннее противодействие расслаблению.
Пользуясь явлением генерализации, можно со временем заменять детализированные формулы самовнушения все более общими: "Руки тяжелые. Руки теплые", а в конце курса формула сокращается до фразы: "Покой - тяжесть - тепло".
Эту же тактику постепенного обобщения формул самовнушения можно рекомендовать и дальше. Однако к обобщенным формулам можно переходить только после полного усвоения их детальных вариантов. Команды типа "Руки стали тяжелыми" и "Руки стали теплыми" на начальном этапе обучения и самообучения заставляют "перескакивать" мысленно с одной руки на другую и мешают концентрации, как установил Шульц.
Эффект генерализации лежит в основе чрезвычайно важной формулы общего типа: "Я совершенно спокоен", которую во время тренировок вставляют после каждой серии формул изучаемых упражнений. Со временем эту формулу следует заменить более категоричной и требующей большего подчинения: "Я абсолютно спокоен".

Формулы намерения (цели) содержат те мысли и чувства, которые мы хотим внушить себе во время аутогенного погружения. Формула покоя особенно важна своим общим содержанием, она обращена фактически ко всем системам организма. Глубоко обдуманная, с большим внутренним убеждением, она нормализует кровяное давление, смягчает болевые ощущения, снимает мышечные спазмы при астме, коликах в желудке, запорах. Формулы самовнушения, вызывающие ощущение тяжести и тепла, представляют собой, по существу, только разные конкретизации этой общей формулы саморасслабления применительно к разным системам организма. Шульц, сознавая значимость формулы покоя, умышленно вводил ее только как связку между отдельными упражнениями, опасаясь, что занимающиеся АТ ограничатся одним самовнушением покоя и превратят аутогенную тренировку в "самоуговаривание". В общем виде это требование Шульца можно сформулировать в виде правила: сначала овладеть системой упражнений и, только достигнув генерализации саморасслабления, переходить к использованию формул поведения.
Овладение первыми двумя упражнениями, помимо устранения многих функциональных расстройств, ведет к нормализации работы сердца. Ощущение тепла в левой руке рефлекторно переходит на всю левую половину грудной клетки и расширяет коронарные сосуды сердца, которые получают дополнительный приток крови, а с ней и кислорода. Часто этого воздействия упражнений с тяжестью и теплом оказывается достаточно, чтобы снять невралгические боли в сердце, отрегулировать ритм и силу его пульсации, что весьма важно для бизнесменов.
Упражнение для сердца является третьим в системе занятий по АТ, хотя нередко его помещают и на четвертое место после упражнений для дыхания, для чего имеются довольно веские основания. Предпочтительнее, однако, сохранить верность последовательности упражнений, предложенной самим Шульцем. Упражнения для сердца вызывают наибольшее - хотя и небольшое в абсолютных цифрах - число генетивных побочных явлений, поэтому их рекомендуется проводить под наблюдением. Третье упражнение осваивают с помощью формулы: "Сердце бьется ровно и сильно".
Эту формулу обычно рекомендуют молодым людям и лицам с пониженным кровяным давлением, всем остальным рекомендуется другой вариант упражнения: "Сердце бьется спокойно и ровно". Или же наиболее универсальную для впечатлительных эмоциональных людей: "Сердце бьется совершенно ровно", или "Пульс спокойный и хороший".
Следует учитывать, что большинство исследователей по АТ единодушно предостерегают от самодеятельности при использовании формул, воздействующих на сердце. Дело в том, что сердце человека - очень чувствительный орган, который чутко реагирует на образные и другие эмоциональные раздражители. Поэтому неверные представления могут вызвать нежелательные реакции. О "впечатлительности" сердца довольно верно говорят народные пословицы и поговорки, аккумулирующие многовековые наблюдения: "сердце сжимается" при неприятном известии, "стучит" от возбуждения или страха, оно "готово выпрыгнуть из груди" от радости или "замерло" от дурного или радостного предчувствия, "сжалось" от горя; скорбная весть "пронзает сердце как стрела" и "ранит" его и т. д.
Выполнению упражнений для сердца способствует последовательность наглядных представлений, образов: "Сердце работает размеренно, как мотор, как автомат, не требующий внимания. Оно пульсирует ровно и ритмично. Мне приятно, я чувствую себя хорошо. Я абсолютно спокоен" и т. д.
Всем известно еще из школьного курса биологии, что сердце представляет собой

