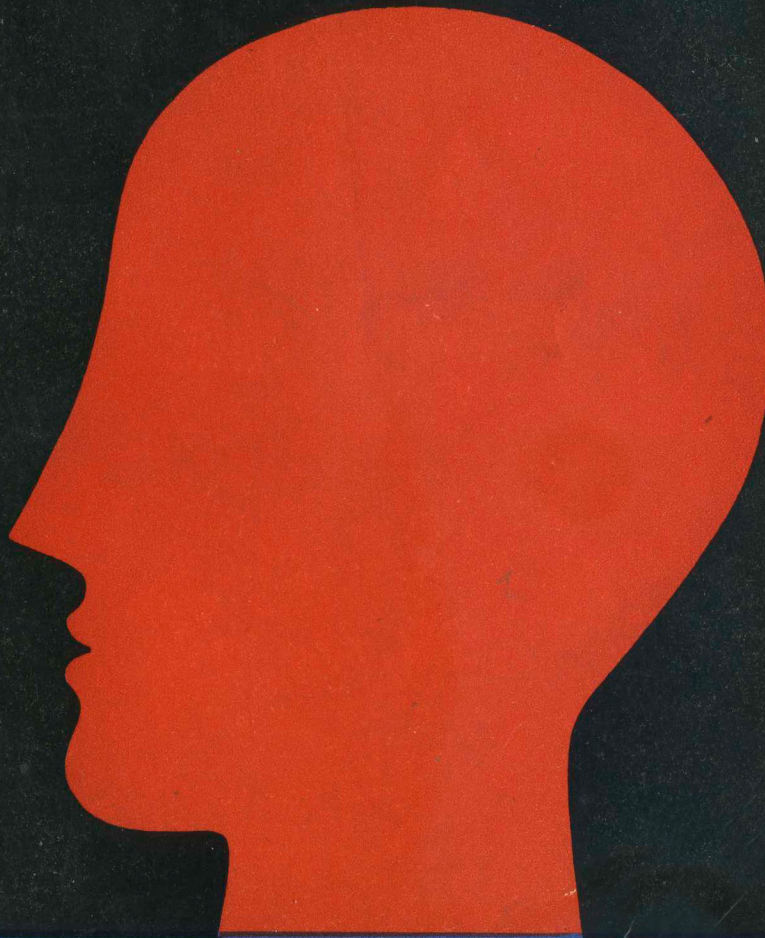


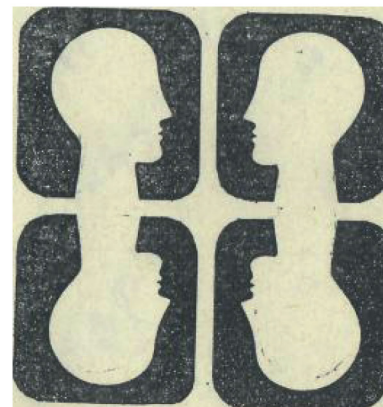
О.Б.Юрганов
**СМОТРИСЬ,
КАК В ЗЕРКАЛО,
В ДРУГОГО
ЧЕЛОВЕКА**



О. Б. Юрганов

СМОТРИСЬ,
КАК В ЗЕРКАЛО,
В ДРУГОГО
ЧЕЛОВЕКА

(Записки психолога
о служебном общении)



Минск
«Вышэйшая школа»
1977

Познай других так, как следует познать самого себя, а себя — как хотелось бы познать других.

Драган М. Еремич

ВВЕДЕНИЕ

Приступая к любому делу, надо быть смелым, разумным и выносливым: смелым для того, чтобы его начать, разумным — чтобы его исполнить, выносливым — чтобы сохранить,

Драган М. Еремич

В этой книге мы будем говорить о явлениях и фактах, обладающих удивительным свойством постоянно вызывать пристальное внимание и неугасающий интерес. В самом деле, кого оставит равнодушным человек, его проблемы, страсти, потребности, беды и радости? Человек, связанный с другими людьми тысячами нитей. Человек, командующий другими людьми и подчиняющийся себе подобному и «по службе, и по душе...» Мы никогда не перестанем думать и писать о том, как человек работает, любит, думает, огорчается, радуется, борется за свои убеждения, помогает другим людям стать лучше.

В последнее время многие частные науки, в том числе и социальная психология, обратились к изучению общения людей как явления, отражающего фактически все краски социальной жизни человека. Этот живейший интерес не случаен. Попытка психологов, этиков, лингвистов, историков, философов и представителей других наук осмыслить общение как предмет научного анализа обещает привести к новым знаниям из области человеческих отношений. Эти знания необходимы в практике коммунистического строительства, одной из важных задач которого, как известно, является задача воспитания гармоничной личности. Они позволяют эффективнее решать сложные и ответственные задачи

нравственного воспитания советских людей — процесса, становящегося сегодня неотъемлемой частью любой профессиональной деятельности.

Общение людей в рамках трудовой деятельности неизбежно приводит к отражению внутренних нравственных позиций личностей, занятых совместной работой, служащих общему делу. «Ничто так не возвышает личность, как активная жизненная позиция, сознательное отношение к общественному долгу, когда единство слова и дела становится повседневной нормой поведения...» — подчеркнул Л. И. Брежнев в Отчетном докладе ЦК КПСС XXV съезду партии.

Интерес к проблемам общения усиливается еще и тем, что его механизмы отражают качественный скачок, происшедший в духовном облике советского человека, в самом образе его жизни. Постоянное осознание прочности связей индивида со всеми институтами общества, осознание прав и обязанностей общества перед отдельной личностью и личности перед общественными требованиями значительно повышают роль социальных связей в характеристике личности.

Осознание этого обращает нас к строгой оценке того, что человек пока еще не умеет или умеет не слишком хорошо понимать и прощать, остановиться, оглянуться, глубоко, сосредоточенно, с интересом и любовью всегда-всегда, в любом состоянии нашего духа всмотреться в себе подобного человека, чтобы увидеть в нем не только его самого, но и свои надежды и ожидания, свои обещания и требовательную доброту... Всегда ли мы умеем остановиться, загасить костер своих страстей, не бросать в него жертвы, которыми становятся нередко зависимые от нас люди?

Антуан де Сент-Экзюпери называл общение людей роскошью. Эта роскошь делает человека человеком. Но эта роскошь не лишена теней. Каждая ее грань таит

в себе отблеск прошлых «владельцев», и еще не совсем ясны нам ее тонкости и нюансы.

Ведь не секрет, что мы еще сталкиваемся с ложью, грубостью, лестью, суесловием... Не пора ли от этого избавляться? Надо знать средства защиты от этих язв, разъедающих человеческое общение, надо научиться искоренять и навсегда искоренить их.

Знания и умения приходят к человеку через годы раздумий, проб, ошибок, через годы страстного поиска истины. Не представляет исключения навык и умение людей общаться. Не следует забывать, что это — проблема и она неотрывна от тех, которые мы как будто уже решили, или тех, которые решаем или, быть может, будем решать завтра.

Когда мы говорим о проблемах общения, нас не удивляет, что внимание ученых привлекает прежде всего сфера трудовой деятельности людей. Труд — пробный камень жизненной программы человека, его социальной и моральной дееспособности. И хотя кажутся, может быть, тривиальными вопросы: как избежать конфликтов? как добиться сплоченности в коллективе? как сделать, чтобы общение руководителя с подчиненным было только продуктивным? что такое деловое общение? и пр. — за ними стоит сложная игра красок, которыми полна палитра человеческой души. И как определенное сочетание красок дает вполне прогнозируемый оттенок, так и знание основных признаков характера человека, его устойчивых качеств даст возможность определенно предвидеть результаты наших действий в момент общения с ним. Ложность или ошибочность действий при регулировании делового, служебного общения, точность и эффективность их — следствие наших неумений или умений в области налаживания человеческих отношений в том деле, которому мы служим.

Служебная деятельность тут же «подбрасывает» но-

вые вопросы: что такое сила зависимости на службе? какое место занимают темперамент и воля в характере служебных взаимоотношений? нужно ли подражать руководителю? разрушительны или созидательны в общении сила внушения и сила принуждения? Каждый из этих вопросов становится предметом серьезного и длительного научного поиска ответов на новые вопросы.

Да, наука спешит на помощь и к совестливым «не-умехам», успевшим осознать свои ошибки, и к тем, кто еще эти ошибки не осознал, и к тем, кто стремится их избежать. Издаются книги, публикуются статьи, серьезные монографии и популярные сборники. Цель одних — сообщить уже найденные закономерности или новые факты. Цель других — просветить, донести научную истину до ищущих умов, помочь справиться с возникающими при общении проблемами. Потребность в этих знаниях огромна. Книга В. Л. Леви «Я и МЫ», вышедшая вторым изданием, уже стала библиографической редкостью. Такова же судьба книги минского психолога Я. Л. Коломинского «Человек среди людей». Лекции по социальной психологии, предметом которой является и общение, вызывают неослабевающий интерес.

Все это и предопределило мое намерение поделиться мыслями о служебном общении людей и о тех явлениях, в которых необходимо глубже разобраться. Не скрою, для меня это было нелегко. Во время работы над книгой меня одолевали сомнения: правильно ли меня поймут те, кто давно решил, что для них в этой проблеме все уже ясно, или те, кто еще не знает о подводных камнях и рифах служебного общения, но храбро считает, что ничего страшного в этом нет и быть не может. Поэтому я и дал подзаголовок этой книге «Записки психолога о служебном общении», заранее снимая этим приемом возможный упрек в безапелляционности или прямолинейности суждений.

Идеи, которые двигали мной весь период работы над книгой, выражены в ее названии. Я хочу убедить моих читателей в необходимости овладеть искусством всматриваться, вникать в мир другого человека, как в самого себя. Мне кажется, что только тот, кто в полной мере владеет этим нелегким умением, может без страха и упрека смотреть в глаза другому человеку, ибо он всегда увидит в них без искажения то, что сам на самом деле представляет собой в этой жизни.

И еще. В современных трудовых взаимоотношениях все больше и больше царит дух интеллигентного «Вы» вместо панибратского «ты» и «даешь!». Интеллектуализация экономики — знамение времени. Между прочим, замечу, что наиболее точный перевод слова «интеллигентный» — понимающий. На нашем с вами отрезке истории социалистической экономики и труда человеческий фактор в индустрии расстается с такой, например, вульгаризацией процесса труда, как «Давай-давай!» и «План — любой ценой!». Человеческий фактор на производстве все больше и больше становится интеллектуальным дополнением к технологии и современной организации производства. Этот фактор обладает невиданными резервами, игнорировать которые уже не решается самый бестрепетный формалист и «технар». Вот вам для справки ставшая уже общеизвестной истина: от плохого настроения производительность труда падает на 20 процентов и более. При конвейерной работе один человек с плохим настроением может парализовать труд десяти-двадцати человек (!). За три-четыре дня до увольнения с предприятия (по собственному желанию) производительность труда рабочего снижается на 30 процентов. Случайный, непродуманный вызов к руководителю, например, авторитарического стиля управления приводит к утрате нормальной работоспособности подчиненного примерно на 25—40 ми-

нут, в зависимости от последствий этого вызова или характера процедуры служебного контакта.

Все это далеко не мелочи. Это факторы, пока «обкрадывающие» экономику. Они ждут своего пристрастного изучения и строгого, делового анализа. Как минимум надо научиться понимать важность этих факторов, их реальную значимость. Естественно, что понимание невозможно без предварительного размышления. Вот и давайте поразмыслим над всем тем, что здесь написано, привлекая постоянно и свои собственные представления о проблеме служебного общения, и свой жизненный опыт, и СБОИ... ошибки.

И последнее. Эта книга, наверное, еще долго не была бы написана, если бы не было Плодотворного общения автора со слушателями Вечернего университета марксизма-ленинизма при Минском горкоме КПБ. Хочу отдать должное их вниманию и умению убедить в необходимости ее написать. Здесь помещено практически все, о чем мы вели долгие, порой очень острые дискуссии по проблемам психологии управления. Это наводит меня на мысль, что именно в моих слушателях я найду первых пристрастных пропагандистов тех идей, которые теперь передаю на суд всех, кто пожелает с ними ознакомиться. Не могу не выразить самые искренние чувства благодарности психологам Я. Л. Ко-ломинскому и В. Н. Панферову, чьи замечания и советы способствовали значительному улучшению содержания этой книги.

«СВЕТ МОЙ, ЗЕРКАЛЬЦЕ! СКАЖИ...»

Видеть себя в зеркале — значит все-таки смотреть на себя своими глазами. Поэтому подлинное зеркало наших достоинств и недостатков суть глаза других людей.

Драган М. Еремич

ОПРАВА ДЛЯ ЗЕРКАЛА?

Со стороны это выглядит странно. Грузный, седой мужчина разложил на письменном столе три «Личных листка по учету кадров» и пристально всматривается в фотокарточки, прикрепленные в правом верхнем углу документов. Между тем ничего странного нет. Руководитель конструкторского отдела завода вплотную подошел к одной из важных своих обязанностей — принятию решения. За него это решение никто не примет. Ему нужно сделать вывод, кто из претендентов достоин занять вакантную должность заведующего лабораторией в его отделе. Вакансия свободна уже два месяца. Специалистов побывало в этом кабинете немало. Наконец остались три кандидата, и надо выбрать одного из них.

О каждом из них он знает все, что написано в «Листках...», плюс собственное так называемое первое впечатление. Но кому все-таки отдать предпочтение?

Медленно, но настойчиво просачиваются в сознание картины встреч и бесед с каждым из них. Первый сразу понравился здоровьем, свежестью, внешним лоском, уверенными жестами и мягкой, подкупающей манерой говорить. Но знакомство с документами несколько разочаровало: часто увольнялся, закончил вуз не через

пять, а через восемь лет (видно, учился без должного прилежания). До сих пор почему-то не женат, хотя ему уж далеко за тридцать. В отделе много совсем молоденьких девушек и... Моральный облик в руководящем деле занимает далеко не последнее место. Все это только предположения, но...

Второй не понравился сразу. Желчный, сухой, предельно официальный, корректный. Такие любят все по полочкам раскладывать. Это хорошо, конечно, что он такой подтянутый и аккуратный, но далеко не всегда удается в работе отдела всех всем обеспечить и до пунктуальности соблюдать правила и инструкции. Чем-то поступаешься, что-то отодвигаешь, от чего-то отказываешься... мало ли причин этому? Нет, с этим явно намаешься. Будет требовать, терепить, замучает всякими положениями, параграфами. Хотя в «Листке...» выглядит очень успокоительно. Диплом с отличием, женат, ребенок пяти лет, уже есть квартира. Кроме всего прочего — три публикации в солидных журналах по профилирующей отрасли, одно авторское свидетельство, руководил небольшой лабораторией. Характеристики «спокойные», информируют положительно и без эмоций. Может, рискнуть?

Третий какой-то бесцветный. Лысый, с глазами навывкате, учтив, предупредителен, но так часто шмыгает носом, что так и хочется ему посоветовать подлечиться. Слушает с подчеркнутым вниманием, но как-то уж слишком угодливо пригибается при этом. Сам же говорит быстро, торопится, слов не договаривает. Не всегда и догадаешься о сути его речи, приходится переспрашивать. А каково будет его подчиненным? К тому же, у него год исправительно-трудовых работ. Было такое... Говорит, за драку. Защищал слабого от насилия, а вот доказать свою невиновность не удалось. Бывает... Но все-таки, судимость. Хотя, конечно, может быть и не стоит об этом. Но почему-то так и лезет из его биогра-

фии именно этот эпизод, а не «пять авторских свидетельств, активный рационализатор, изобретатель, общественник, женат, двое детей, квартира есть».

Какое же все-таки решение принять в такой ситуации? Каким образом рассортировать свои первые впечатления о людях? Чему отдать предпочтение: строгим документам или свежим следам непосредственных контактов, т. е. первым впечатлениям и интуиции?

Известно, что подбор подходящего кандидата на вакантную должность проходит примерно по одинаковой схеме: заведующий отделом кадров подыскивает, рекомендует, обладатель вакантного места — начальник — рассматривает и принимает окончательное решение. Во всяком случае при подборе низового и среднего управленческого или инженерного состава так оно и происходит. Без предварительного анализа своих первых впечатлений о соискателе на должность начальник, пожалуй, не начинает никаких формальных актов, направленных на утверждение предлагаемой или предполагаемой кандидатуры. Наверное, всем известна истина, которая порой становится причиной промедления в принятии решения: взять на работу легко, уволить, увы, трудно! Это и тривиально и жизненно одновременно. А между тем принимать все-таки надо. И делать это должен руководитель. Но для полноты впечатления ему необходимо представить цельную картину личности соискателя вакантной должности. Вот в момент принятия решения на «весах» мнений выстраиваются формальные данные, содержащиеся в документах, и первые личные впечатления руководителя.

А что это такое — первое личное впечатление? Стоит ли принимать его в расчет? Я задал аналогичный вопрос нескольким руководителям и из их ответов «сконструировал» некоторые обобщенные и, как мне кажется, достаточно типичные варианты.

Одни отвечали, что личное впечатление — это то, что возникает у них немедленно, как только они человека увидят и поговорят с ним минимум три-пять минут. Добавляли при этом, что личным впечатлениям они доверяют больше, чем «бумаге». ; Если попытаться передать мнения моих собеседников, то выглядят они примерно так. «Вижу, этот тип просто опасен». Или: «Смотрю и уже знаю — этот человек совершенно беспомощен. Такой наверняка подведет. А вот этот — «свой в доску», с ним не пропадешь. Всегда знает, что надо делать, а что не стоит...» !⁷ Другие говорили, что их первое впечатление возникает подсознательно, в форме неизъяснимого предположения, - которому они тем не менее склонны доверять и пойти у него на поводу. «Я вижу, что глаза прячет, значит, может, и «нечист». Красиво говорит — скорее всего руками и головой плохо работать будет. Если к тебе пришел человек в отутюженном костюме, значит, есть все основания, что его можно и уважить. Аккуратность во внешности — аккуратность и в мыслях. Это давно замечено».

Третьи отмечали, что их первые впечатления — это прежде всего чувство удовлетворения или, наоборот, разочарования. Их впечатления чаще всего складываются из фрагментов интеллектуального «антуража» соискателя. «Лаконичен, краток, учтив. Вежливость, логика, строгость мышления и легкий скепсис украшают личность...»

Можно, конечно, продолжить «раскладку» мнений. Но и этих достаточно, чтобы попытаться их ранжировать. Видимо, одни оценивают человека по первому впечатлению, исходя исключительно из внешних данных человека. Рост, мимика, жесты, одежда для них — важнейшие элементы в конструкции первых впечатлений. Другие как бы комбинируют внешние компоненты с некими моральными предпосылками той же мимики

(«глаза прячет — значит, нечист!»). Подчеркнут акцент в одежде, говоря об уме («аккуратен — умен»). Оценки третьих не похожи на две первые группы оценок или характеристик первого впечатления. У них явная тяга строить свои первые впечатления на основе более стабильных (с их точки зрения, конечно) данных личности. Им кажется, что темп речи человека (лаконизм, краткость), его манеры (учтивость, вежливость) и содержательность речевого изложения становятся основанием для первых (при том, положительных) оценок и впечатлений.

Надо сразу заметить, что первое впечатление как проблема социальной психологии пока еще ждет основательного изучения. Но то, что известный советский психолог профессор А. А. Бодалев уже обратился к его изучению, — симптоматично. Изучая более широкую проблему, проблему восприятия человека человеком, А. А. Бодалев выделил, например, в монографии «Формирование понятия о другом человеке как личности» специальную главу «Формирование первого впечатления».

Теперь я приглашаю вас в Ленинград, в одну из аудиторий университета для участия в эксперименте, итоги которого и стали основанием для выводов и предположений о специфике и роли первого впечатления в общении людей. Итак, представьте себе обычную студенческую аудиторию. Четырнадцать человек сидят на своих обычных местах, получили инструкции от руководителя опыта и готовы приступить к работе. Студентам сказано, что в комнату, где они расположились, несколько раз войдет незнакомый человек, и они должны, внимательно наблюдая за ним, всякий раз после его ухода записывать впечатления, которые он у них вызовет. Эти впечатления должны содержать ряд совершенно конкретных показателей и элементов. Например, физический облик человека (высок, мал, худ, кру-

пен, широк в плечах, хил), экспрессия (быстр, медлителен, резок, спокоен), психическое состояние (грустен, зол, весел), производимые действия (сел, встал, подошел, отошел, принес, унес), оформление внешности (опрятен, неряшлив), примерные психические свойства наблюдаемого (темперамент, воля, общительность, откровенность), отношение самих испытуемых к «раздражителю» (понравился, не понравился).

Опыт начался совсем неожиданно. Дверь открыл какой-то человек, поискал кого-то глазами и, тихо сказав «Простите», — аккуратно прикрыл дверь.

Спустя три минуты тот же человек, войдя в аудиторию со спокойным лицом и руками «по швам», на минуту замер у стола и сразу же вышел. В третий раз он прошел между столами, заглядывая в записи одного студента, другого, погрозил пальцем девушке, которая собиралась что-то сказать соседу, отошел к окну и, глянув в него, быстро удалился.

Четвертый его визит был совсем уж невообразимый. Он вошел в комнату и стал... читать басню. Надо отдать ему должное: читал он великолепно, словно хотел отвлечь присутствующих от их обязанностей. Но его быстро прервал руководитель опыта, и он снова удалился. При следующем, пятом, его появлении строгие оковы эксперимента несколько ослабли и студентам разрешили задать ему вопросы. Правда, и здесь не обошлось без ограничений экспериментатора. Разрешено было задавать только такие вопросы, ответы на которые не требовали бы от вошедшего так или иначе характеризовать себя, например: какие черты личности он себе приписывает. Вероятно, это была бы подсказка испытуемым.

Когда записи студентов были сгруппированы, получилась любопытная картина, позволяющая размышлять о первом впечатлении уже, как говорится, с фактами в руках.

На первых стадиях знакомства с новым для себя человеком испытуемые главным образом отметили его физический облик и особенности внешности. К тому же, в самом общем виде, без детализации. Те элементы поведения, которые можно отнести к мимике, пантомимике, практически отмечены не были. И в этом нет ничего удивительного: «раздражитель» исчез слишком быстро и детали разглядеть студенты просто не успели.

Совсем иная картина возникает в четвертой и пятой стадиях контакта с незнакомцем. Помните, вошедший читает басню, а немного позже начинается «пресс-конференция», на которой он рассказывает о некоторых своих интересах, вкусах, увлечениях. Результаты опыта свидетельствуют, что на эти последние стадии знакомства или, точнее сказать, контакта приходится практически все высказывания студентов о чертах личности наблюдаемого человека и о том впечатлении, которое он на них произвел. Опыт позволил отметить и значительные индивидуальные различия при формировании первого впечатления: испытуемые по-разному, в неодинаковой степени полноты и подробности отразили черты облика молодого человека. Например, Б. и Я. назвали в два с лишним раза больше признаков физического облика вошедшего человека, чем Х. Но зато Х. детальнее и тоньше, чем Б. и Я., да и чем все остальные, отметил особенности мимики, движений, т. е. экспрессии человека.

Были такие испытуемые, как К., которая вместе с подругой А. выделила в выразительном поведении незнакомца только мимику. Тот же Б. отметил еще и позу. Снова всех перещеголял Х.: заметил в экспрессии мимику, жестикуляцию, характер походки, особенности голоса и детали дикции во время чтения басни.

Очевидно, эти индивидуальные различия в полноте восприятия облика незнакомца могут послужить основанием к дальнейшим «операциям» по изучению кон-

струкций первого впечатления о человеке. То, что удалось заметить у испытуемых студентов, вероятнее всего удалось бы заметить и в жизни. Видимо, так оно и есть в нашей собственной практике, когда мы рассматриваем человека, заглядывая ему в лицо, пытаюсь, конечно, охватить и остальную, увы, порой ускользающую от нас информацию о нем. Ту самую информацию, которая так нам необходима для устойчивых выводов о человеке, для его адекватной оценки.

Как и следовало ожидать, столь же неоднозначным было и отношение, которое возникло у студентов к незнакомцу. Одни отметили, что парень симпатичный, умеет расположить к себе, приятен внешне; другие так и не сформулировали своего отношения к незнакомцу; третьи честно признались, что ни симпатий, ни антипатий этот парень у них не вызвал.

Исследователи решили сразу же после этого опыта подвергнуть «героя» детальному и объективному психологическому анализу по стандартной исследовательской программе. Эти данные и были приняты за эталон при сравнении с мнениями испытуемых. И что же? А то, что есть все основания для осторожности в оценке человека по первым впечатлениям. Судите сами: неправильно назвали по первому впечатлению черты личности наблюдаемого человека, выражающие его отношение к другим людям, 75 процентов испытуемых. 28 процентов неверно оценили эмоциональные качества незнакомца. Ошиблись в оценке волевых качеств 42 процента. Трудным «орешком» оказалось и определение рода занятий: 50 процентов ошиблись в этом случае.

Эти данные убедительно свидетельствуют в пользу тех, кто всегда осторожен в оценках людей по первому впечатлению. Но вот что любопытно! В серии экспериментов, подобных описанному, были получены данные, которые привели ученых к вопросу: насколько способ-

кость правильно оценивать психические качества людей генерализована у человека? Насколько эта черта выступает в нем, в его характере как 'присущее ему свойство? Этот вопрос породил новую волну экспериментов и новые гипотезы.

Одни ученые утверждают, что если человек способен правильно и быстро (воистину по первому впечатлению) оценивать какие-то определенные категории людей, например криминальных типов, то он так же успешно справится и с объективной оценкой других людей.

Другие доказывают, что способность личности правильно бценивать отдельные категории людей с явными акцентами в поведении и внешности вовсе не страхует их от ошибок в оценке остальных представителей рода человеческого.

Видимо, надо согласиться с замечанием А. А. Вода-лева по поводу пресловутой точности первого впечатления: «...эта точность связана не только с возможностями лица, выступающего в роли субъекта познания, но и с особенностями оцениваемого по первому впечат- лению человека». В связи с этим высказыванием я могу привести такой любопытный, как мне кажется, пример. Василий Гордеев (назовем так одного из наших героев) хотел устроиться на один из крупных заводов. Он пришел к приятелю, который там работал и, собираясь уходить оттуда, прочил его на свое место, чтобы подробно проконсультироваться по поводу своего по* ведения при первой встрече с возможным шефом. Гор* деев считал, что правильно определить свою тактику поведения при первой встрече и добиться благоприятного впечатления можно, лишь учтя советы приятеля, хорошо знающего все «нюансы» характера шефа.

«Ты не садись сразу, как войдешь,— наставлял Гор» деева приятель,— садись только на второе приглашение. Шеф очень любит самоуничижение. Будешь гово-

рить — говори умно, туманно, с терминами. Когда к нему в кабинет заходишь, то просто балдеешь от атмосферы умствований. Это тоже надо тебе учесть. Начнет «тыкать» — не морщись. Наоборот, возгордись во взгляде, мол, чертовски приятно тебе. И вообще запомни: начал «тыкать», значит, понравился...»

Гордеев в точности выполнил советы приятеля. И, кажется, не зря. Алексей Васильевич, так звали его нового начальника, назвал его на «ты» уже на третьей минуте знакомства, а через пять стал подробно рассказывать свою биографию. Тогда же Гордеев расценил этот факт как выражение высшего доверия в минуты первого впечатления и, естественно, «возгордился во взгляде».

Через год Гордеев «в дым» разругался и расстался с Алексеем Васильевичем. Но это, как говорится, из другой оперы. Фактом надо признать возможность под-табовать первое впечатление, во всяком случае на самое короткое время, пока не начнется деятельность че-ловека, в которой, как известно, проявляются практически все его возможности и скрываемые недостатки.

Между тем первое впечатление о себе в большинстве случаев сохранять все-таки непросто. Слишком часто мы входим в зону восприятия себя другими людьми. А впечатления о нас рано или поздно перерастают в отношение к нам. Вряд ли удастся все время быть «настороже» и подавать себя только с хорошей стороны.

Так или иначе первое впечатление о нас — это своеобразная оправа нашего более полного и красочного портрета. Позже, как я уже говорил, работая, как-то относясь друг к другу, действуя, поступая, мы «вставляем» в эту оправу или рамку уже все зеркало нашего Я. И как высота птичьего полета открывает простор зеркала озерной глади, так и время общения с нами, совместная с нами деятельность других людей помогают окинуть взором «просторы» зеркала нашего Я.

Стоит ли удивляться, когда мы наблюдаем диссонансы в отношениях оправы и зеркала? Первая может быть шедевром мастерства и старания. Второе — являть собой затекшую, тусклую поверхность, не способную отражать ни яркий свет, ни предмет, стоящий напротив. Кто виноват в таком диссонансе? Мы в восторге от пришедшего к нам собеседника. Он мил, весел, умен и энергичен. И наше мнение о нем и есть та самая оправка, которая уже принята нами как обещание. Но проходит время и мы понимаем, что эта оправка — наше первое впечатление — шедевр нашей торопливости, категоричности оценок, плод наших привычек поспешно обрамлять несущееся к нам «псевдо» радужной оболочкой собственных выводов.

А теперь убедимся, как непрост наш путь друг к ДРУГУ, как сложен и чреват неожиданностями этот процесс отражения одного из нас в другом и как связан он, этот процесс, с получением дорогого нашему сердцу звания Человек.

КОГДА, НАЧАЛЬНИК ПЕТР НАЧИНАЕТ ОТНОСИТЬСЯ К СЕБЕ КАК К ЧЕЛОВЕКУ?

Не скрою, когда я писал этот заголовок, что-то во мне противилось, что-то останавливало и казалось немногим странным. В самом деле: как можно рассказать о том, когда начальник Петр (допустим, Иванович) начинает относиться к себе как к человеку? Это же чуть ли не философская проблема! Скорее об этом надо трактат писать, а не маленькую главу. И тем не менее я все же попробую.

X) ^ Передо мной небольшое, но чрезвычайно емкое высказывание К. Маркса: «Человек сначала смотрится, как в зеркало, в другого человека. Лишь отнесясь к человеку Павлу, как к себе подобному, человек Петр начинает относиться к самому себе как к человеку».

Осмысливая эти слова, мы скорее всего придем к признанию того, что основные характеристики своего Я (характер, привычки, силу воли, темперамент, позиции, потребности и прочее) человек неизбежно отражает в своем поведении, идеях, мыслях, требованиях. И в этот же момент он также неизбежно чувствует: кто-то сопротивляется его идеям, кто-то их безоговорочно принимает, кто-то старается осудить его, а кто-то, наоборот, защищает. Теперь допустим, что человек по имени Петр попадает в ситуацию, когда его принимают, одобряют, уважают, ценят все, кто с ним работает, кто ему подчиняется. Его указания внимательно слушают и неукоснительно выполняют, его оценки принимают с пониманием их справедливости, его способностям отдают должное. В таком случае развитие дальнейших отношений Петра Ивановича с подчиненными тесно связано с одним неукоснительным условием, о котором совершенно определенно говорил К. Маркс в приведенном высказывании. Вспомните: «...Лишь отнесясь к человеку Павлу как к себе подобному, человек Петр начинает относиться к самому себе как к человеку». Значит, есть непременно условие активного осознания справедливости и заслуженное™ уважения, приятия, одобрения всех тех, с кем ты работаешь и кто тебе подчиняется! И это условие — отношение к другому человеку как к себе подобному. В атмосфере полного уважения и одобрения всех действий Петра Ивановича нередко у него возникает суждение, что это так и должно быть, раз так все выглядит. Формируется же такое суждение потому, что Петр Иванович, зная кое-что о себе как со слов тех, кто его знает, так и в результате собственных раздумий и выводов, так или иначе перестает связывать себя с теми, с кем он работает, с тем же Павлом (который, как мы договорились, фигурирует у нас здесь как подчиненный). Как только это происходит, так и знайте: условие активного осознания

самого себя как человека с этого момента более не выполняется!

Мне могут возразить: «Не слишком ли прямолинейно судите вы об этих процессах?» Я и не скрываю этой прямолинейности. Давайте представим простейший пример, и все встанет на свои места. Вы пришли на прием к директору Петру (Ивановичу). У вас жизненно важный вопрос. Но первое, с чем вы столкнулись, как говорится, с порога — это полное равнодушие хозяина кабинета к сути ваших проблем, забот и тревог. Вы без труда поняли, что вами тяготеяся, ждут, когда вы кончите говорить, торопят вас. Голос вашего собеседника вял, глаза равнодушно ощупывают какие-то бумажки или узоры на обоях, руки перебирают пачку документов. Можно ли считать, что этот самый Петр Иванович будет связывать свое Я с внутренней сущностью Павла (Николаевича)? Наверное нет! Нет, потому что Петр Иванович не готов к этому акту ни морально, ни психологически, ни даже формально. То есть во внешнем оформлении процедуры приема и разговора нет и намека на признание в вошедшем Павле Николаевиче такого же, как и Петр Иванович, человека. И, как ни парадоксально это звучит, разрыв связи с вошедшим произошел еще до того, как Павел Николаевич раскрыл дверь в кабинет Петра Ивановича. Случилось так потому, что Петр Иванович не способен, оказывается, выполнить те обязательства, которые накладывает на него не только статус советского руководителя, но и статус советского человека. Я специально подчеркиваю сущностное содержание статусов, потому что мне кажется особенно важным в служебном общении отражение социалистического образа отношений взаимодействующих людей.

Между тем модель К. Маркса сработала достаточно четко. Петр Иванович отнюдь не собирался смотреться в Павла Николаевича, как в зеркало, он не спо-

собен представить Павла Николаевича себе подобным человеком, его связи с ним разорваны, отношения бесперспективны, а процесс включения в свой собственный мир еще одной судьбы, еще одной надежды или драмы так и не начался. Почему? Потому, что практика его служебных отношений с Павлом Николаевичем отразила лишь его индивидуальную, а не социальную сущность: неумение и нежелание включиться в общение. Так Петр Иванович оказался перед угрозой остаться схемой человека. Как своевременно звучат сейчас мысли К. Маркса в одном из его тезисов о Л. Фейербахе: «Сущность человека не есть абстракт... В своей действительности она есть совокупность всех общественных отношений». Теперь вы понимаете, почему я подчеркивал сущностное содержание статусов советского человека и советского руководителя. И право считать себя человеком достигается Петром в трудном, и счастливом умении видеть в Павле себе подобного человека, в умении отразить в общении с ним всю свою сущность.

Заговорил я об этом из соображений сугубо практических. В самом деле, руководитель, особенно непосредственно воздействующий на нас, берет на себя тяжелейшие моральные, профессиональные и социальные обязательства. И если круг его профессиональных обязательств можно как-то уплотнить набором технологических требований и комплектом практических навыков, то в моральной сфере этот круг обязанностей постоянно расширяется. Это только на первый взгляд кажется, что «технология» человеческих отношений на производстве, на службе в принципе проста: не хами, не лги, будь учтив, терпелив, умей с людьми говорить, умей разделить с ними ответственность и т. п. Увы! Ее- > ли уж человек — совокупность всех общественных отношений, то он и в своей социальной, например служебной, практике будет отражать всю эту совокуп-

ность. Причем отражать в самых различных вариациях. Выражаясь проще, мы придем к известным нам всем фактам: сотрудник не справился с заданием, «завалил работу», разводится с женой, попадает в вытрезвитель, профессионально отстал... Кто виноват? Почему? Что делать? Можно привести массу примеров (в которых мы потонем, но успеем крикнуть, что, взяв на себя социальные и моральные обязательства, руководитель Петр должен начать учиться (если не сказать строже — уметь!) относиться к Павлу, как к себе подобному). В этом и только в этом условии содержится прочность правомерности руководителя считать себя человеком и начать свою нелегкую служебную миссию. В. И. Ленин в тезисах доклада «О роли и задачах профсоюзов» выставил требования к руководителям, которыми мы можем подтвердить свою мысль:

«Жить в гуще.

Знать настроения..

Знать все.

Понимать массу.

Уметь подойти.

Завоевать ее абсолютное доверие.

Не оторваться руководителям от руководимой массы...»

Сегодня много говорят и пишут о роли руководителя в коллективе. Но справедливости ради надо отметить, что в массе проблем, касающихся служебного общения, наиболее остро и актуально выглядят проблемы моральных отношений на службе.

Да, мораль Петра, весь его нравственный облик становятся серьезным фактором, который определяет характер переживаний и установок многих десятков Павлов, которые подчиняются Петру. Механизм этого взаимодействия и ответственной зависимости может привести (и чаще всего приводит) этих Павлов к осознанию своей значимости, глубины, привести к духов-

ному расцвету. Но бывают и драматические коллизии, когда эти отношения приводят к дистрофии морального самосознания Павла, а его установки приобретают направления, идущие вразрез с общественными ценностями и ориентациями. Я намеренно упрощаю сейчас характер и механизмы отношений Петра и Павла, опуская роль коллектива и социального контроля в развитии этих отношений. Совершенно очевидно то, что Петр — руководитель, если он не отнесся к Павлу как к себе подобному человеку, не способен будет выполнить свою личную (не говоря уже об общественных обязанностях) моральную задачу номер один: начать относиться к себе как к человеку!

Личная трагедия руководителей так называемого авторитарного стиля зачастую не осознается ими во всей полноте и безысходности. Я нисколько не утрирую. Для Петра-автократа Павел существует лишь как исполнитель его, Петра, указаний и требований, идей и предначертаний. Петр-автократ борется с самыми минимальными намеками на инициативу и самостоятельность в поведении Павла, ввергая его в пучину глухого отчуждения, бунтарства или, наоборот, полного равнодушия ко всему на свете. Павел жаждет провала всех идей Петра, дело, которому служит Петр, для Павла — лишь мучительное занятие, отнимающее у него силы и нервы. Для Павла страх ошибиться становится стимулом ко лжи и перестраховке. Сила руководителя-автократа в слабости подчиненного. Разве это не трагедия для автократа, когда сопротивление Павла становится очевидным фактом? Разве признание человека Павла себе подобным возможно для автократа? Ведь в противном случае это равносильно отказу автократа от самого себя как личности, поскольку «стиль — это человек!» Ведь если Павел такой же человек, как и Петр, и Петр это признает, то он должен неизбежно признать и то, что Павел имеет идеи, принципы, при-

бычки, инициативность, активность, которые надо увидеть, оценить, признать и, может быть, даже в известных случаях следовать им. А это уже принятие того условия, о котором говорилось в «модели» К. Маркса: «...Лишь отнесясь к человеку Павлу, как к себе подобному...»

Петр-автократ попадает в драматическую ситуацию, когда не может выполнить это условие. Часто он даже не осознает, что превращается лишь в человекоподобную схему, способную мыслить, повелевать, потреблять, но не способную достичь всей полноты статуса Человека.

Диктатор — классический пример автократа в глобальных размерах, как правило, не может быть обладателем таких человеческих качеств, которые позволяли бы ему отнести себя к роду человеческому, ибо понятие Человек есть средоточие всех тех моральных ценностей, которые не просто заслужили право быть достоянием каждого из нас, а являют собой то единственное, что дает нам право, следуя им, зваться Человеком. Именно эти моральные ценности единственно и возводят индивида в ранг Человека.

Итак, «смотришь, как в зеркало...» Однако, я слышу голоса моих оппонентов. Как? В самом деле, как заглядывать в Павла? Ведь, строго говоря, он... не зеркало? Но даже если сделать такое допущение, где гарантия, что это зеркало всегда говорит правду?

В поисках ответов на эти вопросы поспешим в лаборатории ученых.

«...ДА ВСЮ ПРАВДУ ДОЛОЖИ!»

Сначала приведем отрывок из статьи одного из ведущих специалистов в области социальной психологии А. Петровского: «Личность в процессе общения постоянно поверяет себя неким эталоном и в зависимости

от результатов проверки оказывается довольной собой или недовольной. Представим себе, что старшекласснику предлагают длинный список слов, обозначающих этические понятия (к примеру, скромность, гордость, грубость, заботливость, аккуратность, принципиальность и т. д.), и предлагают сконструировать из него свой эталон, идеал, имея в виду под этим определенный порядок этических качеств, где на первом месте будут качества, которые он считает наиболее ценными для личности любого человека, а затем, в порядке постепенного убывания значимости, все остальные понятия.

Таким образом, перед нами будет эталонный, или идеальный, ряд качеств личности (качества могут быть как этические, так и профессиональные, волевые и т. п.), который может быть использован в ходе дальнейшего опыта. Выждав некоторое время, попросим школьника использовать тот же самый список слов для конструирования некоторого порядка этических качеств, которые он усматривает в самом себе (также в порядке убывания значимости качеств). Теперь мы имеем два пронумерованных ряда («эталонный» и «субъективный»), которые могут быть сопоставлены друг с другом для весьма существенных психологических выводов <...>

Допустим, что у испытуемого «эталонный» и «субъективный» ряды совпали полностью (такое, кстати, почти никогда не встречается). Это означает, что личность полностью в данном отношении удовлетворена собою, своим моральным обликом, или своей волей, или своей внешностью в зависимости от того, с какими понятиями она работала; его собственный «субъективный» ряд — для него образец, эталон. Мы можем сказать, что самооценка личности в этом случае равна +1. Далее представим себе такое, почти совсем невероятное явление — у личности «эталонный» и «субъективный» ряды находятся во взаимно обратном отношении,

они как бы перевернуты по отношению друг к другу. Из этого следует, что личность имеет самую низкую самооценку, какую только можно себе представить, —1... Очевидно, между +1 и —1 расположена некоторая шкала оценок, которая показывает, как себя оценивает личность в данном отношении <...>

Возникает представление о том, что каждый человек имеет своего рода «внутренний манометр», показания которого свидетельствуют о том, как он себя оценивает...

Слишком высокая и слишком низкая (самооценки) может стать внутренним источником конфликтности личности».

Этот отрывок проливает свет на внутренние процессы отношений Петра с Павлом, в результате которых в каждом из них так или иначе отображается облик другого. Опираясь на набор качеств и свойств характера «субъективного» облика (честность, добросовестность, ворчливость, гордость и прочее), человек Петр входит в контакт с Павлом, который в свою очередь оперирует таким же набором качеств. Самооценка становится как бы процессом легализации или сокрытия качеств и свойств личности в момент общения с другими людьми, решающим условием проверки эффективности тех свойств, которые стали чертой характера и определяют наши действия. Мы устанавливаем для себя систему запретов только после того, как практически убедимся или теоретически представим, что свойство характера (например, вспыльчивость) или направленность действий могут привести к конфликтам в момент общения.

В самооценке мы устанавливаем, какое место в нашем Я занимает (будет занимать, занимал) каждый конкретный Павел. Спроецировав систему качеств Павла на свой внутренний «экран», Петр начинает постепенно приходить к мысли, что основные черты Павла соответствуют (или не соответствуют) его, Петра, эта-

лонам. Чем ближе комбинация черт, составляющая сущность Я Павла, ансамблю, составляющему сущность Я Петра, тем больше вероятность эффективности их делового общения.

Позднее, когда контакт Петра и Павла уже переходит в цепь последовательных и постоянных действий, когда между ними возникают связи на уровне руководства и подчинения, сотрудничества и ответственной зависимости,— «узнавание» переходит в стадию формирования отношений. Если Петр постоянно сопоставляет себя с Павлом, а Павла с собой, то можно с достаточной вероятностью говорить о возможной гармонии отношений. В противном случае неизбежны антагонизмы.

Постоянное сопоставление себя с другими, а других с собой многим кажется процессом утомительным и ненужным. Для тех же, кто никогда этот процесс не опускает из системы своих деловых связей и процедур, общение (особенно на службе!) становится фактором точного и полного отражения возможностей своего характера, устойчивости моральных ценностей, которые проявятся в действиях, направленных на других людей.