мускул, напоминающий насос. Но это насос особого рода, чрезвычайно тесно связанный с психикой по каналам вегетативной нервной системы и только реагирующий на изменения психического тонуса. Однако только половина начинающих заниматься АТ умеет чувствовать работу своего сердца, вторая половина чувствует, что имеет сердце только при увеличенных нагрузках, заболеваниях или при психических стрессах, когда нельзя не услышать гулкие удары, резонирующие в грудной клетке. Нередко для страстных болельщиков, глубоко и органически вжившихся в игру "своей" команды, ее поражение (или даже просто драматическая ситуация у ворот) становится причиной инфаркта... Причина такого опаснейшего срыва - незнание основ деятельности собственного сердца, незнание его особенностей и слабостей.
Человек, не замечающий своего сердца, нередко просто не умеет прислушаться к его скрытой, но неустанной работе. А ведь следить за этой работой так просто, если научиться хотя бы считать свой пульс. Чтобы "открыть" для себя работу сердца, достаточно надеть на палец резиновый колпачок, как это делает домашняя хозяйка при порезе, и тугое кольцо напальчника сделает пульс совершенно явственным и позволит осознать всю картину сердечной деятельности: его возбуждение и покой, нервный подъем и апатию.
Таких приемов, известных в быту, множество. Заткнув уши ватой, вы будете чувствовать удары сердца в висках; лежа в постели, вам достаточно положить подушку под правый бок, а правую руку положить на грудь с левой стороны в области сердца. При этом рука выполняет функцию только контролирующего органа, а не занимается ощупыванием или массажем. Уловив факт изменения ритма или глубины пульсации сердца, руку можно спокойно опустить вдоль тела. Нередко ту же информацию можно получить, следя за пульсом на запястье, в локтевом суставе или на сонной артерии.
Упражнение для сердца формулируется таким образом:
"Я абсолютно спокоен (1 раз). Правая рука тяжелая (6 раз). Я абсолютно спокоен (1 раз). Правая рука теплая (6 раз). Я абсолютно спокоен (1 раз). Сердце бьется спокойно и ровно (6 раз). Я абсолютно спокоен (1раз)".
В дальнейшем формулы покоя, тяжести и тепла повторяются по одному разу, а формула для успокоения сердца еще дважды по шесть раз.
Формула выхода из состояния аутогенного погружения на этом этапе изучения АТ такая:
"Руки напряжены - глубокое дыхание - открываю глаза - расслабляю руки".
И последнее замечание к третьему упражнению. Как уже отмечено, сердце очень лабильный и впечатлительный орган. Невротические состояния, связанные с неприятными ощущениями в области сердца, вызывают интуитивный страх. Поэтому при обучении и особеннно самообучении АТ следует помнить, что невралгические боли в этой области еще далеко не означают сердечного заболевания. Надо мысленно представлять свое сердце как автоматически функционирующий механизм, на работу которого не могут отрицательным образом воздействовать внешние факторы, и даже чувствовать известную гордость за то, что этот организм работает ровно и хорошо, не реагируя на любые неудачи в бизнесе.
Уже на втором или третьем занятии АТ многие слушатели отмечают, что ощущение тяжести и теплоты в мышцах сопровождается изменениями в ритме и глубине дыхания, которое становится спокойнее и равномернее. Формула самовнушения для дыхания звучит так: "Дыхание совсем спокойное".
В этом четвертом упражнении, как и в первых трех, формула для дыхания не представляет собой акт волевого воздействия, сознательно регламентирующего частоту и глубину вдохов и выдохов. При выполнении этого упражнения Шульц

рекомендовал представить себя во время плавания на спине, когда над водой подняты только рот, нос и глаза. Он же предложил и вариант формулы, исключающий сознательное вмешательство в рефлекторный механизм дыхания: "Мне дышится легко и спокойно".
Эта формула хороша тем, что концентрирует внимание на цели упражнения и сводит к минимуму сознательное целенаправленное управление.
Частота и глубина дыхания, а также объем вдыхаемого и выдыхаемого воздуха очень различны у разных индивидов, поэтому венский психотерапевт Генрих Валльнёфер с полным основанием считает формулу: "Дыхание спокойное и равномерное" универсальной для людей с восприимчивой вегетативной нервной системой, то есть для предпринимателей.
Психофизические механизмы, используемые в упражнении для дыхания, довольно очевидны, хотя овладение ими может составить трудность.
Дыхание регулируется подкорковым центром, научившись управлять которым, можно изменить объем поступающего в организм кислорода и, следовательно, интенсивность всех окислительных процессов организма, а через них управлять уровнем психической и физической активности. Кроме того, дыхание прямо связано с эмоциональным состоянием; оно стеснено при состоянии депрессии и дискомфорта, оно ровно и глубоко при эмоциональном подъеме. Вспомните, все мы "вздыхаем с облегчением", когда неприятности позади; "нам трудно дышать", когда мы нервничаем или переутомлены. Мышцы бронхов реагируют на стрессовые ситуации спазматическим сокращением - тогда у нас "перехватывает дыхание".
Но и в житейских ситуациях дыхание чутко реагирует на изменения психических состояний. Вот вы засыпаете и дышите спокойно и ровно, но стоит вспомнить о каком-то взволновавшем вас событии прошедшего дня, как частота дыхания возрастает.
На всех курсах по АТ рано или поздно возникают спонтанные дискуссии о том, промысливать ли формулы упражнений как уже свершившийся факт или как ожидаемое непосредственное будущее. Сравните:
Правая рука тяжелая. - Правая рука становится тяжелой, тяжелеет.
Правая рука теплая. - Правая рука становится теплой, теплеет.
Сердце бьется ровно и сильно. - Сердце начинает биться ровно и сильно.
Дыхание спокойное и ровное. - Дыхание становится спокойным и ровным.
Большинство находит формулы левого столбца более убедительными и наглядными, но всегда находятся и сторонники формул с процессуальным представлением целого состояния, им следует выбирать формулы из правого столбца. Третьим слушателям нравятся более "энергичные", краткие формулы самовнушения. Сравните:
Стандартный вариант. Я совершенно (абсолютно) спокоен. Правая рука тяжелая. Правая рука теплая.
Краткий вариант. Абсолютный, совершенный покой. Тяжесть в правой руке. Тепло в правой руке.
Естественно, желающие могут пользоваться и краткими формулами, хотя их энергичность таит в себе опасность перейти от релаксации к волевому воздействию. Поэтому предпочтительно обращаться к кратким вариантам на второй ступени обучения, а в начале курса следовать стандартным формулировкам, проверенным почти сорокалетней практикой. После четвертого упражнения формула самопогружения приобретает такой вид:
Я совершенно спокоен (1 раз). Правая рука тяжелая. (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Правая рука теплая (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Сердце бьется спокойно и ровно (6 раз). Я абсолютно спокоен (1 раз). Дыхание спокойное