Итак: самооценка — сопоставление (узнавание) — отношение — вот практические фазы формирования взаимодействия Петра с Павлом. При этом опускается или принимается (реализуется) то самое условие, о котором я постоянно напоминаю. Не забыли? «...Лишь отнесясь к человеку Павлу, как к себе подобному, человек Петр начинает относиться к себе как к человеку».

Беспристрастная самооценка Петра в ситуациях руководства Павлом остается постоянно действующим и эффективным орудием успешного регулирования служебных взаимодействий с подчиненными. Самооценка (ее еще называют самокритика, что вполне справедли-

во) помогает Петру-руководителю избежать ошибок и превратностей в толковании и оценке деятельности

Павла.

«Баланс» служебных взаимодействий Петра и Павла должен поддерживаться продуктивностью их деятельности, в которой и отразятся сущностные силы их обоих.

Мне кажется, что лучшей наградой Петру (руководителю) за умелое поддержание такого «баланса» взаимодействия на службе будет постоянная правдивость Павла. Подчеркиваю это отнюдь не случайно. Мои встречи с руководителями разных рангов привели меня в конце концов к признанию, что неправдивость подчиненных в служебных делах — факт не столь уж редкий. В газетах можно столкнуться с упреками в адрес некоторых хозяйственников, которые под разными предлогами занижают возможности своих производств, боясь напряженных заданий. Стремясь же получить дефицитные комплектующие, наоборот, завышают уровень потребности в них. В разных, чаще всего запутанных и сложных ситуациях можно встретить примеры необъективной, тенденциозной оценки как самой ситуации, так и деятельности ее героев. Продиктовано это или просто недомыслием или стремлением уйти от ответственности, а в основе все тот же неправдивый подход в отношениях людей и к себе, и к другим, и к делу.

Один руководитель признался, что у него нет основания полностью и абсолютно доверять подчиненным. Увидев изумление на моем лице, он торопливо стал выкладывать аргументы. «Конструктор — личность творческая. Сроки для него — досадные и порой весьма условные границы его творчества. Для меня же — мэра всех вещей. Если он сроки проваливает, то представит десятки «уважительных» причин. Начнешь же эти причины выяснять — нередко сталкиваешься с

обыкновенной безответственностью. Чего-то недодумал, что-то не получилось... Бывает, конечно. Ну и скажи об этом прямо и правдиво! Так нет, начинает сочинять. А то и меня обвинит, мол, вы мне так советовали, а я не решился возражать. Или просто сошлется на спешку. Опять я виноват, как же! «Торопили, сами виноваты! Я, как борзая, работать не могу». Нет, правдивость у моих подчиненных не в ходу».

Может, эталоны этого Петра (руководителя) слишком недостижимы для Павла (подчиненного)? К тому же этот Петр не догадывается глубже узнать Павла, чтобы успешней и объективней сопоставлять себя с ним. Ведь взгляни Петр пристальнее в лицо Павлу, то первое, что он должен будет понять, это мысль, что неправдивость приобретает, формируется в качестве защитной (как минимум) оболочки в отношениях людей. Бывает же так: признайся Павел, что ошибся, честно взгляни в глаза Петру раз, другой, третий — и может случиться, что увидит он в них не понимание, не сочувствие, не стремление помочь, а суровый упрек, недоверие. И увидит Павел в Петре (начальнике) такое свое отражение, что побежит без оглядки или срочно начнет конструировать спасительные причины и «объективные» аргументы.

Есть, конечно, гораздо более оптимистичные вариации этих отношений. Павел стремится стать лучше во всем. Он хорошо понимает: не ошибается тот, кто ничего не делает. Но оптимистичные перспективы Павла не вызывают в Петре адекватной реакции. Наоборот, с каждой новой ошибкой Павла Петр все дальше и дальше «отбрасывает» подчиненного на периферию суждений и оценок. Тогда снова ложь становится амортизатором их отношений. Вслед за ложью появляются ее верные спутники: безынициативность, равнодушие к делу, перестраховка, косность мышления и пр. Ошибка в деятельности становится лакмусовой бумажкой,

контролирующей реальную подготовленность Петра видеть в действиях Павла отражение своих действий. Когда самооценка Петра завышена, сопоставление крайне эклектично, какие уж тут отношения? Можно ли удивляться неправдивости?

Любопытно заметить, что проблема права подчиненных на ошибку давно стала предметом серьезных раздумий авторов солидных исследований в разных странах мира. Вот некоторые из наиболее интересных, на мой взгляд, мыслей об этом.

Е. Шлей (США): «Начальник должен вникнуть в то, какой риск ошибки имеется в деятельности подчиненного. Он должен поставить перед собой вопрос, какой процент ошибок в рассматриваемой категории дел может допустить работник, вполне справедливо считающийся хорошим специалистом. Он должен найти на это ответ и сообщить подчиненному, что если процент ошибок, совершенных им при любых обстоятельствах, не превысит установленного предела, то он об этих ошибках вообще не будет говорить с подчиненным, рассматривая это как нормальное явление».

С. Ковалевский (Польша): «Какой самый сильный аргумент подчиненного, которого упрекают в совершении ошибок? Заявление о том, что он не считает себя виновным, так как действовал в соответствии с предписаниями».

М. Фрайнберг (Англия): «Если мы хотим от кого-то инициативы и творчества, то должны давать этому лицу большее право на ошибки, нежели даем другим. Если мы этого не будем делать, то опасение перед неудачными попытками будет сковывать его инициативу».

Выходит, непростая это процедура — смотреться в другого человека, как в зеркало. Еще более трудно это сделать, когда «зеркало» помутнело от слишком долгого забвения его волшебных свойств. Если в этом слу-

чае Петр (начальник) все же спохватится, он не должен отпрянуть. Он должен найти в себе мужество признать, что лик его искажен не случайно. В противном случае ему придется снова ратовать за правдивость, роптать или недоумевать по поводу нескладных отношений с подчиненными. Наверное, ни один Петр не отказался бы от волшебного говорящего зеркальца. Да и не только Петр!

Культура делового общения, глубокие моральные корни его дают гораздо больше, чем волшебное зеркальце из сказки. В том зеркальце, в общем-то, одно и то же изображение, в то время как каждый человек, едва мы научимся вглядываться в него, как в зеркало, отобразит нас далеко не так же, как это сделал предыдущий. И наш собственный облик может предстать перед нами во всем богатстве духовных красок. Но возможно это только в том случае, если мы научимся с самого первого момента общественного контакта видеть в другом человеке себе подобного.

Изданные у нас многочисленные пособия по теории и практике руководства и управления трудовыми коллективами изобилуют конкретными правилами и рекомендациями, цель которых — способствовать закреплению у Петра (начальника) привычек руководить так, чтобы помимо всего прочего в управлении выполнялся главный нравственный закон нашей жизни — уважение к человеку. Вот почему я снова и снова повторяю мысль К. Маркса о Петре и Павле. В ней сосредоточена, как мне кажется, глубокая моральная задача управления людьми в социалистической индустрии. Щереду мной «Рекомендации для руководителя по поведению и взаимоотношениям с подчиненными», принятые на киевском заводе «Стройдормаш»: «...Руководитель обязан критиковать, но критика его должна быть позитивной. Критикуя, он должен указать путь преодоления обнаруженных им недостатков. Руково-

датель умеет поощрять и наказывать. Он индивидуально подходит в каждом случае к подчиненному, учитывая его пол, возраст, личные качества. Руководитель умеет не только говорить сам, но и выслушать собеседника. Он не перебивает подчиненного, не стремится его перекричать, ибо это неизбежно приводит к бескультурью и грубости. Руководитель ценит время своих подчиненных как свое собственное. Он никогда не откладывает принятие давно назревшего решения. Не заставляет подолгу дожидаться людей, вызванных на определенный час. Не заставляет принимать участие в заседаниях работников, мало осведомленных в сути обсуждаемого вопроса. Руководитель приветлив и вежлив. Он осознает великое значение улыбки. Горе коллективу, во главе которого стоит невоспитанный, грубый человек! Микроб грубости заражает людей. Воцаряется тяжелейшая атмосфера подозрительности, взаимных обид и склок. Руководитель замечает и изучает всех подчиненных!»!

Если перевести это на язык афоризмов, то всякий начальник получит напоминание: «Петр! Помни! Ты не лучше, чем твое отражение в поведении подчиненных!» Воистину справедливо и точно звучат сейчас слова выдающегося советского психолога С. Л. Рубинштейна: «Для человека другой человек — мерило, выразитель его «человечности».

ПОРТИТ ЛИ ВЛАСТЬ ЧЕЛОВЕКА?

Задайте любому кандидату на руководящий пост такой вопрос или измените его чуть-чуть: боится ли он, что его может испортить данная ему власть? Вряд ли вы получите определенные ответы.

Слово «власть» меня в некотором роде завораживает чем-то многозначительным, могучим и жестким. В словаре С. И. Ожегова я натолкнулся на короткое,

энергичное и авторитетное изложение: «Право и возможность распоряжаться кем-нибудь. Распоряжаться и подчинять своей воле». Меня, однако, это не устроило, и я раскрыл другой словарь — этимологический, характерный, как известно, тем, что в нем даны древнейшие варианты привлекаемых слов. Читаю: «Власть (старославянск.) — сила, могущество, господство, право, управление». Интересно посмотреть и другие слова, которые так или иначе приближались бы к вариациям на тему «власть». Ну, например, такие, как «начальник», «руководитель», «управляющий», «администратор». И что же? В толковании этих слов я обнаружил немало любопытного. Вот передо мной слово начальник. Это, оказывается, «должностное лицо, руководящее, заведующее чем-нибудь». Только собираюсь закрыть страницу с этим словом, как вижу другое: начальнический, т. е. «свойственный по форме, внешности начальнику, важный, строгий». И начальственный, т. е. «полный сознания своей важности, высокомерно строгий». Таковы варианты понятий, так или иначе связанных между собой внутренними связями. Но давайте сделаем теперь маленькое отступление и поместим в лоно наших моральных стереотипов содержательный пласт слова «начальственный». Помните? «Полный сознания своей важности, высокомерно строгий».

Итак, кто полон сознания своей важности? Кто высокомерно строг? При ответе на эти вопросы нам не придется ломать голову. Реальные типы, как говорится, под рукой. Журнал «Крокодил» и его команда — сатирические журналы всех наших республик — представят в наше распоряжение серию типов и типажей, все как на подбор. Неплохо представлены «тени прошлого» в «курилке», этой истинной преисподней бичующих невротиков и радикалов, где суждения пропитываются сарказмом и бесстрашием.

Личность, полная сознания своей важности и значительности,— фигура одиозная в нашем моральном представлении. В ней атрофированы принципы уважительного отношения к достоинству человека. Начальник, полный лишь сознания своей важности, привычно с порога отвергает то, что в каждой личности представлено в качестве основы всех поступков и мироощущения— достоинство. А это, между прочим, едва ли не главный движитель человеческого поведения. Слов нет, власть — в некотором роде испытание, и это испытание выдерживает далеко не каждый. Когда руководитель начинает «начальствовать», наступает тяжелый период моральной перелицовки его сущности, да и не только его.

Значит, власть все-таки портит человека? Конечно! А вы сумеете доказать обратное? Попробуем, потолкуем. Ведь правда же, только в диалоге, лишенном начальственных окриков и интонаций, мы успешно достигнем истины? Не будет никаким открытием, если я скажу, что в характере человека, в некоторых свойствах его психики могут быть вполне зримые и явные черты, которые быстрее всего переходят в те неприглядные формы отношений этого человека с другими людьми, едва он получает в руки право распоряжаться или управлять. Я еще вернусь к теме надменности, высокомерия и прочих подобных элементов психики человека. Скажу только, что эти элементы выступают в одеждах психологической защиты личности. Я не хочу упрощать проблему и поэтому должен сразу же обратить ваше внимание на драматическое противоречие, заключенное в ней. «Начальствующие» личности могут обладать слишком реальными и явными достоинствами, чтобы их не замечать. Нельзя огулом сбрасывать со счетов такие личные данные, как острота мышления, обширность знаний, чувство ответственности за порученное дело, умение выделять главные звенья в мира-

дах побочных фактов и т. п. Но существуют неоспоримые, объективные показатели, которые неизбежно приближают высокомерных, надменных, властных, капризных, полных сознания своей значительности людей к тому моменту, когда их власть становится разрушительной для них самих, для их подчиненных, для дела, которому они служат, для отношений подчиненных друг с другом.

Кроме того, не следует забывать, что сама природа социалистических властных отношений на всех уровнях их проявлений выдвигает на первый план такие методы воздействия, в которых преобладает прежде всего моральное, воспитательное воздействие в деловом общении. Убеждение, поощрение, стимулирование моральное и материальное в процессе деловых отношений окрашивают эти отношения в тона гуманизма, бережности, чуткости к человеку. Стремления всегда учитывать его позицию.

Ведущее место в системе управления человеческими отношениями во всех сферах власти принадлежит убеждению. Недаром в работах советских ученых, занимающихся исследованиями процессов, протекающих в системах управления, красной нитью проходит мысль о том, что социалистический метод убеждения — метод государственного и общественного воздействия на психику трудящихся для обеспечения единства мыслей и единства сознательных и добровольных действий, а также соблюдения норм права и моральных предписаний нашего общества.

Но привыкание людей к соблюдению норм права и морали не проходит в известный период без принуждения, т. е. без подчинения меньшинства большинству. Об этом писал в работе «Государство и революция» В. И. Ленин: «Мы не ждем пришествия такого общественного порядка, когда бы не соблюдался принцип подчинения меньшинства большинству».

Возрастание руководящей роли и авторитета трудового коллектива, подчеркиваемое в документах КПСС, особенно последнего десятилетия,— красноречивое свидетельство недопустимости нарушения моральных принципов и методов влияния, убеждения и принуждения, сложившихся в системе советских социалистических служебных отношений. Их игнорирование приводит, как правило, к искусственному раздуванию так называемых волевых методов личного авторитета формального лидера (используем терминологию социальной психологии), причем до размеров, иногда заслоняющих те ценности, которые содержатся в социальных нормах советского общества, социалистического образа жизни и межличностных взаимоотношений.

Такое игнорирование неизбежно приводит к подмене общественного убеждения жестким административным и волевым принуждением. Причем последнее далеко не всегда и не во всей полноте согласовано с коллективным мнением, т. е. с сознанием большинства. Это совсем не то принуждение, которое осознается большинством — коллективом — как крайняя, но эффективная мера воздействия на меньшинство разгильдяев, болтунов, дезорганизаторов.

Автократом, формалистом, бюрократом принуждение используется как нажим, давление, как форма выколачивания результата деятельности любой ценой. Нередко такое давление и нажим становятся их личным инструментом управления людьми. Они используют его, прикрываясь административным пылом и «деловой» суетливостью. Искусственно раздуваемый авторитет заполняется отравленной атмосферой почитания, наущничества, хамства, суесловия и прочими «отрыжками» прошлых времен.

Мы знаем, что сила зависимости неизбежно возникает между начальником и подчиненным в служебном

общении и представляет мощное оружие в административно-управленческой деятельности. Недаром она подкрепляется комплексом государственно-правовых мер. Но вот что любопытно. В определенных случаях руководитель может обратить это оружие как против подчиненных, так и против самого себя.

Представим простейшую ситуацию. Рабочий закончил работу и показывает ее мастеру или инженеру, который разработку конструкции узла машины и представил свою работу на суд руководителю. Эта процедура — будни производства, повседневность служебных отношений, но в ней есть одна существенная основа. Именно она определяет характер возможных последствий отношений руководителя с подчиненным. Да, работники, члены подчиненного коллектива зависят от руководителя. Специальные знания, квалификация, права, которыми он обладает, предопределяют итоги их деятельности.

Разумеется, силу зависимости и саму зависимость не следует понимать слишком упрощенно и механически. Но разве так уж редки факты необъективной, а порой и тенденциозной оценки труда руководителем? И почему в таких случаях карающие эту необъективность и тенденциозность меры не срабатывают автоматически, мгновенно? Очевидно, трудно сразу уличить автора таких неверных оценок и умело, аргументированно, веско доказать ему, что он неправ.

Итак, сила зависимости. Конечно, скажете вы, какая же это власть без проявления зависимости одного человека от другого, подчиненного от руководителя. На то он и подчиненный! В поисках, так сказать, психологического корня этой силы зависимости я пришел к выводу, что им может быть система мотивов руководителя, которые он реализует и в оценке труда подчиненного, и в отношениях к нему как к человеку, и в оценке отношения подчиненного к себе.

В. Н. Мясищев, крупный советский психоневролог и психолог, отмечал то обстоятельство, что мотив — основание действия, решения, усилия человека — является не чем иным, как выражением отношения, выступая субъективно, как желание, стремление, потребность, сознание долга, необходимости.

Сила зависимости определяет направленность мотивов личности, обладающей этой силой, поворачивая ее в русло, проложенное сознанием руководителя, его представлением о задачах, которые он выполняет, о правах и обязанностях, которыми он оперирует в своей деятельности с подчиненными. Как это происходит на практике в служебном общении — вопрос стиля руководства.

Оппоненты могут возразить: мы зависим друг от друга и не подчиняясь по службе. Возьмите самый расхожий случай. Вы забыли взять в троллейбусе талон и пробить его в компостере. Может такое случиться? Может. И тут, надо же! Перед вами выросла фигура контролера! Теперь вы целиком зависите от его настроения, культуры, умения понять вашу ситуацию. Он же не является вашим начальником. Да, это все верно! Действительно, нам только кажется, что мы совершенно, так сказать, автономны и независимы друг от друга. Но кажется нам это до той поры, пока случай или какой-нибудь формальный акт, наша ошибка или наивная инициатива (вроде перехода улицы в неположенном месте) не обнаружат факт взаимозависимости. Дело времени и обстоятельств, чтобы эта взаимозависимость перешла из уютной абстракции в конкретную реальность.

В самом деле, еще вчера мы даже не догадывались о существовании в природе Анфисы Петровны, а сегодня мы уже во власти ее невротических капризов и административного рвения. Еще вчера мы были равнодушны к акту проверки талонов в троллейбусе, а сегодня наши

отношения с контролером разрешаются в отделении милиции — так плотно «сцепились» наши взаимоисключающие понятия прав и обязанностей друг друга.

Да, мы связаны друг с другом крепкими нитями взаимных прав и обязанностей. До поры до времени мы эти связи не обнаруживаем и даже иногда легкомысленно недооцениваем их реальное присутствие. Но это до времени. Особенно до того времени, когда вы отчетливо почувствуете реальность силы зависимости от того лица, которое руководит вашей деятельностью на службе. Но не будем искать в этом понятии мрачных интонаций, рассмотрим механизмы зависимости трезво.

Зависимость в административных отношениях — вполне реальная сила. Распорядиться ею — значит заставить работать так, а не иначе, делать то, что в данном случае надо делать, а не то, что хочется. Но в характере проявления этой силы скрыты побуждения личности, распоряжающейся ею. В побуждениях в свою очередь отражается моральный микромир личности. Наиболее разрушительный и часто наиболее сложный вариант проявления силы зависимости в служебных отношениях — так называемый «вождизм» / Грубость, самомнение, самолюбование, обидчивость, формализм — следствие низкой интеллектуальной и моральной зрелости личности. А. М. Горький очень точно изобразил этот феномен: «У нас в качестве наследия мещанства еще остались кое-какие прыщи, не способный понять существенного различия между «вождизмом» и руководством, хотя различие совершенно ясно: руководство, высоко оценивая энергию людей, указывает путь к достижению наилучших практических результатов при наименьшей затрате сил, а «вождизм» — индивидуалистическое стремление мещанина встать на голову выше товарища, что и удается весьма легко при наличии механической ловкости, пустой головы и пустого сердца».

Когда руководитель игнорирует ту моральную миссию, которую поручает ему государство и общество, он игнорирует главные задачи этой миссии. А задачи заключаются в том, чтобы, выполняя плановые задания, подчиненные никогда не испытывали ущемления своих прав, возможностей и достоинств в духовном саморазвитии. В противном случае моральный микромир подчиненного начинает неизбежно сужаться до размеров элементарной самозащиты.

Когда руководитель может позволить себе грубость, угрозы, администрирование, вольное или невольное поощрение наушничества, косность, намеренное акцентирование недостатков в деятельности подчиненных, ее анализ в таком тоне, что у них атрофируются самые оптимистические желания и перспективы — вот тут-то и начинают формироваться у подчиненных защитные функции в служебном взаимодействии с руководителем. Это может быть бурный протест или равнодушие и безынициативность. Потом появляются все признаки «ухода в себя», которые нередко оборачиваются принятием решения об уходе из организации.

Бывают и более сложные формы самозащиты. Подчиненный ищет среди своих товарищей союзников, таких же «обиженных», как и он, успешных к тому же осознать бесполезность и изнурительность борьбы с капризами «шефа». Они консолидируются, а наиболее энергичные среди них сколачивают «оппозицию» руководителю. Приходит время, и руководитель обнаруживает скрытый ропот, тормоз или организованное сопротивление его предписаниям и требованиям.

И когда это случается, руководитель вдруг начинает понимать, что возможности его далеко не беспредельны, что сила зависимости подчиненных от него, руководителя, утрачивает свои эффективные свойства. Может все обернуться и совсем неожиданно. «*Шеф» может попасть и сам в «капкан» зависимости (теперь уже от

подчиненных), когда, например, вопрос о сроках выполнения важного задания, от качественного выполнения которого зависит его личный престиж, становится весьма проблематичным. Руководить людьми становится все сложнее. И далеко не все руководители способны найти в такой момент продуктивную тактику управления коллективом. Те, кто не видит выхода ни в чем, кроме нажима, пытаются и дальше действовать методами администрирования, и при этом явно переоценивают свои возможности, уповая на данные им права. Так или иначе, они скатываются лишь до поиска данных, компрометирующих «бунтарей», с тем чтобы на законных основаниях избавиться от них.

Но ряд руководителей (их, кстати сказать, большинство) приходят-таки к мысли о явной ошибочности своей тактики управлять людьми, полагаясь лишь на силу характера и равнодушие к «капризам» подчиненных. Они начинают понимать, что сила зависимости, проявляемая в данных им административных правах, чаще всего провоцирует на конфликты с подчиненными, а отнюдь не способствуют их успешному воспитанию.