и ровное (6 раз). Мне хорошо дышится (1 раз). Дыхание спокойное и ровное (6 раз)".
Формула выхода из аутогенного погружения остается прежней: напрячь руки (или согнуть и распрямить их) - дыхание глубокое - открыть глаза. Как и при выполнении предыдущих заданий, формулу для дыхания следует произносить, сконцентрировавшись на работе соответствующего органа, например, представив себе, как легко и приятно дышится во время прогулки в сосновом лесу после весенней грозы или удачной торговой сделки.
Научившись расслаблять конечности и воздействовать на органы грудной клетки, можно переходить к пятому упражнению - для органов, расположенных в области живота. Они тоже очень восприимчивы к психическим состояниям. Достаточно вспомнить о "медвежьей болезни" - спонтанном опорожнении кишечника у человека, охваченного страхом, или об обратном физиологическом явлении - твердом стуле и запоре у перенапряженных. бизнесменов.
Каждый знает, как быстро реагируют повышенным выделением слюны на вид или запах любимого блюда слюнные железы, но многим не верится, что железы желудка также восприимчивы. Но ведь они управляются той же вегетативной нервной системой и теми же мозговыми центрами и, следовательно, так же реагируют на сходные раздражители. В течение последнего столетия, к счастью исследователей и неудобству пациентов, врачи научились наблюдать поведение слизистой желудка при нарушениях психической деятельности через отверстия в стенках желудка, образовавшиеся в результате свища. Через это "окно" можно хорошо увидеть, как краснеет слизистая при психической нагрузке - почти как лицо робкого молодого человека, которого вдруг спросили о предмете его тайных воздыханий.
Из этого примера следует непреложный вывод: вегетативная нервная система связана практически с каждой клеткой организма, и эта связь двусторонняя. Поэтому практически каждая клетка вносит свой вклад в душевное состояние и самочувствие человека. Интенсивность воздействия психического на физическое и наоборот очень индивидуальна. Поэтому, с одной стороны, "тело - раб души", а с другой - "путь к душе ведет через желудок".
Если человеку свойственны частые и глубокие колебания душевных состояний - от восторженности до черного пессимизма, если он намеренно или бессознательно выбирает ложную тактику поведения, надевая неподходящую " маску" в отношениях с окружающими, то его организм выступает в незавидной роли мальчика для битья или козла отпущения. В этом причина настойчивого желания специалистов по АТ обучать умению управлять функциями вегетативной нервной системы.
Солнечное сплетение - "брюшной мозг" - расположено позади желудка. Его место можно определить довольно точно, если найти середину между нижним концом грудины и пупком. В этом месте за желудком и находится важнейший центр нервных сплетений, управляющий деятельностью органов брюшной полости и через них существенными компонентами нашего самочувствия и настроения.
Во время упражнений по АТ возникает ощущение, что этот нервный узел нагревается и как бы излучает тепло. Иногда это впечатление сопровождается ощущением тепла во всем теле, чаще в области между диафрагмой и желудком, временами даже в почечной области. Формула самовнушения для этого упражнения: "Солнечное сплетение излучает тепло". Обычно тренировка формулы, служащей для воздействия на солнечное сплетение, занимает до двух недель занятий по АТ. Если к этому времени желаемый эффект не достигнут, следует обратиться к наглядным представлениям: вот при выходе обнажается солнечное сплетение и на него падают прямые лучи солнца; вот рюмка крепкого

спиртного напитка, выпитая на пустой желудок, разогревает всю область в верхней части живота - от диафрагмы до желудка. Можно представить себе, что на этом месте лежит грелка, тепло которой проникает глубоко внутрь тела и достигает позвоночника. Ощущение тепла в солнечном сплетении легче достигается, если задержать дыхание на выходе. Формула "Солнечное сплетение излучает тепло" на занятиях изредка заменяется формулировкой "живот теплый".
Ваша тренировочная программа после пятого упражнения выглядит так:
"Я совершенно спокоен (I раз). Правая рука тяжелая (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Правая рука теплая (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Сердце бьется спокойно и ровно (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз).
Дыхание спокойное и ровное (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Солнечное сплетение излучает тепло (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Солнечное сплетение излучает тепло (дважды по 6 раз)".
Упражнение завершается традиционной формулой выхода из состояния аутогенного погружения: руки сжаты - дыхание глубокое - открыть глаза - расслабить руки.
Каждый без труда вспомнит выражения, в которых народный опыт связал взаимоотношения между умом и чувством, сознанием и настроением: от смущения или стыда человек краснеет; голова может "пойти кругом" от многочисленных дел; одни "опускают" голову, другие "держат голову высоко"; многие "ломают голову", чтобы решить задачу или справиться с поведенческой ситуацией; у многих народов ценят людей "с холодной головой и горячим сердцем" и пренебрежительно относятся к тем, кому "кровь бросается в голову". Список подобных изречений практически бесконечен и почти всегда медицински оправдан. По-говорка "Держи ноги в тепле, а голову в холоде" находит, например, отражение в лечебной медицине в форме рецепта: "Теплые успокоительные ванны и прохладный компресс на лоб".
В начале своей работы над АТ Шульц предлагал в качестве формулы самовнушения высказывание: "Лоб слегка прохладный", которое в силу известной неопределенности мешало пациентам и было заменено впоследствии на формулу, хорошо выражающую желаемое ощущение: "Лоб приятно прохладен".
Это упражнение - шестое и последнее в курсе для начинающих - дается, как правило, легче, чем предшествующие. Занимаясь дома, хорошо повернуться головой к выходящей на улицу стене, от нее всегда веет прохладой, лоб чувствует едва заметный сквознячок, который и создает нужное впечатление. Такое же ощущение возникает и в случае, если в комнате происходит легкая циркуляция воздуха. Как и при работе с предыдущими упражнениями, стимулятором могут служить образные представления. Одни вспоминают, как в жаркий день ополоснули вспотевшее лицо холодной водой из ручья, другие сосредоточиваются на иных пережитых ощущениях прохлады.
Работая с упражнениями для головы, как и с упражнениями для сердца, следует придерживаться точных формулировок. Например, формула "Лоб совсем холодный" может привести к головным болям, приступам мигрени, головокружению или даже обмороку - как следствие сужения сосудов мозга и кислородного голодания его клеток. Вот почему Шульц многократно и настойчиво предостерегал от легкомысленного варьирования формул самовнушения.
После этого заключительного упражнения полная схема занятий АТ состоит из такой последовательности формул:
"Я совершенно спокоен (1 раз). Правая рука тяжелая (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Правая рука теплая (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Сердце бьется спокойно и ровно (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Дыхание спокойное и ровное (6 раз). Мне легко дышится(1 раз). Солнечное сплетение

излучает тепло (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Лоб приятно прохладен (6 раз). Я совершенно спокоен (1 раз). Лоб приятно прохладен (6 раз)".
Выполнив весь набор основных упражнений, можно переходить либо к формулам намерений, которые тренирующийся хочет внушить себе, либо, ограничившись достигнутой психической и физической релаксацией, использовать формулу выхода. Эту заключительную полную схему формул самовнушения следует повторять до тех пор, пока желаемый результат - аутогенное погружение -г- не превратится в устойчивый автоматизированный навык, вошедший в кровь и плоть тренирующегося. Достигнув этого уровня подготовки, можно переходить к сокращенному варианту занятия:
"Покой - тяжесть -тепло. Сердце и дыхание совершенно спокойны. Солнечное сплетение излучает тепло. Лоб приятно прохладный.
Снятие: руки сжаты - дыхание глубокое - открыть глаза - расслабить руки.