Реальные издержки характера руководителя, допустим, такие, как несдержанность, болезненное самолюбие, эгоизм, неоправданная и неуместная суровость, граничащая с деспотизмом, поспешность оценок и суждений, бестактность в обращении с людьми, отсутствие самокритичности, становятся вполне объективным основанием для вывода о том, что власть испортит его вконец. Произойдет это хотя бы потому, что сила зависимости, которой он формально овладевает, получив права руководства, становится лишь «удобрением» для роста указанных его качеств.

Незнание или нежелание принимать на себя моральную миссию социалистического руководителя неизбежно приведет его к противопоставлению себя коллективу,

и как итог возникнет сложная противоречивая ситуация в тактике служебного общения,

Теперь обратимся к примеру из жизни начальника конструкторского отдела одного из крупных заводов. Назовем его Владимир Григорьевич.

Вот что писал один из руководителей Владимира Григорьевича в его характеристике: «Владимир Григорьевич Х. отличается характером несдержанным и вспыльчивым. Обидчив, капризен. Любит похвалу. В оценке себя и своих возможностей часто бывает не объективным, склонен преувеличивать свои возможности. К критике относится болезненно, что мешает ему взглянуть на свои действия и поступки более трезво и принципиально...» Эта характеристика, между прочим, составлялась накануне принятия решения о назначении Владимира Григорьевича начальником конструкторского отдела. Правда, это был ее черновой вариант. Окончательный «смотрелся» куда респектабельнее.

Двадцать пять человек не знали тогда ничего о том, что их новоявленный руководитель болезненно относится к критике. Будущие подчиненные Владимира Григорьевича были наслышаны лишь о том, что их новый начальник очень знающий инженер, автор доброго десятка оригинальных конструкторских разработок и изобретений.

Итак, Владимир Григорьевич получил в руки право и возможность распоряжаться людьми, подчинять их своей воле, т. е., как говорится, получил в руки власть.

Конструкторская работа — дело творческое. Здесь, пожалуй, трудно придерживаться жестких ранговых дистанций. Особенно эти дистанции стираются, когда творческий коллектив захвачен какой-то интересной проблемой или идеей. Но для подчиненных первая же групповая встреча стала предметом нелегких раздумий. На этом совещании Владимир Григорьевич запечатлел в своей памяти тех, кто позволил себе высказать острые

критические замечания в адрес его идей и предложений. Самое кратковременное появление их перед очами «шефа» стало обращаться в словесное «избиение» без соблюдения даже элементарных правил служебного общения. Хоть и рядилось это «избиение» под объективность и основанием его были реальные ошибки подчиненных (которых в любом деле хватает), каждая из них, как правило, получала увеличение на уровне электронного микроскопа. Этот принцип позволял Владимиру Григорьевичу «учить уму-разуму» подчиненных, ссылаясь на их слабую компетентность или скороспелые выводы в разработках. Чуть позже родилась его знаменитая шкала: инженер первого сорта — тот, кто мыслит на уровне шефа. Инженер второго сорта — тот, кто конструирует по «лыжне», проложенной сильными. Такая классификация распространялась на систему служебных отношений в отделе. «Элита» могла позволить себе роскошь усомниться в идее шефа, но критиковать его принципиально никто не рисковал. «Фавориты» изредка могли позволить себе ряд робких несущественных дополнений к авторской идее Владимира Григорьевича, да и то строго учитывая настроение шефа. «Парии» не имели права голоса в ситуациях открытого обсуждения на совещаниях. Они знали, что каждая их ошибка будет предметом долгих упреждений в начальническом остроумии.

Так строка характеристики, четко определявшая черты личности Владимира Григорьевича, достаточно красноречиво обрела реальность в его стиле управления подчиненными.

Да, статус руководителя — это своеобразный полигон, на котором в совершенно новых для человека условиях происходит испытание его личности. Но если бы речь шла только о личности того человека, который получил права руководства! И в том случае, когда руководитель вовлекает в мир интересных замыслов, идей,

радостных итогов подчиненных, и в том, когда он демонстрирует свой административный демонизм, равнодушие к проблемам коллег и старательных исполнителей, он воздействует на людей, влияет на развитие их личностных качеств.

Мы часто говорим о тягостности администрирования, о грубости и равнодушии, о бюрократизме и хамстве в служебном общении. Во всем этом чаще сквозит все-таки эмоциональность, чем стремление глубоко разобраться как в истинных причинах этих явлений, так и в ближайших следствиях. Правда, мы о следствиях говорим. Но эти следствия касаются в основном испорченного настроения. Мне кажется, что драматизм в отношениях на службе особенно остро проявляется в душах людей. Если поведение руководителя начинает противоречить общепринятым нормам, то, безусловно, в этом случае наступает пора, трудная для подчиненных, болезненно отражающаяся и на их психике. В равной степени для каждого подчиненного, вставшего перед фактом игнорирования норм служебного общения его руководителем, выстраивается альтернатива: или принять такой стиль и приспособиться к нему с наименьшими для себя потерями, или всеми силами бороться с ним.

Так или иначе происходит реконструкция социальной психики многих подчиненных, попавших в подобную ситуацию. Если представить себе, что в основе этой реконструкции «прячутся» приспособительные функции психики человека, то нетрудно будет понять природу таких достаточно известных явлений, как равнодушие, безынициативность, перестраховка и т. п.

Хочу заметить одну существенную, как мне кажется, деталь. Права, санкции, данные в руки личности, т. е. власть, которой она располагает, могут, так сказать, «испортить» эту личность только в одном единственном случае. Происходит эта «порча», когда ослаб-

лен контроль и «сверху», и «сбоку», и «снизу». Контроль тех, кто непосредственно руководит деятельностью начальника, и тех, кто является его коллегами, и тех, кто ему подчиняется. Чем снисходительнее «око» вышестоящих инстанций, равнодушнее отношение «флангов», беспомощнее голос «снизу», тем разрушительнее проходит процесс реконструкции социальной психики личности, располагающей властью. Вот мы и пришли к выводу о том, что сама власть не портит человека. Власть создает уникальные условия для испытания человека на моральную и профессиональную зрелость, психическую выносливость, на способность к постоянному проявлению и выявлению у подчиненных духовных сокровищ, на способность постоянного уважительного отношения к ним, на беспощадную объективную самооценку.

Вероятно, любой уровень властных отношений предъявляет Петру (руководителю) единственную моральную задачу успешного руководства — считать Павла (подчиненного) себе подобным человеком. Все остальное в управлении — не более чем специфическая технология специфической деятельности.

Теперь снова вернемся к работе В. И. Ленина «Государство и революция»: «... стремясь к социализму, — писал Владимир Ильич, — мы убеждены, что он будет перерастать в коммунизм, а в связи с этим будет исчезать всякая надобность в насилии над людьми вообще, в подчинении одного человека другому... ибо люди привыкнут к соблюдению элементарных условий общности без насилия и без подчинения». Вполне очевидно, что «элементарные условия общности» и есть то, что входит в суть понятий уважения, доброжелательности, терпения, совестливости, чести, достоинства, сочувствия и т. д. и т. п.

Практическое воплощение в служебном общении совокупности этих понятий, признание их как главных

условий оптимального общения людей, привыкания к ним в конечном счете и должно быть тем элементарным условием общественности, о котором писал В. И. Ленин в работе «Государство и революция».

Когда мы говорим о грубости, надменности, бюрократизме, волоките, косности, мы не должны забывать о роковом процессе привыкания к этим рудиментам насилия. Подхалимство, суесловие, наущничество, лживость, страх и подобные им порождения прошедших времен человеческой истории — вполне логичное, между прочим, следствие тех отклонений от моральных норм служебного общения, которые в свою очередь формируются на почве скудной, истощенной эгоистическими страстями души, прорвавшейся к «начальни-честву».

Для подчиненного подобное привыкание опасно многими последствиями. Причем сам подчиненный может и не догадываться, как серьезна его болезнь привыкания. Да, жизненная стезя этого человека пропитывается ядом негативизма, который отравляет не только его, но и тех, кто с ним общается помимо службы. Стереотипы его здравого смысла, его обыденного сознания начинают обрастать фактами его собственного служебного (конечно же горького!) опыта, который он продуцирует в форме сентенций, предлагая их в качестве привычных для него истин своим детям, друзьям, коллегам. Истинны эти для него подтверждены жизненным опытом, к горечи этого опыта он привык и уже не жалуется на привкус. В мире его жизненных представлений приметы добра, справедливости, достоинства и чести, энтузиазма и самоотверженности превращаются в атрибуты донкихотства. Для такого подчиненного факт неуважительного к нему отношения со стороны начальства становится (шутка сказать!) чуть ли не нормальным явлением или привычным злом, к которому нужно только притерпеться. И рассуждает он так, уже не задумывая

ясь над тем, как далеко уходят его уже привычные представления от нравственных постулатов поведения в советской служебной деятельности. «Не суй свой нос куда не следует!», «Никогда не влазь со своим мнением!», «Начальство критиковать не стоит, это опасно!» и т. п. Вот он, набор расхожих житейских наставлений такого человека.

Почему моральные принципы этой личности дали такой опасный крен? Кто в этом виноват? Тут может быть много причин. Но нередко в этом виноваты администраторы, обладающие, по словам А. М. Горького* механической ловкостью, пустой головой и пустым сердцем. Администраторы, чей стиль управления и отношения с подчиненными вобрал в себя разрушительную суть «вождизма», ставшего бациллой, проникающей в ткань психики подчиненного. Эта бацилла производит разрушения в сознании Павла (подчиненного), далеко не всегда способного воспротивиться административной ретивости своего начальника.

Но в советском служебном общении есть все гарантии от таких неприятных синдромов. Это — критика и самокритика; аттестация и переаттестация руководителящего персонала учреждений и организаций; партийный контроль за деятельностью администрации; коллективные формы решения важных и насущных задач и т. д.

Сегодня все шире входят в практику подбора и расстановки руководящих кадров специальные приемы и методы отбора и проверки кандидатур. Уже достаточно известны методы деловых игр, психологической экспертизы личности, претендующей на должность руководителя.

Итак, окончательный вывод в наших рассуждениях на эту тему: не власть портит человека, а он сам или вносит в данные ему права дух высокой ответственности перед обществом, облекшим его доверием, или ис-

пользует эти права и волю с «механической ловкостью, пустой головой и пустым сердцем». Портят человека, имеющего права и волю распоряжаться подчиненными, равнодушная снисходительность и хроническая нескрипичность вышестоящих инстанций, беспринципность коллег, «спасительная» примиренность подчиненных.

В ЛАБИРИНТАХ ПАРАДОКСОВ

Морали приходится нелегко, ибо она должна вести бой против двух различных противников. Ей противостоят не только аморальность, но и лицемерие. Аморальность — открытый, фронтальный противник; лицемерие — тайный, подпольный.

Драган М. Еремич

ПАРАДОКС ПЕРВЫЙ: ЗНАЮТ, ЧТО ДЕЛАТЬ ЭТО ЗАПРЕЩЕНО
(ЧТО ТАК ПОСТУПАТЬ ДУРНО!), НО ТЕМ НЕ МЕНЕЕ
ТАК ДЕЛАЮТ И ПОСТУПАЮТ

Пример, который я хочу привести в качестве иллюстрации первого парадокса, всегда вызывает у меня тоскливое чувство и сразу портит настроение. Но это пример на редкость поучительный.

Итак, в одном учреждении, подведомственном министерству... (не имеет значения какому), приступила к работе в должности начальника отдела кадров Регина Михайловна. С этой работой Регина Михайловна, по правде говоря, никогда не сталкивалась. За плечами был педагогический институт да два года работы воспитателем детского сада. Вот и все! Но... не боги горшки обжигают. Стала постепенно осваиваться с новым делом. Через несколько месяцев после ее, в общем-то, благополучной адаптации на службе в это учреждение поступил молодой симпатичный парень Сергей Ларичев.

В учреждении все очень быстро узнали Сергея, так как партком поручил ему прочитать для коллег цикл лекций по проблемам, в которых он был специалистом.

Регина Михайловна не скрывала от приятельниц по работе, что Ларичев лично на нее произвел весьма благоприятное впечатление, что он, безусловно, хорошо воспитанный юноша и явно эрудированный специалист.

Все шло хорошо, но вот однажды в кабинете Регины Михайловны зазвонил телефон. Она деловито подняла трубку и коротко произнесла: «Алло!» Уже через мгновение она напряглась как перед прыжком. В трубке гремел требовательный баритон:

— Это отдел кадров... центра... министерства?

— Да, да,— поспешно ответила Регина Михайловна,— я...

Баритон с интонациями, не терпящими возражения, востребовал:

- Мне срочно начальника отдела кадров, э... э... Регину Михайловну! Регина Михайловна почувствовала некоторую тяжесть трубки и вдруг поняла, что молчит.

— Алло! Что вы там молчите? Позовите ее к телефону,— гремел баритон.

— Да, это я!

В трубке произошло некоторое движение, раздался легкий скрип и баритон стал вдруг быстро приближаться к тонам ласкового тенора.

— Наконец-то. Очень приятно, Регина Михайловна. Говорит с вами прокурор города Макар Григорьевич Затиров.

Между тем Регина Михайловна несколько не почувствовала облегчения от тембровых изменений «труоки». Недоумевая по поводу такого «высокого» звонка, она поспешно произнесла:

— Да, да, слушаю вас, Макар Григорьевич.

- Регина Михайловна,— уже совсем добродушно запел Макар Григорьевич,— у вас в учреждении работает инженер Ларичев Сергей Александрович?

— Да, работает,— быстро ответила Регина Михайловна.— А... что... случилось...? — Она осторожно начала свой вопрос, но Затиров перебил ее.

— Нет, пока ничего особенного, просто интересуюсь кое-чем... Но сейчас, Регина Михайловна, я срочно должен бежать к начальству и позвоню вам завтра, до свидания.

Таинственная концовка «...пока ничего особенного...» сделала свое дело. Регина Михайловна поняла, что произошло наверняка нечто такое, что заставило прокурора города звонить и интересоваться Ларичевым. Хотя ясность, вероятно, придет со вторым звонком прокурора, Регина Михайловна решила сама поговорить с Сергеем и попытаться что-нибудь выяснить. Надо же подготовиться к завтрашнему звонку, убеждала себя начальник отдела кадров.

— У вас все в порядке? — спросила она, едва Ларичев переступил порог ее кабинета.

— Это в каком смысле? — Сергей весело улыбнулся и покрутил у виска указательным пальцем.

— Да нет! — раздосадованно махнула рукой Регина Михайловна.— Мне не до шуток, между прочим!

Вас на этих днях не задерживала милиция или дружинники? — Она испытующе посмотрела на Ларичева. Тот обомлел.

— Дружинники, милиция? Да за что же? — Егоискреннее изумление было так очевидно, что Регина Михайловна смутилась и суетливо стала перебирать бумагу на столе.

— Вы, конечно, не обижайтесь, что я так вас спрашиваю... ну, так пристрасно, что ли... Дело в том... В общем, только что мне звонили из прокуратуры города и спрашивали о вас.— Она облегченно вздохнула и снова внимательно посмотрела на Сергея. Ларичев напрягся и уже без тени улыбки покачал головой.

— Я могу вам ответить на вопрос, почему вас спрашивали обо мне, но... Но я совершенно уверен, что мое объяснение никак вас не устроит.

— И все же, скажите... Должна же я как-то себя... ну,— Регина Михайловна снова смутилась и мучительно подыскивала слова,— настроиться, что ли, на его заврашний звонок...

— Все очень просто и ничего не надо здесь мудрить,— грустно начал Ларичев.— Девушка, на которой я собираюсь жениться, никак не может убедить своих родителей, что выбор свой сделала самостоятельно и вполне ответственно. Ее родители считают, что я ее склоняю к неравному браку, и они заявили, что не останутся ни перед чем, чтобы разбить наши отношения. Вот сейчас они и начали атаку на меня. У ее родителей есть близкий друг Затиров Макар Григорьевич, прокурор города, который, видимо, хочет серией звонков сюда, ко мне на работу, скомпрометировать меня в глазах администрации и таким образом хоть косвенно, но шантажировать.

— Что вы такое говорите!!! — закричала Регина Михайловна вне себя от гнева. Вся история, рассказанная Ларичевым, показалась ей абсурдной. Она никак не могла взять в толк, какое отношение имеет к будущей женитьбе Ларичева Затиров.

Ларичев побледнел, его лицо сразу осунулось.

— Я только предупреждаю вас, Регина Михайловна, что все звонки и требования Затирова, адресованные вам, как официальному лицу, незаконны! Вы будете потом раскаиваться, если не сделаете из всего этого правильные выводы.

— Идите, идите,— устало произнесла Регина Михайловна.— Рано или поздно вам придется признать ся в...

Ларичев ушел, не дослушав.

Регина Михайловна направилась в кабинет начала

ника учреждения. Она была уверена, что Ларичев «темнит», и считала своим долгом поставить начальника в известность о звонке Затирова. Объяснения Ларичева она передавать не решилась, так как просто не знала, в какой форме их преподнести: то ли в форме смехотворной истории, то ли в форме отвлекающего маневра Ларичева.

— Это же надо,— воскликнул начальник, кстати, человек, поддающийся внушению и от природы очень осторожный. Он тут же распорядился:

— Обо всех звонках, Регина Михайловна, мне не медленно сообщайте!

Звонок повторился не завтра, как обещал прокурор, а через три дня. Хоть и много было забот у Регины Михайловны, но отвлечь ее от тревожащего разговора с Затировым они не смогли. На этот раз Макар Григорьевич разговаривал с Региной Михайловной совсем как старый, добрый знакомый.

— День добрый, Регина Михайловна! Только что удалось разгрузиться от всяческих дел и сразу вот звоню вам...— Затиров доверительно пожаловался на дела, на усталость, спросил ненароком, куда Регина Михайловна собирается ехать отдыхать, как поживает Данилов Михаил Федорович — начальник учреждения,

справился о здоровье сына Регины Михайловны и как-то незаметно и буднично вдруг спросил:

— Да, чуть не забыл... У вас там далеко личное дело Ларичева?

— Здесь оно, под рукой,— бодро ответила Регина Михайловна.

— О! Прекрасно, у меня есть несколько вопросов по поводу этой персоны...

— Слушаю вас,— услужливо ответила начальник отдела кадров и, взяв карандаш, придвинула к себе личное дело инженера Ларичева Сергея Александровича.

— Не посчитайте за труд, поглядите, какой вуз кончал Ларичев и какая у него специальность? — Потом он поинтересовался, в каком городе жил Ларичев до приезда в наш, сколько мест он сменил до поступления в это учреждение, женат ли он или был женат, есть ли у него дети, имеется ли в личном деле характеристика с последнего места работы...

Регина Михайловна безропотно все продиктовала ровным голосом, совсем как диктант в том классе, где проходила первую свою педпрактику. Наконец, любопытство Затирова было удовлетворено, и он любезно простился со щедрым источником информации.

Я хочу несколько дополнить этот драматизированный отрывок из вполне реальных событий. В официальных отношениях между учреждениями существуют определенные правила и предписания. Эти юридические нормы гарантируют деловую сторону служебного общения от посягательств всевозможных, так сказать, неформальных, или попросту кумовских, привнесений. Известно, что соблюдение, например, редакционной тайны со стороны редакции газеты не каприз, а важное условие нормальной деятельности людей, сотрудничающих с редакцией, да и самой редакции, не говоря уже о моральной стороне дела. Соблюдение административной тайны — отнюдь не игра в шпионманию, а нормальное правило делового сотрудничества каждого отдельного гражданина страны с той организацией, с которой он заключил трудовой договор, т. е. куда устроился на работу. Информация, содержащаяся в нашем личном деле, может стать достоянием официальных учреждений только на основе официальных санкций юридически компетентных органов. И это тоже нормально. Никто, наверно, даже не усомнится в том, насколько морально и целесообразно одновременно все то, о чем я говорю. Но в нашей ситуации действие раз-

вивается таким образом, что мораль и право в руках Регины Михайловны и Макара Григорьевича Затирова поставлены с ног на голову.

Ларичев не лгал Регине Михайловне. Ирония судьбы или парадоксы жизни были тому виной — не знаю, но действительно конфликт Ларичева с родителями его будущей супруги стал основанием к реальному служебному отступничеству Затирова от строгих юридических предписаний, которые он должен охранять как официальное лицо. Регина Михайловна по недомыслию нарушила строгие рамки юридических правил хранения административных тайн. Она даже не догадывалась, что сведения из личного дела Ларичева и есть эта самая административная тайна, что разбазаривать эти сведения направо и налево — значит, нарушать правила служебного поведения. Загипнотизированная ловко организованным звонком Затирова, Регина Михайловна была совершенно уверена, что не совершает никаких отступлений от служебных норм. Ей даже не могла прийти в голову простая мысль, что позвонить и так представиться ей мог любой человек, более или менее грамотно владеющий устной речью.

Но оставим Регину Михайловну. Займемся прокурором по надзору городской прокуратуры Затировым Макаром Григорьевичем. Как же ему удалось вызвать к себе такое расположение человека, которого он никогда в глаза не видел, более того, о существовании которого не знал до определенного момента? Не будет слишком большой натяжкой, если скажем, что в сознании каждого человека такие органы, как прокуратура, милиция ассоциируются с понятием «власть». И это справедливо. Эти органы осуществляют надзор и охрану законности на основании данных им строгих и четких санкций. Более того, с понятием «власть» ассоциируется комплекс внутренних ощущений, вполне для нас привычных и бесспорных, — ощущение доверия, уважения

и (не будем хитрить!) некоторого страха. Можно об этом говорить, лишь уповая на, так сказать, обыденное сознание. Но когда мы ведем речь о поведении лиц, служебный статус которых предписывает им конкретно-нормативное поведение в рамках определенных и строгих правил, мы должны занять совсем другие позиции в оценке только что рассказанной нами ситуации. Стержень этой позиции — принципиальность и правовая компетентность. В этом смысле поведение начальника отдела, в котором работал Ларичев, может служить достойным примером.

Ларичев рассказал ему свою историю и, между прочим, заметил, что, возможно, Затиров будет на днях звонить Регине Михайловне. Начальник отправился к ней и только расположился для дружеского разговора, как раздался звонок. Регина Михайловна в тот день страдала обострением ларингита и говорить практически не могла, просто беспомощно сипела и хрипела. Она попросила начальника отдела взять трубку и узнать, что там надо и кто говорит. Тот так и сделал. Как только он сказал традиционное «Алло, я вас слушаю!», в трубке послышался баритон, столь знакомый Регине Михайловне.

— Это Затиров говорит, из городской прокуратуры, пригласите, пожалуйста, Регину Михайловну к телефону. — Шеф Ларичева вежливо уведомил его, что Регина Михайловна здесь, совсем рядом, только из-за болезни совсем не может говорить, но беде можно помочь, если все интересующее Затирова будет передавать он. В трубке установилась напряженная тишина. Затем Макар Григорьевич сказал:

— Пусть Регина Михайловна еще раз передаст текст характеристики на Ларичева, я тут не успел записать кое-что.

Регина Михайловна поспешно достала личное дело Ларичева. Она слышала весь происходящий разговор,

так как трубка громко исторгала требовательный баритон Затирова. Через мгновение Регина Михайловна, беспомощно показывая на свое горло, подвинула к начальнику отдела текст характеристики и умоляюще на него посмотрела. Тот, равнодушно скользнув взглядом по документам Ларичева, отодвинул их в сторону и строго сказал в трубку:

— Кто поручится, что со мной говорит официальное лицо с той фамилией, которую вы назвали? — Трубка замолчала. Между тем шеф Ларичева продолжал ровным голосом, несколько не обращая внимания на отчаянные знаки Регины Михайловны.

— Если вы придете в наше учреждение, предъявите служебное удостоверение и документы, разрешающие вам ознакомиться с материалами личного дела Ларичева, кстати сказать, моего подчиненного, то вы получите все, что вас, как служебное лицо, интересует.

В противном случае вам не на что рассчитывать. — Его последняя фраза утонула в злобном ругательстве и коротких гудках. Регина Михайловна без сил сидела в кресле и шептала в отчаянии:

— Что вы наделали, что теперь будет... Как вы могли???

— Это вам будет уроком. Надо читать хотя бы инструкции или устно брать уроки правовой грамоты, товарищ начальник отдела кадров.

Вся рассказанная история интересна не сюжетной занимательностью. Попытаемся ответить на вопрос: почему официальное лицо — прокурор городской прокуратуры Затиров Макар Григорьевич, прекрасно зная, что нарушает строгие предписания служебной деятельности, все-таки пошел на это и переступил невидимую черту должностного поведения? Парадокс налицо! Раскрывая существо поступка Затирова, попытаемся психологически оценить логику его моральной эволюции на службе, логику его движения к лабиринтам па-

радокса. Напомним, что двигало им лишь одно: сведения о Ларичеве нужны были одному из близких его друзей, который считал, что только Затиоров может достать достоверную информацию о Ларичеве, опираясь на которую можно удивить дочь осведомленностью и посеять сомнения относительно ее избранника. Словом, ситуация сама по себе тривиальна, но отнюдь не тривиальны способы и приемы ее разрешения. Вот поэтому отвлечемся от беллетристических деталей описанной ситуации ради рассуждений о служебном поведении Макара Григорьевича Затиорова, чтобы разобраться в логике и психологии его поступков, в предпосылках и побуждениях этой личности, которую уж никак нельзя причислить к категории морально безупречных. Такой анализ необходим для того, чтобы знать и уметь распознавать подобных типов по минимальным признакам и на пушечный выстрел не подпускать их к ответственной служебной деятельности в советском государственном аппарате.

Куда отнести поступок Затиорова М. Г.? К какой категории? Наверное, в разряд злоупотребления служебным положением. Почему же оно стало возможным? Факты нарушения служебной этики, правовых и прочих норм, фигурирующих в советском деловом мире, по моему глубокому убеждению, есть результат внутренней эволюции ответственной личности, ее низкой культуры, продукт эгоистических устремлений и порочных ориентации ее социальной психики. Именно поэтому каждый факт отклонений от нормы в служебном поведении должен подвергаться детальной психологической экспертизе, чтобы на основе ее данных мы могли разбираться в скрытых схемах духовного падения личности, потому что сущность личности, как писал Маркс, «...составляет не ее борода, не ее кровь, не ее абстрактная физическая природа, а ее социальное качество».

Итак, Затиоров.

Темперамент: холерический (преобладание возбуждения над торможением).

Черты характера: веселый, остроумный человек. Не лишен известной артистичности, в юности мечтал о сцене, но стал... прокурором. При случае не прочь прихвастнуть. Быстро сходится с людьми. Нередко покрикивает на «нижних чинов». Вышестоящее начальство умело и обходительно «огИБает», особенно если оно с «острыми углами». Среди коллег и непосредственного руководства слывет человеком энергичным, весьма принципиальным и дотошным. Многие ценят его умение выгодно себя «подать».

Увлечения: любит бывать в шумных компаниях, где с ним подчеркнуто уважительно обращаются. Очень эффектно изображает роль патриарха, либерала и даже пробовался на радикала. Но в мире его увлеченный это амплуа не закрепилось. Пьет достаточно часто, но «с умом», чтобы никогда (не дай бог!) не встречаться с «младшими чинами» в форме и «старшими» в штатском. Питает особое пристрастие к женщинам. Здесь его увлечения приобретают черты профессионализма. Но он эстет и дипломат и никогда не позволяет увлечению принять форму слепой страсти.

Убеждения... обнаружить оказалось крайне затруднительно в связи с исключительным умением обращаться с фразой. Его «глагол» действительно «жжет» на собраниях и в служебном общении, а в кругу друзей он переходит на прилагательные. Характеристика его убеждений стала бы непосильной задачей для его сослуживцев.

Привычки: быстро и с готовностью реагирует на такие просьбы родственников и друзей: «Припугни, а?» или «Замолви словечко!» От такой привычки его самомнение стало раздуваться, как зоб у сытого гуся. «Он может все и даже больше того, из чего это «все»

состоит», — так оригинально выразил возможности За-тирова М. Г. один из его друзей.

Тайное желание: стать начальником городской прокуратуры. Здесь его устремления настолько прозрачны, что когда он звонит в сферы, юридически не очень грамотные или с телячьими инстинктами самозащиты, он представляется, как говорят социологи, прожективно: «Прокурор города» или «Начальник городской прокуратуры».

Лексический фонд на службе. Слова Макара Григорьевича на службе использует строго в соответствии с потребностями ситуации и его в этой ситуации. На верхних этажах иерархии он избирателен и тщателен и в подборе слов и в интонационной палитре. На «своем» этаже он свободен от пуританства, т. е. не гнушается жаргона или более сочных выражений. Причем его баритон окрашен уже в императивные, командные тона. С людьми, подчиненными ему, вначале удивительно сладок, до велеречивости. Но это не мешает ему в минуты «смятения духа» быстро и откровенно скидывать маску благопристойности. Особенно не терпит возражений «снизу». Здесь он впадает в административный раж такой силы, что неизбежны ожоги.

Излюбленный прием в деловой практике (без свидетелей!): шантаж. Он души не чает в этом средневековом приеме. В присутствии коллег предельно строг, в меру учтив. Правда, надолго его не хватает, и он срывается на крик. Нет... он спохватывается, и тут новый не менее излюбленный прием: правая рука тянется к сердцу, ласково поглаживает его, а голова опускается к столу и укоризненно качается, мол, вот бывает же, довели-таки! Эх, ну и жизнь, вот так на работе и погубят!

Самый горький день его жизни: как-то хотел незаконно, без предъявления повестки, а так, но

телефону, вызвать одного парня. Так, поугатать маленько. Уж так друг просил, что уж там у него было к этому парню, и не припомнить. Парень оказался на редкость грамотный. Спокойно выслушал баритональные угрозы Затирова и сказал, что привык все делать строго в соответствии с юридическими нормами. Мол, присылайте повестку или сами приходите на работу, тогда и поговорим, а по-другому не получится. Дал адрес, фамилию своего начальника и положил трубку. Правда, успел-таки съязвить: мол, это вам не печки-лавки, а вызов к «начальнику городской прокуратуры т. Затирову!» Тут у Макара Григорьевича нервы и сдали...

— Щенок! Я тебя приводом заставлю! Я тебе сейчас постановление на арест, болван! — Просто в кабинете никого не было, а нервы... они же не металлические. Тут он душу-то и отвел. Нет, такое не забудешь, а парень молчал, молчал, а потом сочувственно сказал:

— Не бережете вы себя, товарищ прокурор! — Ну разве такое выдержишь...

Но... что делать! Чтоб пугать — такого закона нет! Пришлось затею оставить, парень оказался безупречным во всех отношениях, ну ни к чему не прицепиться! Редкий случай в практике Затирова. С тех пор тот день с черной каймой и остался.

Из сложной структуры поведения на службе Макара Григорьевича можно выделить массу различных фрагментов. Каждый фрагмент расскажет нам свою историю. Но мы этого делать не будем. Возьмемся лучше за один, но крайне важный фрагмент практического поведения Затирова на службе и рассмотрим его подробнее. Речь идет о так называемой установке. Не мудрствуя, установку можно понимать как готовность к определенному рода действиям. И эта готовность есть момент, когда человек как бы в сжатом ви-

де держит всю последующую программу своего поведения.

В установках личности отражается весь внутренний мир человека, вся его индивидуальная история. И когда мы говорим об индивидуальной готовности личности к той или иной деятельности или о прочности его установок, мы, в сущности, подводим основание под вероятностные действия личности.

Следовательно, готовность — это своеобразное предстартовое состояние личности, ее активное динамическое состояние, которое вот-вот реализуется в выбранном и вполне определенном направлении.

Готовность действовать — продукт сложной психологической настройки личности. Даже кажущаяся импульсивность поступка, его молниеносность (допустим, спасение ребенка, на которого вот-вот наедет машина, или нечто подобное) содержат черты скрытой готовности личности к такому характеру действия. Приготовления к поступкам очень часто личностью не осознаются во всей полноте, а результаты действий тоже далеко не всегда полностью предвидятся. Но то, что направление движения, т. е. так называемая ценностная ориентация личности вполне осязаема и выпукла, заставляет нас констатировать те самые предпосылки, которые легли в основу деятельности и поступков человека. И когда мы становимся очевидцами того или иного действия и в зависимости от его характера и последствий задумываемся над его автором, мы шаг за шагом можем проследить те пути, по которым личность пришла к этим действиям и к этим поступкам. Мы обнаружим наконец ту «одну, но пламенную страсть...» или несколько пристрастий, которые определили ориентацию мыслей и действий личности, стали для нее ценностью.

В монографии грузинского психолога Ш. Надирашвили я обнаружил одну любопытную схему:



Ш. Надирашвили так комментирует эту схему: «Установка поведения возникает у индивида посредством объединения определенной потребности с соответствующей ей ситуацией». Это простейший вариант толкования воздействия установки. Здесь опущен ряд сложных элементов. Но и это нас вполне устроит.

Следовательно, действия Макара Григорьевича Затирова продиктованы не бессмысленным «криком души», а сложным комплексом поведения, в центре которого стоят его потребности. Вот одна из таких потребностей: это потребность в уважении и участии. Социальная психология относит ее к высшим потребностям человека. Она, эта потребность, живет в каждом из нас, движет многими нашими поступками. Любопытно, что иногда, ради удовлетворения этой потребности, личность допускает отступления от норм и правил поведения. Тогда эти нормы и правила приносятся в жертву участию, уважению...

Не в этом ли можно увидеть странность поведения, например, подростка, который порой, не раздумывая, меняет мнение и общество родителей на мнение и общество заурядной уличной компании или круга друзей? Не делается ли это в угоду мимолетным пристрастиям «авторитетов» подворотни, «лидеров» его круга общения?

Да, здесь все же очевидна и узость ума и незрелость души подростка. Неумение строго и справедливо сопоставить достоинства «корифеев» улицы, их ценности и ценности, которые бережет и защищает семья, подчиняясь общественным правилам и нормам деятельности.

Как это ни странно, но у Затирова, хотя ему все 45 лет от роду, проявляется механизм поведения, свойственный подростку. В этом, по-моему, нет ничего удивительного. Кстати, хочу остановить ваше внимание на одном очень тонком наблюдении известного советского психиатра В. Л. Леви: «...Почему, спрашивается, человек, вполне сорокалетний в библиотеке или на улице, на работе оказывается юнцом, с женой не тянет выше подростка, со своими детьми сам ребенок, и притом упрямый и глупый, а заболев, делается младенцем? Почему в ответственных массовых ситуациях кое в ком из нас оперативно включается обезьяна, а в ситуациях обостренной борьбы за существование — крокодилы, удавы, саблезубые тигры, а также моллюски и прочая симпатичная живность? Что происходит с ценностями?»

В нашем случае с ценностями Затирова происходит простая метаморфоза, они из невинных деклараций превращаются в мощные стимулы конкретных установок, реализуемых в конкретном поведении. И в том, как эти установки обнаруживаются и как они проявляются в поведении, нам виден поверхностный или надменный взгляд юнца, потуги на престижность подростка, глупые притязания ребенка и капризы «больного младенца». Хотя все это «маски» на лице «вполне сорокалетнего мужчины».

Мне кажется, что причина таких трансформаций в отсутствии самооенок, их худосочности и лживости или в их крайней односторонности (случай, когда личность переоценивает себя хронически). Вообще-то, самооценка личности — это своеобразная колыбель ее потребностей. Я имею в виду социальные потребности, формируемые в процессе жизненного пути человека в обществе. Чем заботливее человек относится к самооценкам, чем энергичнее он защищается от беспощадных фактов, тем прочнее и безопаснее чувствуют себя

в этой колыбели его потребности. Чем громче человек кричит окружающим его людям: «Смотрите, какой я хороший, умный, как заслуживаю я уважения и любви!», тем глубже и удобнее укладываются его потребности (допустим, в уважении, любви и участии) в эту колыбель.

Когда находятся мощные силы, которые планомерно и объективно разрушают эту самооценку вплоть до разоблачительной оголенности, человек снова начинает искать такие способы, которые позволили бы скомпromетировать разрушителя и, таким образом, восстановить, реставрировали бы, прежнюю самооценку.

Затиров озабочен нелегким делом — утверждать среди друзей и коллег свои самооценки. Проще эта работа протекает в низовых звеньях или в среде юридически некомпетентной, сложнее — среди коллег и руководства. Поэтому неудивительно, что, когда его статус позволяет ему кого-то поучать, он делает это с отменным удовольствием, ибо именно в это время он демонстрирует, так сказать, практическую картину самоуважения, т. е. заставляет себя уважать насильно. Мака́р Григорьевич не различает боязнь и уважение. Для него решающим в демонстрации отношения к нему является внешнее выражение: предупредительность, подобострастие, самоуничижение и пр.

В момент, когда он выполняет просьбу друга, например кого-нибудь «попугать», можно с уверенностью сказать, что уровень его потребности в уважении и самоуважении достигает верхней кромки. Кроме того, выполняя такую просьбу, Затиров проходит сквозь разного рода запреты, явные и скрытые, но вот что любопытно! Сам факт нарушения норм и табу укрепляет в нем режим самооенок (мне все можно!), соответствующий той мере потребности в уважении, на которой его застала просьба кого-нибудь «попугать». Именно поэтому он разборчив, и далеко не всегда друзья

могут рассчитывать на удовлетворение своих просьб. «Мэтр» не постоянно живет с дефицитом уважительно-го к себе отношения, бывают моменты пресыщения. Таким образом, самооценки Затирова получают импульсы от реализуемых потребностей, а потребности «обогащаются» в результате бережливого отношения к самооценкам.

Вот так и реализует Макар Григорьевич свои потребности в уважении, любви и участии за счет нарушения (при отсутствии контроля сослуживцев) служебных норм. И за счет спекуляций на стереотипном восприятии образа прокурорского статуса эмоциональными жертвами его «упражнений».

Применительно к схеме Ш. Надирашвили вы, наверное, обратили внимание на то, что в наших рассуждениях выпала одна деталь — ситуация. Вернемся к ней. Ш. Надирашвили пишет: «Установка поведения возникает посредством объединения определенной потребности с соответствующей ей ситуацией. В установке, на основе которой действует индивид, отражены как потребности индивида, так и ситуация этих потребностей (т. е. момент, когда эти потребности наиболее остро проявляются.— О. Ю.), поэтому возникшее на основе этой ситуации поведение характеризуется целесообразностью».

Можно ли говорить, что звонок, заставивший Регину Михайловну растеряться, фактически деморализовавший ее, был всего лишь «импульсом», случайным актом, частным случаем в биографии Затирова? Нет. Налицо целесообразное действие, продукт потребностей, завышенных самооценок и вполне созревшей установки. Конечно, это еще и результат или продукт бесконтрольности, которая и развратила его.

Теперь самое время остановиться перед новым понятием, которое мы с вами должны привлечь, анализируя поведение на службе Затирова. Но сразу должен

вас предупредить, что вы о нем наверняка не раз слышали и вряд ли назовете новым. Отношение — вот это понятие. В нашей обыденной практике невозможно прожить ни минуты, чтобы не выразить свое отношение к кому-нибудь, или не обнаружить к себе отношение кого-нибудь, или не относиться к чему-либо. Такова специфика нашей жизни, что мы не можем прожить ни минуты без оценки, без отношения к великому многообразию жизни и в нас, и в других людях, и в той среде, в которой мы обитаем. Но, как это ни странно, отношение как психологический феномен еще очень слабо изучено.

Задайте себе вопрос: «Как я отношусь к своей работе?» И через секунду вдумчивый внутренний голос заговорит или о любви к ней или, наоборот, о неприязни; о стремлении извлечь из нее пользу (и только пользу) для себя или о служении обществу; об интересе к работе или о равнодушии к ней; о постоянной готовности ее выполнять или готовности оставить ее в любую минуту; о настоятельной потребности в этой работе или отчуждении от нее.

Теперь давайте выделим из всех названных характеристик отношения к работе такие, которые будут как бы ключом к пониманию отношения. Вот что у нас получится :

Любовь — нелюбовь к работе.

Стремление извлечь пользу (и только пользу).

Служение обществу.

Интерес к работе — равнодушие к ней.

Готовность выполнять (постоянная!)

Готовность оставить (в любую минуту).

Потребность в работе (настоятельная!).

Равнодушие к ней.

Очевидно, отношение — это некое синтетическое понятие, которое вбирает в себя комплекс психологиче-

ских элементов поведения человека, выражающихся в тех самых ключевых словах, которые мы выделили. Притом это лишь малая толика элементов человеческого поведения, на остальные перечисления не хватило бы и главы. Воистину прав был пионер в области научного изучения феномена «отношения» известный советский психоневролог В. Н. Мясищев, когда писал, что отношение нельзя ограничивать узкими рамками понятия, в котором содержится лишь фрагмент некоторой оценки факта, события, относящегося к побуждениям личности. Этим, кстати сказать, и ограничивается обыденное сознание, когда в нем фигурирует понятие «отношение». Да, отношение — это мир человеческого Я, и надо изучать этот мир самым тщательным образом.

О психологии отношений В. Н. Мясищев писал так: «Изучая человека с позиций его отношений, мы устанавливаем его содержательные связи с окружающей общественной действительностью». Акцент на «содержательных связях с окружающей... действительностью» он делает не случайно. Проецируя себя на других и отражая отношения других к себе, личность практически осуществляет свои содержательные связи с окружающей действительностью. Эти связи в одной из своих работ В. Н. Мясищев назвал «сознательными», желая подчеркнуть место и роль сознания личности в сложном мире отношений человека с окружающей его «общественной действительностью».

Раскрывая сущность отношения, В. Н. Мясищев выделяет из него прежде всего такой важный элемент, как потребности. Это понятно, ведь потребности как бы насыщают отношения личности энергией активных побуждений, внутренней силой, толкающей личность на скорейшее и полное удовлетворение их. В этих рассуждениях есть один нюанс, который очень точно характеризует и сам процесс удовлетворения потребности. Не секрет, что моральная сторона этого процесса никог-

да в истории отношений людей не предавалась забвению. Да иначе и невозможно! Удовлетворение потребностей всегда требовало известных правил и условий, которые отражались в морали и праве.

Итак, В. Н. Мясищев пишет: «...Потребности представляют одну сторону основного отношения. Скорее всего ее можно определить как конативную (от латинского слова *сопаге*^{1*} — стремиться, домогаться) тенденцию овладения». Эта тенденция овладения, домогания совершенно определенно характеризует содержательную сторону потребностей и отношений Затирова. В самом деле, потребности в уважении, любви и участии выступают у Затирова как предмет домогания, овладения. Они удовлетворяются в рамках его отношения к себе, к делу, к людям, от которых он домогается удовлетворения своих потребностей. Установки, запрограммированные внутри этих отношений, т. е. его готовность действовать, чтобы добиться уважения к себе, являются своеобразными агентами его отношений. Так потребности, отношения, установки и самооценка личности Затирова соединились в картине его поведения на службе, один из фрагментов которого приведен в начале этой главы.

В советских деловых отношениях предпосылки к уважению, симпатии, любви конкретны: трудолюбие, трудовая активность, моральная чистота, постоянное профессиональное совершенствование, самокритичность, принципиальность и т. д. и т. п. Слов нет, все эти качества требуют от личности значительных и весьма длительных усилий. Надо, кстати, заметить, что в поведении личности, обладающей таким набором свойств, серьезную роль играет соотношение между успехом личности и ее притязаниями. Баланс между успехом и притязаниями — гарантия моральной, профессиональной и в целом социальной устойчивости личности. Кроме того, успех и притязания личности служат как для

нее, так и для других людей своеобразными контрольными индикаторами ее жизнедеятельности, отчетливо показывающими, какова тенденция развития ее отношений, потребностей, установок, самооенок и прочих показателей поведения.