15.4. ПОИСКОВАЯ АКТИВНОСТЬ КАК ВАЖНЕЙШЕЕ НАПРАВЛЕНИЕ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Представление о поисковой активности как основном факторе, дифференцирующем разные типы поведения, связано с выработкой устойчивости организма в условиях исследовательско-поискового поведения. Пока это направление наименее исследовано и разработано. Однако ученые отличают влияние различных типов поведения и их эмоциональной окраски на устойчивость (резистентность) организма к разнообразным вредным воздействиям и заболеваниям - одну из наиболее актуальных проблем современной физиологии и медицины. Неуклонный рост удельного веса психосоматических заболеваний (к которым с большим основанием все чаще относят и злокачественные опухоли) в общей структуре заболеваемости вынуждает исследователей искать наиболее общие, неспецифические поведенческие и психические факторы, предопределяющие повышенную уязвимость организма и его склонность к развитию заболеваемости. В последние десятилетия основным таким фактором считался стресс, прежде всего эмоциональный, - состояние напряжения адаптационных механизмов, вызванное неприятными переживаниями, такими как гнев, тоска, тревога, страх, чувство подавленности.
Известно, что в основе любой отрицательной эмоции лежит неудовлетворенная потребность. При этом, если у животных только внешние препятствия мешают удовлетворению "эгоистических" желаний, для человека препятствиями нередко становятся воспитанные с детства и хорошо усвоенные социальные нормы поведения, превратившиеся в императивные социальные потребности.
Таким образом, причиной возникновения эмоционального стресса у человека чаще всего оказывается внутренний конфликт между одинаково сильными, но взаимно несовместимыми и исключающими друг друга побуждениями. Согласно представлениям сторонников так называемого психосоматического направления в медицине, именно такой конфликт препятствует удовлетворению некоторых актуальных потребностей, вызывает стресс и обусловливает возникновение, например, язвенной болезни, гипертонии, стенокардии и многих других заболеваний. Спровоцировать их развитие могут также любые другие факторы, вызывающие эмоциональный стресс (например, внезапная опасность, гибель близкого человека и т. п.).
Однако роль стресса в изменении резистентности организма и в возникновении заболеваний далеко не столь однозначна. Согласно классическому определению самого автора концепции стресса Г. Селье, стресс представляет собой неспецифический ответ организма на любое предъявляемое ему требование, и

эта реакция направлена на преодоление возникших трудностей и приспособление к изменившимся обстоятельствам.
Вопрос о том, когда и почему кончается положительное действие стресса и начинается отрицательное ("дистресс" - истощение),- один из самых спорных во всей концепции. Г. Селье предложил простую схему трехфазного реагирования организма на любое стрессовое воздействие:
реакция тревоги, отражающая мобилизацию всех ресурсов организма;
сопротивление, когда благодаря предшествующей мобилизации удается успешно справляться с вызвавшими стресс воздействиями без какого-либо видимого ущерба для здоровья (в этой фазе организм характеризуется даже более высокой устойчивостью, чем вне стресса);
истощение, когда слишком длительная или слишком интенсивная борьба приводит к снижению адаптационных возможностей организма, открывая тем самым дорогу развитию различных заболеваний.
Г. Селье предполагал, что эти фазы последовательно и закономерно сменяют друг друга.
В то же время новые исследования указывают на то, что у человека возникновение и обострение соматических заболеваний нередко предшествует состояние пассивности, удрученности, депрессии. Исследователи указывают на то, что видимое дело в "знаке" доминирующих эмоций: и активно-, и пассивно-оборонительное поведение сопровождает к ситуации. Дело также не в характере вегетативных изменений, ведь одна и та же симпатическая система "ведет" и при активно- и иногда при пассивно-оборонительном поведении. Двигательная активность сама по себе также не определяет повышенную устойчивость организма.
А исследования ученых показали, что самостимуляция и активно-оборонительное поведение отличаются от пассивно-оборонительного поведения по критерию поисковой активности, под которой понимается активность, направленная на изменение ситуации (или отношения к ней) при отсутствии определенного прогноза результатов этой активности, но при постоянном учете достигнутых результатов. Очевидна роль поисковой активности при агрессии и бегстве, ибо при таком поведении предпринимается попытка преодолеть стрессирующую ситуацию, но нет априорной уверенности в успехе попытки, У человека поиск проявляется в форме планирования, фантазии и других форм проявления психической активности.
Пассивно-оборонительное поведение рассматривается как состояние отказа от поиска в условиях, не удовлетворяющих субъекта. У человека этому состоянию соответствует депрессия, чувство бесперспективности и безнадежности. Может возникнуть и состояние тревоги, связанное с ощущением непреодоленной угрозы. На фоне подобного состояния развиваются многие соматические заболевания, что подтверждается клиническими наблюдениями.
Поиск и отказ от поиска встречаются и при отсутствии отрицательных эмоций. Животное может постоянно искать возможность повторить приятные ощущения, вызванные раздражением мозга, что соответствует самостимуляции. Перед человеком, добившимся поставленной цели и удовлетворенным ситуацией, открываются две возможности: он может либо ставить перед собой новые задачи (как это происходит, например, в процессе творчества), либо успокоиться на достигнутом. Но именнно в последнем случае - при добровольном отказе от дальнейшего поиска - и развиваются вдруг "болезни достижения". Если же человек не прекращает деятельности, принимается за решение новых, пусть даже очень трудных проблем, его здоровье остается сохраненным, хотя в процессе решения новых проблемных ситуаций он может периодически испытывать горечь