Человек не может жить без ценностных ориентации. Он не в силах предвидеть свои перспективы, если у него нет целей, нет твердого стремления к своему расцвету в будущем. Притязания как бы материализуются в планах развития личности, успех служит подтверждением правильности линии выбора поведения, уважение и симпатия подтверждают, что путь личности к расцвету не ущемляет достоинство других людей, что восхищение воздается ей заслуженно, что эта личность становится предметом подражания.

Анализируя деятельность личности на ее пути к уважению и симпатии, мы неизбежно задаем себе вопросы: Чего хочет человек? Чего он добивается? Почему поступает так, а не иначе? Эти вопросы неизбежны для каждого из нас, когда мы наблюдаем жизнедеятельность личности рядом с собой. Мы заглядываем в лица друг ДРУГУ, спрашиваем друг друга и, наконец, определяем свое отношение друг к другу. Мы уважаем или поклоняемся, ценим или презираем, симпатизируем или избегаем, любим или ненавидим... В конечном счете, единственным критерием наших чувств и отношений к личности остается ее деятельность, которая всегда направлена только в одну сторону: к себе или к другим. В этой проторенной веками морального совершенствования человечества диаметральной противоположности так или иначе скрыта основа и уважения, и презрения, и любви, и ненависти, и всего, о чем мы говорили.

Не случайно потребность в уважении и симпатии занимает высшую ступеньку в иерархии потребностей личности. Реализация ее приводит личность к высшей ступеньке морального статуса, позволяя испытать слад-

чайшее удовлетворение и говорить о правильно прожитой жизни.

Но, как мы уже заметили, отношение личности к этой важнейшей жизненной ценности вскрывает тенденцию к ее достижению, которую В. Н. Мясищев точно обозначил словом «домогаться». Путь к удовлетворению потребности состоит из поступков. Каждый поступок имеет побудительные мотивы. Содержание этих мотивов и раскроет нам те сознательные связи, которые личность строит в своих отношениях с другими людьми. Когда мы поймем, что личность домогается уважения, наше отношение к ней будет одно, когда мы убедимся, что личность заслуживает уважения, наше отношение к ней будет другое.

Из истерии с Затировым уже видно, что его потребность в уважении и симпатии реализовывалась способом «домогания». Кроме того, эта потребность проявлялась в нем извращенно, это тоже вполне очевидно. Его завышенная самооценка отнюдь не реализовывалась в практике служебной деятельности. Для него уважение коллег, начальства — всего лишь жалкий продукт той нормы служебных отношений, которая отнюдь не стимулировала его к серьезным достижениям в работе. Его авантюрная натура требовала почитания, обожания, поклонения. Он хотел быть патриархом, т[^]к сказать, «столбовым дворянином». Обыденная работа этот мираж притязаний безжалостно рассеивала, и тогда За-тиров стал использовать свои служебные права, чтобы так или иначе достичь сладостных высот уважения и почитания в его собственном понимании. Ловко лавируя между ограничительными нормами и запретами служебных предписаний, Затиров уже не мог поступать иначе. Как же тогда ему подавлять инициативу, вызывать трепет, робость и невольное поклонение?

Когда это удавалось — он упивался. Наступали минуты эйфории. Хор восхищенных голосов друзей лил-

ся в уши сладким елеем. Когда же злоупотребления служебным положением выходили за рамки возможного или скрыть их было затруднительно, Затиров мгновенно приобретал облик железного хранителя циркуляров и параграфов. Он безжалостно рвал с теми друзьями, которые по простоте душевной неосторожно восхищались его «подвигами» и заинтересовывали не-кстати подворачивающихся контролеров. Он тщательно оберегал то, чего уже добился. Домогаясь уважения и симпатии к своей персоне, он умел беречь их от пристальных взоров взыскательных коллег и объективных начальников.

Так эта карусель человеческих капризов и душевных отходов и вертелась, движимая дутыми претензиями, жадной скорого успеха, готовностью принести в жертву своим потребностям в уважении и симпатии свой служебный долг и гражданскую совесть и доверительное отношение других людей к статусу государственной должности.

Да, Затиров — лицо, так сказать, собирательное, сотканное из множества нитей, уже, быть может, отгнивших и непрочных. Но именно в полуистлевшей ткани таятся порой опасные бактерии и, если легкомысленно соприкоснуться с нею, можно заразиться и... погибнуть. Только пристальное и гласное изучение этого явления может служить вакциной против этой моральной опасности, орудием в борьбе с нею.

ПАРАДОКС ВТОРОЙ: ДУМАЮТ О ДРУГИХ ТАК,
КАК НИ ЗА ЧТО БЫ НЕ ПОЖЕЛАЛИ,
ЧТОБЫ ПОДУМАЛИ О НИХ

Иногда мне кажется, что такая, например, тема научного сочинения, как «Социально-психологические проблемы телефонных контактов» вполне могла бы заслужить внимание исследователя. В ней «стыкуются»

проблемы этики, социальной психологии, педагогики, социологии.

В иллюстрации, которую я хочу привести и которая поможет нам разобраться в существовании второго парадокса, телефон тоже играет существенную роль. Наверное, не стоит удивляться этому, так как телефонный аппарат почти с момента его изобретения до наших дней прочно вошел не только в интерьер служебных помещений, но и в систему деловых связей и отношений людей. Трудно даже представить себе деловой мир, служебные отношения без телефона. Телефон породил массу противоречий в мире служебных отношений. Выработались уже традиции служебного общения, своеобразные правила пользования телефоном и этические принципы служебно-телефонного общения.

Каждое отклонение от норм социалистического служебного общения чревато отказом от моральных норм, отражающих, как известно, сущность наших социальных устоев и ценностей, нашего образа жизни. В нашем обществе такие отклонения особенно опасны тем, что они подрывают веру в закон, человеческую порядочность, источниками которых является могучая нравственная сила трудящихся советской страны.

Что может быть гнуснее воинственного мещанина с умело модулированным голосом, подстегиваемого безнаказанностью и мстительными порывами реальных антагонизмов к коллегой, соседом, бывшим товарищем? Прахом становятся мажорные настроения, доверие, совесть. Обретают плоть и мимику подозрительность, наущничество, недоверие. Об этом, кстати, много пишет наша пресса, особенно «Литературная газета» и «Известия». Думаю, что и ситуация, которую я сейчас приведу, никого не удивит.

Итак, на работу в солидное учреждение устраивается Николай Александрович Храмов. Специалист Храмов отличный и очень нужный этой организации.

Все документы в полном порядке и уже представлены соискателем вакантной должности руководителю учреждения. Но... начальник учреждения, посмотрев документы, кратко переговорив с Храмовым, отпустил его и через минуту набрал номер его бывшего шефа. Вопрос он задал самый ординарный: «Вот к нам устраивается э... э... Храмов Николай Александрович... как бы вы его охарактеризовали?» То, что он услышал, заставило его не просто насторожиться, а прямо-таки благодарить себя за проявленную бдительность.

Храмов-то, оказывается, груб, крайне недисциплинирован, совершенно профессионально некомпетентен и даже (бог мой!) нечист на руку! (Факты? Конкретных у меня нет, но не могу же я не верить людям, говорят же, не бывает, знаете, дыма без огня!) Срочно был приглашен начальник отдела, в котором мог бы работать Храмов, и ему было выражено шефом самое пространное недовольство по поводу кандидатуры Николая Александровича со ссылкой на телефонный разговор.

— Пока не поздно, — волновался шеф, — отклоните кандидатуру Храмова, придумайте любой предлог, что хотите, я вас в этом поддержу, если он будет артачиться.

Начальник отдела, человек честный и весьма принципиальный, ответил на это категорическим отказом:

— У вас только телефонный разговор, а у Храмова личное дело, в котором все документы прямо противоречат утверждениям вашего собеседника. И потом, ваши, с позволения сказать, методы противоречат моим представлениям о подборе кадров, и я не возьму на свою совесть то, что вы мне предлагаете.

— Какой вы наивный! — воскликнул шеф, пропустив замечание о принципах мимо ушей. — Как будто вы не знаете, для чего в наше время пишут характеристики! Как хотите, но ответственность за Храмова будете

нести вы персонально. Я вас предупредил. Вы любите рисковать, что ж, рискните и на этот раз. А меня, милостиво прошу, освободите от вашей доверчивости. Но на мою доброту не рассчитывайте в случае чего, ясно? И кончим об этом!

Для любителей законченных сюжетов скажу только, что Николай Александрович Храмов взял свои документы и ушел, не отработав ни дня в этом учреждении, как только узнал об этом звонке.

Почему же вероятный шеф Храмова позвонил его бывшему начальнику, несмотря на то, что перед ним лежало личное дело соискателя вакантной должности с полным набором всех сведений? Попытайтесь дать исчерпывающий ответ на этот вопрос. Бьюсь об заклад, что у большинства из вас размышления будут развиваться по такой примерно схеме. Допустим, я начальник и ко мне приходит новый, совершенно неизвестный человек устраиваться на работу. Читаю его «бумаги». Родился, учился, окончил, работал там-то и там-то. Вроде все в порядке. «Морально устойчив, участвовал в общественной работе, к работе относился добросовестно, вежлив, исполнительен и прочее». Значит, все хорошо? Можно давать «добро!» Но что-то еще все-таки останавливает. Баланс «братъ — не братъ» пока неустойчив, хотя как будто все основания для «братъ» есть. Личная встреча, первое впечатление, беседа с соискателем вакантной должности дополняют общую картину, но... этого тоже оказывается недостаточно! Что же еще? Где работал до нас? Самое последнее место работы, оно ж еще «тепленькое». Сколько он там проработал? Три года? Так, за три года о нем уж наверняка сложилось мнение. Поэтому надо просто удостовериться (понимаете, удостовериться!) в том, что последняя характеристика совпадает с устной — и все! Если уж он действительно оставил о себе хорошую память, то... Словом, звонить надо! Затем уж принимать решение.

Какое? В общем-то оно зависит от разговора по телефону.

Вот здесь-то и возникает прямое затруднение, во всяком случае для меня. Я действительно не могу понять, почему надо принять решение только после телефонного randevу с бывшим начальством соискателя вакантной должности. Тут, правда, я слышу хор голосов, что, дескать, «бумаги» кандидата лишь констатируют уже пройденный им путь на службе. Что ни говори, а живое лицо, которое соискателя знало три года, работало с ним, руководило им, было довольно или недовольно им — это совсем другое дело. А потом, разве живое впечатление к делу пришьешь? А бывает оно такое, что никак не укладывается в стандарты официальной характеристики. Это живое впечатление соткано из множества нестандартных деталей, которые важны в любом деле, а уж в отношениях людей в первую очередь. Надо суметь спрогнозировать будущие отношения с новым работником. Документы не дают нюансов, а прогнозировать без нюансов... Нет, опасно!

А вот еще один вариант рассуждений. Разве не бывает так: возьмешь человека, а потом, когда он раскрывается во всей своей «красе»... Кто б знал, как трудно от таких избавляться!

Таковы варианты наших рассуждений. Если в одном из них присутствует, так сказать, психологический подтекст, то в последнем — чисто житейская подкладка, элементарное допущение о возможном троянском коне в лице кандидата с прекрасными документами и скрытыми пороками. Это допущение приводит в трепет администраторов со стажем. Хотя, честно говоря, во всех рассуждениях ничего, кроме перестраховки, нет.

«Не возник же этот обычай на голом месте!» — раздраженно воскликнет кто-нибудь. «Значит, есть основания применять этот прием, были случаи, факты...» — подхватит другой. «Вообще-то недаром говорят: «бере-

женого бог бережет!»— схватится за анналы древней мудрости третий.

А я, наверное, буду выглядеть дремуче наивным, когда просто замечу, не мудрствуя, что знаю сотни имен руководителей разных рангов, которые так не поступают. Не поступают, представляете! И что же, бросимся им на помощь и посочувствуем им или позавидуем их твердости и моральной чистоте? Да, им достаточно того, что представлено в личном деле, им достаточно личной встречи и деловой беседы с соискателем. Они твердо уверены, что звонки и перешептывания за спиной соискателя оскорбляют и его и их достоинство и что информация от бывшего руководителя может быть не более чем сведением счетов или продуктом субъективных представлений о человеке. Для них испытательный срок, определенный законом,— время пристального внимания к новичку, время проверки его работы в разных «режимах».

Наивный человек! — слышу я шепот... Нет, так мы с вами никогда не разберемся. Давайте сделаем так: поставим себя на место осторожного шефа, ну хотя бы на то место, которое и до сих пор занимает тот самый, который «перепроверял» Храмова. Поставили? Так, поднимаем трубку... задумались. Почему? Потому, что пришел мне на ум коварный и честный одновременно (вот как бывает!) вопрос: подумал бы вот так же недоверчиво, с опаской, ты сам о себе? Пожелал бы ты, чтобы о тебе вот так же точно «собирали» неофициальную информацию? Хотел бы ты, чтобы так же точно сделали тебе! Чтобы подумали о тебе так же недоброжелательно? Холодом недоверия на меня повеяло тотчас же. Я поехал и... положил воображаемую трубку.

Недоверие... Это и есть тот акцент в человеческих отношениях, развивающихся в служебном общении, который и определил сейчас порыв связаться по телефону и узнать растворенные в официальных стандартах ню-

ансы. Недоверие, боязнь ошибиться. Но есть еще один вариант, для нас и наших советских служебных отношений считающийся худшим и совершенно недопустимым. Я говорю о косном обычае, как охранная грамота, усыпляющем встревоженную душу администратора некоей гарантией от ошибки.

Очень сердито, но совершенно точно писал в свое время представитель классической психологии Г. Тард: «Нет правительства более мелочного и деспотического, нет законодательства, строже соблюдаемого и более сурового, чем обычай».

Первая же попытка анализа нашего парадокса заставляет нас признать в нем как минимум два основания: страх (недоверие, осторожность, опасение) и инерцию мышления, достойным продуктом которой является обычай.

В поисках ответа на проблемы, остро возникшие из лабиринта второго парадокса, я наткнулся на монографию Г. А. Калашникова «Некоторые пути преодоления страха в процессе физического воспитания». У меня возник другой, не менее интригующий заголовок: «Некоторые пути преодоления страха в процессе административно-деловой деятельности». Здорово звучит, правда? Может быть, кого-нибудь и захватит эта тема?

Но, как говорится, шутки в сторону. Страх в административно-деловой деятельности, в служебном общении — основа многих отклонений от моральных и психологических норм нашего советского делового сотрудничества. Вот совсем свежий пример. Заходит покупатель в магазин. Обслужили его из рук вон плохо. Он справедливо потребовал «Книгу жалоб». Завмаг отвечает на его требование следующей красноречивой тирадой: «Вы можете записать все, что хотите, но должна вас предупредить, что это практически нецелесообразно. У нас есть наши постоянные покупатели, кото-

рые завтра же напишут опровержение!» Вот те на! — скажете вы, да какой же тут страх? Тут налицо самое форменное «бесстрашие» перед законом и моралью. Однако давайте порассуждаем. Чего завмагу надо бояться? Бояться ей (ему) надо контроля. Как происходит контроль? Так-то и так-то! В том числе, конечно же, просматриваются записи в «Книге жалоб». И нередко выводы о дееспособности зава делаются на основании записей в этой книге. Значит, надо бояться слишком резких, развернутых, логичных, объективных записей. Как с ними бороться? Странный вопрос, и тем не менее «борьба» с недовольным покупателем идет не за совесть а за страх (если вольно перефразировать известное выражение). Фантазия при этом не дремлет, потому что хоть своя рука и владыка, но трясется постоянно от страха, ибо помещена в зону жесткого облучения пристрастными оценками, гневной критикой, строгим контролем советской морали и советских законов. Конечно, это понимают владельцы рук-владык, они надеются на случай и защищаются от страха наглостью, хитростью и удивительной способностью пользоваться нашим доброжелательным или беззлобным к ним отношением. Нам-то во зло это отношение, а им на благо!

Итак, что такое недоверие? Страх быть обманутым? Но одно дело, когда такой страх безраздельно владеет человеком, отравляя его восприятие, «редактируя» его общение с другими людьми, оформляя навыки и привычки деловых контактов с налетом перестраховки и спасительного для него формализма. И совсем другое дело, когда опыт, практика определили конкретные ситуации, в которых страховка — зрелая форма моральной и технической бдительности. Это профессиональное качество проявляется на основе конкретных фактов, весьма драматических для того, кто не соблюдал эту страховку. Да, недоверие может стать профессио-

нальной чертой, причем совсем без опасения привести личность к моральным разрушениям.

Вот, например, журналисты-международники нередко отмечают у себя включение каких-то внутренних механизмов жесткого самоконтроля и недоверия в общении с преданными рабами желтой прессы. Можно ждать от этих легионеров печатного слова любых провокаций, это не раз подтверждалось фактами. Доверять им нельзя. Это опасно и вредно для дела. Станислав Кондратов, долгое время работавший собкором «Известий» в США, описал в одном из своих очерков такой случай. Он брал интервью у одного из лидеров профсоюза, мужчины, страдающего астмой. После интервью журналист и его собеседник спускались по лестнице и со стороны они оба выглядели странно. Седой, тяжело дышащий мужчина, нагруженный разными транспарантами и рулонами плакатов и лозунгов (предстояла демонстрация), а рядом с ним — энергичный, гораздо моложе его человек, ничуть не смущающийся своим поведением. Ему никак нельзя было помочь старому человеку, потому что, возьми он часть груза и помоги старику-лидеру, завтра в газетах будет чехарда аршинных заголовков типа: «Русский журналист помогает американским забастовщикам!»

Но этот пример — свидетельство лишь удивительных превращений отношений людей, свидетельство того, что нам необходимо в размышлениях не довольствоваться лишь личными впечатлениями, а стараться подходить объективно к явлениям и фактам действительности. Обращаясь к таким явлениям, как недоверие, страх, перестраховка, подозрительность, и рассматривая их в рамках служебного общения в нормальных условиях, мы вправе сделать вывод о том, что они никак не могут выступать в роли защитных функций государственного служащего и делового человека. Советская мораль строго порицает эти проявления в служеб-

ном общении, разоблачая их как рудименты буржуазной морали. Эти явления несомненно тормозят нравственный прогресс в области служебной практики, в деятельности людей на производстве, на службе в учреждениях и организациях. Недоверие, перестраховка, подозрительность психически травмируют людей и вызывают в них естественный протест и возмущение.

Страх удивительно многолик: испуг, недоверие, осторожность, опасение, боязнь, трусость, робость, застенчивость, ужас, паника... Страх, по мнению великого русского педагога К. Д. Ушинского, — самое несчастное состояние человека.

Действительно, и само состояние, и слово, его обозначающее, совсем не тешат наше самолюбие. Между тем страх — такое же свойство человеческой психики, как и симпатичные для нашего слуха эмоции, чувства, воля, навыки, память и т. п. Давайте узнаем о страхе чуть больше, приглядимся к механизмам его проявления в нашей жизни, в нас самих. И мы поймем, что в служебном общении страх — не что иное, как моральная издержка не доверяющих самим себе администраторов.

«Страх — категория историческая, он возник на определенной ступени развития животного организма и тысячелетиями укреплялся в борьбе с силами природы». Так начинается упомянутая выше монография Г. А. Калашникова о путях преодоления страха. Нового для непосвященных в этой работе больше чем достаточно, но нас интересуют особые акценты. Первый из этих акцентов предостерегает от легкомысленного подхода к страху как реальному элементу в любой деятельности человека. Второй акцент — это важно охранное свойство страха, которое никак нельзя отторгнуть, анализируя, например, деловое общение человека и те служебные противоречия, которые испытывают моральный фонд человека на прочность.

Любая форма страха, будь то паника, опасение, перестраховка, синтезированная форма типа «как бы чего не вышло», «организуется» рефлексами головного мозга, которые формируются в так называемой субкортикальной (т. е. под большими полушариями) зоне. «Что психологически называется страхом, трусостью, боязливостью — имеет своим физиологическим субстратом тормозное состояние больших полушарий, представляет различные степени пассивно-оборонительного рефлекса». Так писал И. П. Павлов, когда набрасывал общий нейрофизиологический эскиз страха как состояния психики человека. Теперь обратимся к наблюдениям медика, больше известного как писатель. Я говорю об Антоне Павловиче Чехове. Вспомним его знаменитый рассказ «Человек в футляре». То, что в этом рассказе дана точная клиническая картина поведения человека, обуреваемого постоянным страхом, ни у кого не вызывает сомнения. И заметьте, что поведение Беликова, психология этого «индизидуя» проникнуты застойным тормозным состоянием и представляют собой внешнее выражение пассивно-оборонительного рефлекса. Страх полностью затормаживает основные нервно-психические процессы. Он приостанавливает движение организма к дальнейшему развитию до тех пор, пока его «жизненные центры» не убедятся, что опасность миновала. Пассивно-оборонительный рефлекс фактически подготавливает организм к принятию вывода о гибели той ситуации, в которую он попадает. В памяти запечатлевается серия сходных признаков, элементов прошедших аналогичных ситуаций, и организм настраивается на оборону, самозащиту или нападение с целью защитить себя от разрушения и гибели. Это происходит у разных людей по-разному.

У одних информация об опасности, попадающая в центры, вызывает спешный уход из опасной зоны; у других — срочную мобилизацию физических сил, у

третьих инстинкт самосохранения низведен на уровень мольбы о пощаде.

Человек, привыкший к страхам, в конце концов вырабатывает некую «шкалу опасностей» и в зависимости от того, как эта шкала «за работала» на практике, выбирает для себя стратегию и тактику деятельности. Беликов не был исключением в этом смысле. Но исключительным в его стратегии было то, что он помещал в шкалу опасностей практически все, что попадалось ему на глаза. От того он и умер, что его организм просто не выдержал борьбы с постоянными вероятностями губельного для себя исхода.

У некоторых современных администраторов такая «шкала опасностей» тоже существует, и на ее основе каждый из них создает свою «технику безопасности». Вот, например, опасно доверять только документам, надо еще удостовериться, соответствуют ли они реальному поведению (надо позвонить на старое место работы и узнать, а то... «как бы чего не вышло»).