неудач. Итак, основной фактор, влияющий на устойчивость организма, не "знак" эмоции, а характер поведения, наличие или отсутствие поисковой активности. Лучше испытывать неприятные переживания, стимулирующие поиск, чем находиться в состоянии пассивности. Устойчивые положительные эмоции возникают только в процессе поискового поведения. Прекращение поиска при высокой исходной потребности в нем приводит к невозможности ее удовлетворения с соответствующими неприятными субъективными переживаниями. Если потребность в поиске своевременно не сформировалась, низкий уровень поисковой активности может не сопровождаться отрицательными переживаниями, однако субъект и при этом остается повышенно уязвимым к разнообразным вредным воздействиям.

Предпосылки к поисковому поведению являются врожденными и биологически обусловленными. Но реализоваться они могут только при адекватном воспитании. Потребность в поиске и способность к поисковому поведению формируются на ранних этапах индивидуального развития. Систематический отрицательный опыт (столкновение с непреодолимыми трудностями) на этих этапах приходит к снижению поисковой активности, а в дальнейшем у взрослых - к реакции по типу отказа от поиска. Отказ от поиска может возникнуть также в тех случаях, когда отрицательные результаты безуспешного поиска становятся более значимыми и травмирующими для субъекта, чем недостижение поставленной цели.

Концепция поисковой активности позволяет предположить, что даже при длительном стрессе стадию устойчивости не обязательно сменяет стадия истощения. Возможно, она наступает только тогда, когда поисковая активность сменяется отказом от поиска.

Отказ от поиска опасен и вреден для организма, и природой предусмотрены определенные механизмы защиты организма от этого состояния.

Вместе с тем следование концепции поисковой активности позволяет стабилизировать деятельность организма на самых различных уровнях, оптимизировать человеческую жизнедеятельность в рыночных условиях, что весьма важно для бизнесменов и менеджеров. "И воздам каждому из вас по делам вашим" (Откровение, 2:23).

Список литературы

1. Абросимов И. Д., Медведев В. П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью.- М., 1992.
2. Арутюнян В. А. Как стать бизнесменом.- М., 1992.
3. Александров П. Дифференциально-психологические особенности личности.- София, 1976.
4. Ананьев В. Г. Человек как предмет познания.- Л., 1968.
5. Андронов А. Личност и творческа дейност.- София, 1980.
6. Библия. Книги священного писания Ветхого и Нового Завета. - Нью-Йорк: Американское Библейское Общество, 1948.
7. Богданов А. Политическая экономия.- М., 1920.
8. Бондаренко А. Ф. Социальная психотерапия личности.- К., 1992.
9. Булычев И. И. Человек как интегральная философская проблема.-М., 1993.
10. Wojtyla K. Ocena mozliwosci zbudowania etyki chrzescianskiej przy zolozeniach sustemu Maxa Schelera.- Lublin, 1959.