Нейродинамический механизм страха чрезвычайно сложен, он охватывает практически весь организм, от центров до дальних провинций. Несколько упрощенная схема, понятная нам всем, начинается с того, что ориентировочный рефлекс (типа «что это такое?») как наиболее высокопоставленная, ответственная реакция, властвующая над всеми остальными рефлексами, прежде всего затормаживает двигательные, сенсорные (эмоции, чувства) и иные участки мозга и мгновенно включает в работу гормональные и прочие комплексы вегетативной нервной системы. В сущности, этим и завершается схема страха, а мы субъективно испытываем все это как испуг, который, наверное, всем хорошо знаком.

Страх обладает исключительной монополией запечатлевания. Может быть, поэтому он лежит в основе гиперболизированной модели охранного поведения, которую личностно конструирует в своем воображении как

вероятный вариант будущего поведения в сходной ситуации. «У страха глаза велики» — самая расхожая сентенция, иллюстрирующая эту гиперболизированную модель поведения. Запечатлевание при страхе отличается как глубиной, так и шириной возникающих нейронных ансамблей. Поэтому даже сознание далеко не всегда и не у всех людей способно ослабить плотность этих связей. Нередко эти связи становятся порочными, сами воздействуют на облик личности, охватывая все шире образ мысли и характер поведения. Поведение становится трусливым, личность — крайне осторожной. Или поведение отличается крайней формальностью, личность на каждый свой шаг имеет «разрешение» параграфа, циркуляра, инструкции, а если таковых в наличии нет в какой-то ситуации, то ответственность перекладывается на других, а лицемерие становится спасительным атрибутом перестраховки.

Конечно, этот процесс зависит от многих обстоятельств. От типа высшей нервной деятельности, возраста, воспитания, среды служебной деятельности, уровня компетентности и многих других факторов, составляющих человеческую индивидуальность.

В зарождающемся человеческом обществе страх существовал в одеждах рефлекторных связей и механизмов головного мозга. Тех самых механизмов, которые безотказно работали, спасая жизнь человеку в его борьбе за существование. Этот инстинкт человек получил в наследство от самых низших особей живой природы. В известном смысле формализм, например, как видовое различие страха имеет прямого родственника в инстинкте самосохранения.

Внутренние механизмы страха за тысячелетия человеческой истории остались прежними. Зато развивающиеся общественные отношения обогатили «шкалу» страхов огромным количеством вариаций, которые трудно даже себе представить. Помните? «Страх — ка-

тегория историческая...» Звезда с неба упала... Красиво? Страшно! Филлин кричит в ночном лесу... Романтично? Страшно! Зеркало разбилось... Жаль, было из венецианского стекла... Огорчительно? Страшно, это же к несчастью. Солнечное затмение... Любопытно? Страшно! Остается только удивляться, когда же человек успевал испытывать радость, счастье, удовлетворение и безмятежность, чувство собственной полной безопасности?

Между тем история достраивала эту анфиладу страхов. Классовое расслоение привело угнетателей к страху потерять свои привилегии, а в душах угнетенных долгие века жил страх (и сейчас он их не везде оставил) голода, зависимости, потерь и страданий. Но история человечества разрушила фатальность страха, пригибавшего крестьянина к земле, чиновника — к канцелярскому столу, рабочего — к станку тяжелыми цепями вечной боязни.

Медленно, но верно человек избавляется от страха, но не следует забывать, что как психический феномен страх не исчезнет. Инстинкт самосохранения — важнейший из древних отпечатков живой природы — не сотрется. Это невозможно в силу действия законов природы, живой природы, призванной охранять себя от разрушительных превратностей ради продолжения движения.

Совсем другое дело, когда мы ведем речь о передозировке страха в сознательной практике людей, на службе, в морали личности, в ее навыках и опыте, в стереотипах делового поведения, мыслях, действиях, «сознательных связях». Поэтому мы и говорим с гневом о бюрократах, перестраховщиках, формалистах. Мы боремся с волокитой, начетничеством, ибо понимаем, что дело, которому мы служим сегодня, никак не может быть заражено страхом, потому что страх унижает личность, страх в деле аморален, страх толкает человека

на подлость и попрание достоинств другого человека, делает его лживым, лицемерным и безответственным.

Боремся мы и с так называемыми обычаями, косными привычками в служебной практике, в основе которых лежит недоверие к человеку, подозрительность и нежелание разглядеть в другом человеке его образ мыслей, убеждения, принципы.

Нельзя оставаться равнодушными и к таким порождениям страха, как подхалимаж, лизоблюдство, суесловие, чиновничество, кумовство. Это тоже феномены социальной психики людей, имеющие солидный стаж в служебной деятельности.

Даже если грубое администрирование, хамство, наглость рядятся в благородные одежды требовательности, принципиальности, активности, этим трудно обмануть просвещенный, трезвый и разборчивый ум. Страх и здесь спрятался в комочек, полный раздирающих его атомов тревоги и трусости. За грубостью администратора стоит его хроническая неуверенность в своих силах, страх ошибиться и быть наказанным. За хамством стоит страх обнаружить свою душевную пустоту и моральную несостоятельность. В недрах наглости живут пронзительно натянутые нити страха быть отторгнутым более удачливыми соперниками, страх быть вторым. И в этом страхе грустная реальность ленивого честолюбца и властолюбивого лентяя. Страх многолик, и мораль далеко не всегда может сразиться с ним в открытом бою. Человек, обуреваемый страхом, идет на службу и знает: страх презираем, страх осмеян. И такой человек загоняет страх в складки лица, изображающего разумную осторожность бюрократа, «принципиальную» стойкость начетчика, уважительную почтительность, «благородное» возмущение ретивого администратора.

Теперь-то нам ясно, почему вероятный начальник Храмова звонил его бывшему шефу. Понятно, что в

этом акте воедино собрались и недоверие, и эгоистическое стремление подстраховаться еще одним суждением о Храмове, и бескультурье. «Крестный отец» всего этого сброда моральных обломков, давно прописанных в кунсткамере истории навечно,— страх. Страх обнаружить факт своей беспомощности перед Храмовым, боязнь вероятной борьбы с ним, опасение возможных потерь душевного равновесия и комфорта стабильных отношений в коллективе.

Каков же человек, чаще всего испытывающий подобного рода страхи? Здесь-то мы с вами будем единомышленниками: этот человек слаб, беспомощен, не умеет распознать тысячи вещей, от которых ждет только подвоха и опасности. Чего в конце концов добьется или к чему придет человек, привыкший всего бояться, опасаться, не доверять, осторожничать, подстраховываться? А ждет его непрочность жизненных позиций, аморфность суждений о людях и себе самом, дистрофичность надежд и мечтаний, постоянное ожидание кары неизвестно за что, неизбежность глупых ошибок, порождаемых его не привыкшим к противоречиям умом, постоянное ожидание подвоха и лжи от подчиненных (когда таковые есть), подстегивание подчиненных, напускание на них страха — единственное условие, которому перестраховщик верит.

А разве может такая личность испытать радость человеческого взаимодействия? Нет. Она духовно оскудевает и в конце концов просто привыкает прибегать к той самой «механической ловкости», о которой писал А. М. Горький. А мы уже знаем, что за этой механической ловкостью стоит «пустая голова и пустое сердце».

В одном учреждении работают сотрудники, уже хорошо знающие друг друга. Многие из них даже «пережили» нескольких руководителей, ушедших на более ответственную работу. В комнатах учреждения, как

правило, работают от пяти до восьми человек. Работа связана с чтением специальной литературы и соответствующей ее обработкой. Словом, она требует внимания и обязательного переключения на другие занятия.

За одним из столов сидит женщина, читает специальную, так сказать, рабочую, литературу. Она делает какие-то пометки. Проходит два часа. Женщина откладывает в сторону работу и берет книгу, строго говоря, не имеющую отношения к работе. Но... все в порядке. Сейчас проводится вполне оправданная для такой работы и даже рекомендуемая специалистами интеллектуальная «физзарядка». Женщина решает сложную головоломку, чтобы немного отвлечься от текста специальной книги, который уже перестал точно восприниматься.

Минут через десять, или, может, раньше, ее пригласили в кабинет к начальнику учреждения.

— Чем вы занимаетесь? — строго спросил он сотрудницу.

— Работаю, — спокойно ответила она.

— Думаю, что это не так, — испытующе глянув на нее, возразил начальник. В голосе его послышалось превосходство. — Помните, — наставительно продолжал он, — решение головоломок не входит в круг ваших обязанностей. Когда у вас не будет работы, приходите прямо ко мне, я вам что-нибудь подыщу.

Сотрудница вышла, недоуменно пожав плечами, и в памяти ее никак не запечатлелось, что перед самым вызовом «на ковер», соседка по комнате, бросив в ее сторону торопливый взгляд, быстро вышла куда-то.

Для справки: в учреждении работает 50 человек. Средний возраст работающих 40—45 лет. Средний стаж работы не менее 10—15 лет, в подавляющем большинстве работающие — женщины. Средний уровень образования — высшее, среднее специальное. Новый начальник учреждения работает около полутора лет. Его

специальность и опыт работы весьма далеки от профиля деятельности учреждения.

Вопрос: Какой из уже известных вам типов страха (недоверие, перестраховка, осторожность, трусливость, подозрительность и прочее) переживают в этой ситуации: а) начальник учреждения; б) его подчиненный, т. е. та самая «...соседка по комнате, которая, бросив... торопливый взгляд, быстро вышла куда-то?»

«ФЕНОМЕН СТЕПАНА» И КОЕ ЧТО О СИСТЕМЕ СТАНИСЛАВСКОГО

Для того чтобы обмануть другого, надобно привести определенные доводы, но чтобы обмануть самого себя, они не нужны, поэтому никто не обманывает себя больше, чем мы сами.

Драган М. Еремич

ВЛИЯНИЕ И ВЗАИМОВЛИЯНИЕ НА СЛУЖБЕ — ПУТЬ К ВРАЖДЕ ИЛИ ДРУЖБЕ

Давным-давно смотрел я какой-то фильм. Не помню сейчас ни названия, ни сюжета, но хорошо помню один эпизод.

Перед ответственным совещанием у шефа в «предбаннике» (так теперь на служебном жаргоне называется приемная) собираются сотрудники. Двое из них, которым, видимо, предстоит докладывать о щекотливых вопросах, обмениваются репликами: Первый: Ну, как шеф? Второй: В каком смысле?

Первый: Ну, как бы тебе сказать... настроение как, спрашиваю?

Второй (рассеянно): А... Не знаю... (вдруг оживляясь). Вот мы сейчас Машеньку спросим. Симпатичная женщина — секретарь шефа: Зашел к себе мрачнее тучи! Первый: Ну, все пропало!

Второй (бодро, но с некоторым недоверием): Что, все? Что, все? В конце концов настроение тут ни при чем!! Докладывай по существу и...

Первый (глядя на второго с сожалением): Эх ты, темнота! Да знаешь ли ты, какую роль в нашей работе играет настроение Михаила Федоровича Данилова! Второй (запальчиво): Может, и не знаю, но зато знаю, как надо работать и что надо делать! Мне за это деньги платят.

Первый: Ну, ну... Сейчас ты не так запоешь! Симпатичная женщина — секретарь шефа: Товарищи! Михаил Федорович ждет вас, прошу в кабинет.

Точно ли, приблизительно ли я передал эту сцену — не в том суть. Главное для нас заключается в идее этого разговора, не такого уж редкого перед служебными совещаниями у руководителя. Первый сотрудник интересуется настроением шефа не зря, не из праздного любопытства. Ему хочется поточнее сориентироваться в том режиме влияния и взаимовлияния, который установится в момент включения сотрудника в «контактную сеть» шефа. А что такое «контактная сеть» шефа? Вероятно, это его восприятие, режим работы мышления, состояние эмоций, чувств. Но почему тогда сотрудник не интересовался, допустим, состоянием органов пищеварения, не спрашивал, например, о работе печени или вестибулярного аппарата? Почему именно настроение шефа становится сегодня предметом пристрастного опроса в «предбаннике»?

Восприятие, мышление — это наиболее стабильные параметры шефа. Информация о работе внутренних органов настолько специфична, что вряд ли даст возможность сотруднику сделать правильные выводы по интересующему его вопросу.

Настроение — вещь переменчивая. Сегодня оно одно, завтра — другое. Все знают, что это так, никто этому не удивляется, никто и не думает об этих частых переменах сообщать в компетентные органы для принятия конструктивных мер.

В век научно-технической революции, когда поток знаний нас захлестывает и впитывается в 74 миллиарда клеток нашего головного мозга даже иногда помимо нашей воли, так сказать, непроизвольно, мы уже знаем, что настроение относится к эмоционально-чувственной сфере человека и сфера эта настолько объемна, что «окрашивает» мышление, «подправляет» (бывает и так) волю, то парализуя ее, то мобилизуя на подвиги.

Вот ведь как бывает. Вроде человек един и ясен на работе, спокоен и открыт среди товарищей. Но вдруг и слушать не согласен и вопросов избегает, а придирается к мелочам до того вездливо, что сил нет! Что делать, настроения нет, вот и весь секрет. Многие из вас прекрасно это знают, и не стоит приводить новые примеры, у каждого своих хоть отбавляй.

Но когда в таком неприятном настроении находится шеф, наступает сложная обстановка. Решения, которое подчиненный предвидел, опираясь на долгие годы работы с шефом, собственную компетентность и здравый смысл, шеф, пребывая в дурном настроении, не принял, но и своего варианта не предложил.

Подчиненные с большим стажем служебной деятельности хорошо знают, что поведение шефа далеко не всегда соответствует его стандартным привычкам. Нередки отклонения именно под влиянием настроения, как плохого, так и хорошего.

Давайте возьмем за предмет более близкий нашим настроениям, понятный нашим чувствам, потому что от него и наши настроения, и наши чувства утрачивают устойчивость и мажорные краски. Поговорим о надменности, о себялюбии и прочих реальностях служебных взаимодействий. Эти психические феномены человека заставляют нас чаще всего испытывать сложные переживания и разрушительные настроения, на каком бы посту мы ни находились, командовали бы мы или подчинялись. Эти черты характера человека чаще все-

го определяют его настроения в таком ракурсе, который искажает картину взаимодействия людей на службе, разрушает стабильность рабочих, деловых контактов, мешает взаимопониманию и эффективному взаимодействию.

Нет ничего неприятнее этого качества в человеке, особенно в служебном общении. В самом упрощенном, житейском толковании надменность — это противопоставление себя другим, демонстрация своего превосходства над другими людьми. Если говорить более строго, надменность — это фантастически завышенная самооценка, высокомерие. С этим свойством человеческого характера находятся в тесном родстве такие, как эгоизм, себялюбие и т. п.

Надменность, как правило, отодвигает человека от коллектива, его духовного ядра, его проектов и тех дел, которые коллектив дружно осуществляет. Надменного ждет изоляция и как следствие — одиночество и, кроме того, реальный риск остаться один на один с другими опасностями: быть забытым, да и попросту битым (вспомните школьные годы). В итоге может прийти хроническое настроение озлобленности на весь белый свет.

Когда надменность — черта характера начальника, возникают реальные трудности в процессе влияния и взаимодействия с подчиненными. В процессе взаимодействия формула К. Маркса о Петре и Павле выглядит наиболее убедительно, так как именно в этот момент Петр и Павел приступают к взаимным оценкам, глядясь друг в друга, как в зеркало.

Надменный руководитель ставит перед собой незримый и непрозрачный щит. Сквозь него он общается с подчиненными. Его статус становится бесстрастным «пультом управления» коллективом. Но коллектив людей — это не комплекс роботов, коллектив не может реагировать лишь на узко заданную техническую про-

грамму. Складывается весьма печальная картина отношений. Надменный шеф, профессионально высококомпетентный в служебных контактах, неизбежно выступает как «технар». Отношение к подчиненным у него не может строиться на объективной оценке их способностей и старания. Такова психологическая специфика этого типа людей. Но такое влияние, такой стиль отношений узурпируют самосознание подчиненных, порождают в них неуверенность в себе и в своих силах, заставляют их искать выход из некомфортных режимов общения с шефом. В такие моменты и происходит интенсивный поиск каких-то стабильных показателей психики руководителя, чтобы на них делать ставку, формируя отношения с ним. Анализируются настроения шефа, его привычки, пожелания, капризы. Начинается сложная пристройка к его характеру, и нередко приходится приносить в жертву собственные настроения, собственные ценности, собственные капризы и собственные идеи. К сожалению, так бывает, и с этим надо как-то справляться. Бывает и по-другому. Бунт, конфликты — вот иной продукт подобного стиля взаимовлияния на службе.

Интенсивно формируются защитные влияния на шефа со стороны коллектива подчиненных или наиболее энергичных его представителей. Появляющиеся так называемые «неформальные лидеры» начинают разворачивать наступление на шефа, страдающего надменностью, но следует признать сразу, что знамена эти лидеры далеко не всегда держат развернутыми. Как только шеф совершит ошибку, знамена разворачиваются и единомышленники выступают против него. Но это не всегда спасает положение. В системе такого взаимовлияния шеф использует свои реальные возможности и нередко выходит победителем. Эта борьба чаще всего происходит настолько скрыто, что внешне все выглядит вполне благопристойно. Все отражается только на

настроении, на торопливых строчках заявления: «Прошу уволить по... собственному желанию», на мимике и темах разговоров в «курилке».

Говоря о природе надменности, никто из нас даже не догадывается, что в сущности речь идет о механизме психологической защиты личности. И дело тут вовсе не в слабой эрудиции. Просто недостаточно хорошо и полно об этом осведомлена сама социальная психология. Может быть, поэтому для нас многие детали такого феномена, как надменность, выглядят парадоксально.

Вот, например, близкая к надменности черта — самодовольство. Что это такое? Каждый из нас определит эту черту характера человека как аморальную, как серьезный недостаток в духовном облике человека. И будет прав. Противное качество, слов нет! Но и это, оказывается, толсе не что иное, как проявление защитных функций социальной психики.

Человек ограждает себя от дурных настроений, всевозможных тяжелых переживаний, угрызений совести и прочего. По ведь рукой все это не отодвинешь. Жизнь богата противоречиями. Они относятся к самым различным областям жизни и деятельности человека. Вот, например, отношения в коллективе. Все сотрудники связаны множеством нитей взаимного воздействия. Это вызывает известную напряженность. Надо не только не забыть сделать кому-то обещанное или обязательное, надо помнить и сделать массу других важных и нужных по службе дел. Надо уметь не лгать, когда ложь кажется спасением, не оскорблять подчиненного, когда ярость слепит глаза и кажется, что уже нет сил себя сдерживать, уметь с достоинством и честью принять справедливый упрек и осуждение за слабость или ошибку, не обращать внимания на свои мелочные обиды и не обижать людей мелочными придирами.

Тысячи незримых нитей связывают нас друг с другом. По этим нитям-проводам несется ток, который некоторых обжигает напряжением высокой ответственности. Да, не все выдерживают это напряжение и защищаются от него, кто как может. Кто уходит в себя, кто защищается, прячась в мир собственных, тщательно пестуемых и лелеемых ценностей. Защищается, захлопывая перед носом любознательных товарищей двери в свою «раковину». А некоторые защищаются яростно, оберегая свои ценности (ум, образованность) от совместного пользования, прячась под маской надменности и высокомерия. В сложных лабиринтах человеческого Я рождаются конформисты и наглецы, надменные гордецы и самодовольные фанфароны.

Слов нет, проблема сложна и еще много потребует энергии пытливых умов, чтобы разрешить ее. Но сейчас, когда такой надменный тип, так сказать, защищаясь, «смакует» чьи-то недостатки или публично осуждает кого-то из коллег (порой остро и беспощадно!), мы можем с уверенностью сказать, что перед нами завистник. Неожиданный вывод, правда? Между тем для самого этого человека, которого мы называем завистником, этот вывод также неожидан, и более того! Он обидится на вас на всю жизнь. Он сам искренне верит, что никому не завидует, дескать, что мне завидовать — я лучше всех, и всем им предстоит многое сделать, прежде чем они достигнут моего уровня.

Тактика завистников отнюдь не проста. Она носит характер периодических наскоков и атак или широкого «оповещения» окружающих о провалах и ошибках коллеги или подчиненного. Завистник-руководитель может выполнять эту программу, не заботясь о последствиях морального характера, поскольку очень скоро станет ясна его тенденциозность и субъективизм в оценке подчиненного. Во всяком случае, для руководителя моральная ответственность за подчиненного становится

единственным оградительным барьером перед его эгоистическими страстями. У завистника этого барьера нет. Он озабочен собственным психическим комфортом, когда защищается от невыгодных для него сравнений, которые могли бы его расстроить, вызвать напряженность, беспокойство.

Очевидно, атакующий стиль завистника, обладающего к тому же реальными санкциями, не может обойтись без горьких последствий. Здоровая мораль служебных отношений справедливо предписывает отдавать должное подчиненному, чьи таланты и способности выше и эффективнее интеллекта руководителя. В конечном счете это даже выгодно на самом житейском уровне. Талантливый подчиненный — основа успешных результатов деятельности руководимого отдела, не говоря уже о том, что руководитель может вполне доверять такому подчиненному сложные проблемы и задачи, не боясь провала, серьезных ошибок. Но... завистник так не рассуждает. Его, так сказать, индивидуальная мораль полна эгоистических устремлений, насыщенных желаниями непременно остановить энергичных соперников.

Так, прячась под маской психологической защиты, завистник «включает» сеть высокого напряжения в коллективе, среди подчиненных или коллег по работе. Этот момент включения становится нередко первым актом длительной драмы. Если этот акт начинает завистник-руководитель, «авария» на линии взаимосвязи и взаимовлияния, как правило, стандартна: сеть отношений «перегорает» и руководитель практически сразу обнаруживает, что он находится в изоляции. Обоюдная враждебность между руководителями и подчиненными в такой ситуации, с таким развитием событий неизбежна.