11. Wojtyla K. Osoba i czyn.- Krakow, 1969.
12. Грицанов А. А., Овчаренко В. И. Человек и отчуждение.- Минск, 1991.
13. Гаспарский Войцех. Проектоведение.- М., 1991.
14. Год планеты: Экономика, Политика. Бизнес.- М., 1992.
15. Драккер Питер. Управление, нацеленное на результаты.- М., 1992.
16. Дудин С. И. Темперамент как основа развития общих способностей.- М., 1993.
17. Динь Ле Хао. Динамика требований к авторитету руководителя в условиях экономической реформы.- М., 1993.
18. Ершова-Бабенко И. В. Методология исследования психики как синергетического объекта.- К., 1993.
19. Ерофеева В. А. Учет, информация, управление: прямые и обратные связи.- М.: Финансы и статистика, 1992.
20. Ежегодник Большой Медицинской Энциклопедии.- М.: Сов. Энциклопедия.- Т. 1-5.
21. Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов.- М.: Прогресс, 1971.
22. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов/Сокр. пер. с нем.- М., 1990.
23. Znak P. Krakow.- 1951.- № 1; 1982.- № 332-334.
24. Jan Pawel U. Veritatis Splendor.- 1993.
25. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе.- М.: Экономика, 1975.
26. Kotarbinski Tadeusz. Dziela wszystkie. Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk.- PAN,- 1990.
27. Карпик Я. Аналіз господарської діяльності. Посібник для бізнесменів. - Тернопіль, 1993.
28. Катасонова Е. Л. Японские корпорации: культура, благотворительность, бизнес.- М., 1992.
29. Либин А. В. Стилевые и темпераментные свойства в структуре индивидуальности человека.- М., 1993.
30. Маньковский Н. Б., Минц А. Я. Старение и нервная система. - К.: Здоровье.
31. Макаренко А. С. Сочинения.- 1957-1968.- Т. 1-6.
32. Махнач А. В. Личностные детерминанты динамики психических состояний в экстремальных условиях деятельности.- М., 1993.
33. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 1993.
34. Общие основы педагогики,- М., 1967.
35. Pszezolowski Tadeusz. Mala eneykiopedia prakseologii i teorii organizacji.- Wroclaw-Warszawa-Krakow-Gdansk, 1978.
36. Пщоловский Тадеуш. Принципы совершенной деятельности. Введение в праксеологию.- К.: Институт праксеологии, 1993.
37. Praxiologies and the Philosophy of Economics. The International Annual of Practical Philosophy and Methodology. Transaction Publishers.- New Brunswich (U.S.A.) and London (U.K.), 1991.- Volume 1.
38. Севрук М. А. Система маркетинга (социально-экономический анализ, комьютеризация).- М., 1992.
39. Управление персоналом//Леданов И. Д. Практический менеджмент.-1993.
40. Хойер В. Как делать бизнес в Европе.- М.: Прогресс, 1990.
41. Холуй Т. Личност.- София, 1980.
42. Цуканов Б. И. Собственная единица времени в психике индивида.- К., 1992.
43. Чудова Н. В. Имплицитная модель межличностного оценивания и ее роль в профессиональной коммуникации.- М., 1993.
44. Щекин Г. Основы кадрового менеджмента. - К., 1993.
45. Энкельман Н. Путь к успеху/Пер. с нем.- М.: Экономика, 1992.
46.Энциклики Его Святейшества папы римского 1891, 1981, 1991 годов о труде, человеческой жизнедеятельности, нравственности и морали.- К.: Институт

праксеологии, 1993.
47. Юр Лоз (Лидын). Дорога к СЕБЕ.- Нью-Йорк, 1991.
48. Якокка Л. Карьера меяеджера/Пер. с англ.- М.: Прогресс, 1992.