Представьте себе еще один ход событий. Завистник «распечатан». Все названо своими именами: «Вы — за-

вистник. Вам завидно!» В этом случае неизбежна только одна реакция — смертельная обида и резкое несогласие с такими разоблачениями. И дело тут не только в моральной неприглядности обозначенного статуса. Личность, обнаружившая все черты завистника, искренна в своем возмущении. Она никак не хочет согласиться с таким «обозначением» своих поступков. Такой человек совершенно уверен, что он лучше большинства коллег, гораздо умнее, глубже, образованнее. Словом, как правило, такой человек далеко не всегда понимает ущербность своей позиции, хотя, попав в закоулки изоляции, болезненно воспринимает свое состояние. Так феномен психологической защиты неожиданно обрачивается сложными социально-психологическими противоречиями, которые переживает личность.

Что же скрывает такая личность, от чего она себя ващищает? Да, личность пытается скрыть от других и от себя свою житейскую беспомощность, поверхностность знаний, хроническую неуверенность в своих силах. А сокрытие это происходит под маской грубости или суровой беспощадности во время оценки действий подчиненного, результатов его труда и стараний. Когда мы говорим о драматизме отношений завистника, надменного лица, высокомерного типа, грубого человека с окружающими их людьми, мы неизбежно приходим к необходимости разобраться в том, как им избежать будущих трагедий. А трагедии реальны: отчуждение, изоляция, лицемерие в отношениях с коллегами, подчиненными, просто посторонними людьми. Мы пытаемся разобраться в подобных коллизиях и приходим только к одному решению. Жизнь — не только работа над конкретной задачей, но прежде всего кропотливая работа над собой. И конечно же, как и всякая работа, она может быть успешной, интересной и даже эффективной, если перед глазами стоит образец, к которому страстно стремишься, если понимаешь ущерб-

ность своей тактики отношений с людьми, если честно прислушиваешься к голосу тех, кто, не боясь твоего гнева и обиды, говорит тебе правду о тебе самом.

Самовоспитание и самосовершенствование — практически единственное условие, позволяющее достигнуть успеха во взаимовлиянии руководителя и подчиненного (если уж говорить об этой системе служебных отношений).

Но самовоспитание отнюдь не «самоедство» и не «прополка души». Самовоспитание, допустим, руководителя невозможно без твердого знания психологии подчиненных и нюансов собственной социальной психики, т. е. своих мыслей, взглядов, представлений, чувств, эмоций, настроений, желаний, мнений, воли, готовности к определенным действиям.

Коварство психологической защиты еще и в том, что личность хронически неадекватно оценивает коллег и подчиненных. И даже когда намечается внутренняя перестройка такой личности и желание стать лучше начинается как будто воплощаться в системе отношений с другими людьми, перед личностью вырастает сразу несколько препятствий. Первое: цели самосовершенствования не всегда мгновенно понимаются правильно уже привычными к старому стилю отношений подчиненными. Второе: длительное недоверчивое отношение подчиненных к шагам руководителя, направленным на позитивное взаимодействие с подчиненными. Третье: собственные застарелые привычки нет-нет да и «выскочат» из-под контроля бдительного сознания, и каждая такая ошибка цементирует первое и второе препятствия.

Итак, вражда или дружба на службе — результат характера влияния и взаимовлияния в системе отношений руководитель — подчиненный. Обратимся к одному из замечательных свойств психики человека, в основе которого лежит истинная дружественность взаимоотношений. Речь пойдет об эмпатии,

Что же такое эмпатия? Это чувствование одним человеком мира переживаний другого. Это умение не просто посочувствовать, но и глубоко проникнуть в чувства переживания, понять их смысл, их краски.

Биологическая предпосылка эмпатии скрыта в способности человека живо реагировать на эмоциональные состояния другого лица и различать содержание и вероятные причины этих состояний.

Эмпатия — чрезвычайно любопытное свойство психики человека. Наряду, казалось бы, с вполне логичными моментами проявления эмпатии во взаимодействии людей возникают парадоксальные явления. В самом деле, в большинстве случаев индивид переживает такие же чувства, которые овладели его партнерами по общению. В этом случае мы говорим о сочувствии. Но не будем забывать и ... злорадство. Да, только эффектом эмпатии можно объяснить это состояние, но эмпатии искаженной! Свойство эмпатии не однозначно, ее характеристики могут меняться с развитием личности. Но, так или иначе благодаря способности к эмпатии взаимодействие человека с другими людьми обогащает его эмоциональный опыт, значительно расширяет его представления о духовной и эмоциональной жизни других людей.

Таким образом, умение проникать в психику другого человека, сочувствовать ему, брать в расчет эти чувства и переживания в процессе общения — такова наиболее общая схема эмпатии.

Этот каркас организует наши размышления о взаимоотношениях людей на службе достаточно четко. Вот перед руководителем сидит подчиненный. Проникнуть в психику этого человека — значит как минимум хотя бы примерно знать его темперамент, главные элементы характера, основные потребности, интересы, общие склонности, способности, чаще всего явные при исполнении профессиональных обязанностей, его волевые

качества, убеждения — все, из чего состоят фонды человеческого Я. Но и этого мало. Знания о подчиненном должны постоянно углубляться. Разве может руководитель оптимально использовать знания и способности подчиненного, если он не знает ни особенностей его мышления, ни специфики памяти, ни качеств ума, ни уровня образованности и интенсивности самообразования? Наверное, нет! А вот еще одна деталь. Элементы психики человека не проявляются в чистом виде. Человек — это интегративный, комплексный образ, в котором каждый компонент, включенный в общую систему его деятельности, зависит от работы других компонентов. Вспомним снова о настроении. От того, какое оно, будет зависеть и режим восприятия, и эффективность мышления, и стабильность воли, и константность навыка. Причем, если настроение мажорное, психические компоненты имеют тенденцию к положительному для человека развитию: восприятие обостряется, мышление активизируется, воля укрепляется, навык упрочивается. А если наоборот? Восприятие становится вялым, пассивным, с большим количеством неточностей, а то и вообще притупляется. Мышление утрачивает свое основное достоинство — энергичность, созидательность. Полное или частичное непонимание становится основной издержкой этого процесса. Воля парализуется. Цели, которые должны быть предметом волевых усилий, утрачивают притягательность и значимость для личности. Навыки разрушаются потоками отрицательных эмоций: злости, отчаяния, страха.

Проникновение в психику личности — не увеселительная прогулка, полная любопытных открытий, и это руководитель должен хорошо усвоить. Так или иначе руководитель в этом убеждается, когда методом проб и ошибок находит более или менее успешные приемы отношений с подчиненными, которые обеспечивают ему знание их душ и сердец. А в роли индикатора правиль-

ности того или иного приема выступает... сам подчиненный.

Да, уроки взаимовлияния в служебных отношениях — практически единственный способ избежать ошибочных представлений друг о друге. Но условие, позволяющее извлечь пользу и мудрость из этих уроков, остается все тем же: обоюдное желание понять и познать друг друга, чтобы успешно сотрудничать. Нарушение этого условия или его недооценка приводят в конечном счете к игре в «прятки» или в «поддавки». Подчиненный приспосабливается к руководителю, руководитель приспосабливается к подчиненному или приспосабливает подчиненного к себе. Подчиненный прячет от руководителя свое заветное, оберегая от грубых посягательств; руководитель старается скрыть от подчиненных истинные побуждения, боясь показаться им слабым или неумелым человеком (психологическая защита).

Таким образом, проникновение в психику человека становится процессом, нуждающимся в своеобразной организации и соблюдении определенных условий. Но справедливости ради надо сказать, что руководитель, даже соблюдая главные условия этого процесса, т. е. страстно желая смотреть, как в зеркало, в подчиненного, остается зачастую в затруднительном положении. Да, ему нужны объективные характеристики психики подчиненного, а не догадки на уровне «здравого смысла». Он должен делать глубокие выводы о перспективах деятельности подчиненного и по объективным данным конструировать такие тактику влияния на подчиненного и прогноз взаимовлияния в коллективе, которые будут способствовать успеху в служебном общении. На стычках, ошибках, трениях, разговорах, попытках далеко не уедешь.

Проникая в психику подчиненного, руководитель убеждается в сложности его мировоззрения, нередко в

его противоречивости и ошибочности. Это позволяет в дальнейшем осмыслить то богатство «сознательных связей» личности, о которых мы уже говорили. В них — многообразие отношений личности, которые она обнаруживает в практической деятельности.

Очень верно, как мне кажется, заметил русский психолог А. Ф. Лазурский: «Индивидуальность человека определяется не только своеобразием его внутренних психических функций, вроде особенностей его памяти, воображения, внимания и т. п., но в не меньшей мере его отношениями к окружающим его явлениям — тем, как каждый человек реагирует на те или иные объекты, что он любит и ненавидит, чем интересуется и к чему равнодушен...»

Так руководитель приближается к тайнам характера человека, своего подчиненного. Для руководителя каждый поступок подчиненного, а особенно в сложных, напряженных ситуациях должен стать «информацией к размышлению». В этом случае такой элемент эмпатии, как проникновение в психику, займет ведущее место в тактике и методике служебного общения с подчиненными.

Итак, проникнув в психику подчиненного, руководитель, эмпатируя ему, должен выразить ему сочувствие, принять его чувства в расчет. Слов нет, это очень непростое дело!

Вот, например, один из психологических барьеров на пути к сочувствию. Мы обладаем способностью проецировать на других людей собственные чувства. От этого нередко образ этих людей мы деформируем в недрах своего сознания и чувств. Не удивительно, что в такие моменты общения неизбежны эгоистические «импульсы» наших чувств, которые отклоняют сознание от объективных независимых оценок. Допустим, вы руководитель. К вам пришел подчиненный. У него важная и неотложная просьба. Вы несете в себе отпечаток

облика этого человека как несговорчивого, капризного, склонного к переоценкам своих возможностей. Как бы ни была важна сейчас его просьба, вы ловите себя на том, что не сочувствуете ему в такой мере, чтобы быть готовым сразу и всецело проникнуться его переживаниями. Вы защищаетесь от его эмоционального давления, от «облучения» его доводами, страстями. Вы начинаете прикрываться щитом независимых от состояния собеседника формальных суждений. Ваша борьба с таким «облучением» может сделать вас жертвой вашей собственной защиты. Вы не сможете сочувствовать уже никому. Вы привыкнете проецировать на человека тот отпечаток, который он оставил в вашей памяти. А в такие минуты возможны деформации облика вашего собеседника.

Одному подчиненному вы симпатизируете, ваши оценки его облика полны благодушия и щедрости, хотя объективные критерии оценки человека могут быть попорчены безжалостно. Другому вы не симпатизируете. И в этом случае возможны отклонения от истины, потому что ваша антипатия может возникнуть по причинам, противоречащим общественной морали.

Вывод прост: сочувствие на службе зависит от нашего свойства проецировать на партнера собственные чувства, в которых запечатлен его облик. Облик может быть запечатлен с разными индексами — «плюсом» или «минусом». А раз это так, то надо: уметь приказывать себе отодвинуть собственные чувства на второй план, выставляя на первый чувства подчиненного (собеседника, партнера); привыкнуть внимательно слушать голос чувств подчиненного; твердо знать и неукоснительно следовать в общении принципам и критериям оценки личности подчиненного, опирающимся прежде всего на фонды общественно значимых ценностей. Только объективные факты должны диктовать вам, принять или отторгнуть чувства подчиненного.

Коснемся еще одного элемента эмпатии. Момент, когда в общении с подчиненным надо брать его чувства в расчет, возникает практически повсеместно, иногда подсознательно, когда мы наверняка знаем реакции человека на те или иные воздействия и стараемся или их избегать или, наоборот, использовать, чтобы именно эти реакции и вызвать в нем. Хочу проиллюстрировать тактику руководителя, когда он принимает в расчет чувства подчиненного, на очень простом примере.

Вы обратили внимание, что ваш сотрудник недолюбливает свою работу. Но по природе своей он человек добросовестный. Это многих сбивает с толку: нелюбовь к работе должна себя «рассекретить» во всякого рода расхлябанности, отлынивании и прочее. Если бы вы не умели брать в расчет чувства человека, не любящего свою работу, вы бы полностью ассоциировали человека с его работой. Ваши распоряжения ни на йоту не содержали бы эмоциональности. Они звучали бы, наверное, сухо и конкретно. Но вот что вы делаете сейчас. Вы раз за разом просите подчиненного оценить его вклад в работу и сравниваете его оценку (вслух и очень чутко прислушиваясь к реакциям) и свое отношение к этому вкладу. Сначала это его раздражает, а потом, поскольку вы делаете это доброжелательно, учитывая его чувства, он втягивается в этот интересный процесс конструирования самооценок. Его чувства, повинувшись защитным силам психики, обретают новую направленность. Они постепенно окрашиваются в мажорные тона, так как подчиненный уже привык ждать вашей встречной доброжелательной и компетентной оценки. Да, это вдохновляет. И уже то, что в работе не нравилось, отодвигается в тень, уступая место потребностям в значимости и уважении. А поскольку ваши чувства умело опекают подчиненного, то он постепенно поддается властному зову пробужденной потребности. Суть этой тактики в том, что вы как руководитель пробудили в подчинен-

ном новые чувства по отношению к нему самому, и он перенес эти чувства на работу. А удалось вам это потому, что вы демонстративно доверяли ему его самого, обнаружив в его личности определенные ценности. Никакого парадокса и чуда нет. Он почувствовал доверительный режим отношений к себе, и это закрепило у него желание сохранить доверие в каждом контакте с вами.

Польский ученый Александр Матейко очень точно комментирует подобную ситуацию увлекательного взаимовлияния в коллективе. Он, в частности, пишет: «Отсутствию доверия всегда сопутствует стремление скрыть собственные позиции, что в высшей степени мешает узнать партнера. И совершенно обратное происходит при взаимном доверии, особенно если оно подкреплено дружбой... Дружеские связи гарантируют и взаимную лояльность, и взаимопонимание, а также облегчают разрядку возможных столкновений».

«ФЕНОМЕН СТЕПАНА» И КОЕ-ЧТО О СИСТЕМЕ СТАНИСЛАВСКОГО

Странное, наверное, получается сочетание: система Станиславского и управленческая деятельность, служебные отношения. Какое, казалось бы, имеет отношение метод сценического воплощения к методу управления? Все верно: трудно связать эти две сферы, и тем не менее, оказывается, и здесь есть точки соприкосновения.

Давайте все-таки-начнем с того самого факта, который послужил толчком для «привязки» системы Станиславского к проблемам человеческих отношений на производстве.

...В некотором царстве, в некотором государстве, где стоял большой завод, жил-был токарь четвертого разряда, двадцати лет от роду и неженатый, по имени Степан.

Первое, чем Степан на себя обращает внимание, это то, что его все в цехе звали не по имени, а по кличке — «артист». Сначала я предположил, что Степан — артист народного театра, которым славился завод. Но вскоре меня «поправили»: Степан — личность незаурядная, и надо изучить подробности истории, после которой его стали звать артистом.

В одно прекрасное рабочее утро пришел Степан в цех, включил свой станок и стал работать. В тот день все шло, как и положено в механических цехах большого завода. Шумели станки, работали люди, изредка мелькал мастер Михеев, на участке которого и трудился наш герой. Все было как обычно. Но вот в этой обыденности прозвучал не совсем обычный для момента вопрос мастера Михеева, обращенный к Степану: «Что с тобой, Степан?» Ответ прозвучал многообещающе: «Ничего... Пока». Таинственное «пока» прошло мимо ушей озабоченного Михеева, хотя он и обратил внимание, что лицо у Степана с некоторым налетом зелени, а глаза красноваты. Но за делами мастер Михеев вскоре забыл о встревоживших его оттенках лица Степана.

Токарь Степан работал как-то странно. Он то наклонялся к станку, то вдруг выключал его и долго стоял неподвижно, опустив (сюда подходит более сильное выражение: уронив) на грудь голову. Потом он снова включал станок и вроде бы работал. Но опытный глаз заметил бы, что Степан и работая застывал лицом, будто маску надевал. Неизвестно, сколько продолжались бы эти вариации на тему «Поза и ее сигнальное значение», если бы Степана не окликнул его сосед по рабочему месту, пожилой токарь Арнаутов.

— Ты что, парень, вроде как не в себе?

Степан без околичностей признался:

— Не в себе! Ну, сил никаких!

Арнаутов в тревоге приблизился к Степану и обомлел, услышав:

— Родной дед помирает. Брат вчера позвонил... Так я всю ночь глаз не сомкнул. Всегда он мне был заместо отца-

Весть о смертном часе родного деда токаря Степана быстро дошла до Михеева. Осторожно тронув токаря за плечо, мастер спросил:

— Что ж ты тянул, сразу не сказал?

Степан умоляюще глянул на Михеева:

— Дак... Я ж... стеснялся сказать. Вы ж... — Михеев рассердился:

— Ты что, меня не знаешь, я же к тебе всегда с душой. Зх ты! Ладно, иди к начальнику цеха с заявлением об отпуске, я препятствовать не буду. Хоть и туго у нас с людьми, да уж раз такое дело, езжай к деду, дай, что надо...

Степан пошел к начальнику цеха.

Кравченко — начальник цеха — крупный, рослый мужчина лет 37, бывший моряк, обладал удивительным свойством. Он умел из любой, самой «мертвой» ситуации выходить с веселым задором и шуткой. Его ценили «наверху» за хватку, оптимизм и очень уважали «внизу» за всегдашнюю веселость и организаторский талант. Кравченко всегда улыбался, даже когда «распекал». «Драил» он больно, но весело и справедливо.

Вот к такому человеку в кабинет медленно и осторожно вошел Степан. Кравченко сидел за столом и что-то писал. Заметив Степана, улыбнулся, приветливо пригласил сесть и... осекся. На лице его еще была улыбка, но она быстро таяла и было видно, что Кравченко сейчас заговорит шепотом.

Сам Кравченко рассказывал мне этот эпизод так: «Представляешь, входит ко мне в кабинет серый, осунувшийся парень. Знаю, что это мой токарь Степан. Знаю, что с неба звезд он не хватает и даже плавать не умеет. Все знаю, а вот парня как будто и не признал сразу. Очень тревожно у меня на душе сделалось. Ну,

думаю, сейчас этот парень свалится здесь у меня и кончится. Я его спрашиваю, что с тобой случилось? А он мне так, с присвистом, шепотом почти: «Дед... помирает... Хочет со мной свидеться напоследок, а до воскресенья, боюсь, не дотянет... сегодня вторник только!» Говорит, а сам сидит весь в поту, глаза уже в слезах, зубы стискивает, вроде как борется с рыданиями. Я ему, конечно, сразу резолюцию на заявление: не возражаю, мол, против отпуска по такой причине. И уж торопливо, беги, скорее оформи и на вокзал! И так, понимаешь, растерялся, что как положено посочувствовать не успел и насчет денег ему тоже не придумал».

Степан уехал в деревню. В тот день и после еще долго говорили об этом событии. Все пришли тогда к единому мнению, что у Степанова деда, который, должно быть, все же помрет — отменный внук!

Прошло шесть дней. В понедельник Степан вышел на работу. Был он свеж и даже вполне бодр, но от разговоров уклонялся. Мастер Михеев первым подошел к нему и сочувственно спросил: «Помер все-таки?» Степан сокрушенно кивнул. Оба горестно вздохнули, а остальные рабочие сочувственно поглядывали в сторону Степана. Свежий вид Степана никого не удивил. Парень молодой, «оклемался» быстро.

Шли дни. Все потихоньку стали забывать об этом • печальном событии в жизни Степана. А через месяц цех облетела новая трагическая весть: у Степана скоропостижно скончалась бабушка. Степан снова смотрел на Кравченко стеклянными, полными слез глазами и бубнил с горестным всхлипом: «С утраты она, с тоски по деду. Любила она его до безумия».

Кравченко мне рассказывал об этом так: «Я решил хорошенько себя приучить к такому правилу: понимать и знать своих людей до глубин души! И когда ко мне идут со всякими душевными делами, я в этого человека прямо «впиваюсь». Как у меня получается, не

знаю. Но вот пришел ко мне Степан и буквально упал на стул: «Бабушка померла!» Я на него смотрю и думаю: «Ну как же человека судьба бьет, а? Знаю, что родители его живут далеко, в другом городе, старший брат, агроном, живет и работает в деревне со стариками, и вот узнаю теперь, что помер дед и умерла с горя бабушка. Горе, как ни говори. Я, конечно, морально прежде всего хочу поддержать человека. Ну, я с ним поговорил, поутешал, конечно, немного денег выбил на похороны». Потом Кравченко изумленно на меня посмотрел и сказал уже серьезно и тихо: «Ну как же ловко он нас всех обкрутил, шельма! А ведь пацан, в сущности!»

Вот и вся история. Остается только передать финал этого водевиля. Да, представьте себе, Степан в одночасье «похоронил» благополучно здравствующих деда и бабулю и сделал это только для того, чтобы вырваться на «оперативный простор» пьянства и прогулов. Все встало на свои места, как это часто бывает, совершенно случайно. Когда Степан «хоронил» бабушку, та пришла «своим ходом» (как горько пошутил Кравченко) к нему, начальнику цеха, и показала письмо, которое она получила от девушки Степана. Девушка жаловалась, что Степан пьет и становится «пропавший и дурной». Вот и все! Так «под занавес» подается простая, сермяжная правда.

Итак, токарь Степан лгал всем. Он просто хотел погулять, но сделать это, так сказать, «легально», без дисциплинарных последствий. Для этого ему нужны были время и деньги. И то, и другое ему предоставили.

В мире человеческих отношений, особенно подчиненного с руководителем, схемы лишь подразумеваются, отношения же развиваются между живыми людьми. В них, этих отношениях, проявляются человеческие характеры, человеческие страсти. Очень точно заметил Ф. Энгельс: «В истории общества действуют люди, ода-

ренные сознанием, поступающие обдуманно или под влиянием страсти, стремящиеся к определенным целям. Здесь ничего не делается без сознательного намерения, без желаемой цели».

Мы лишь утрачиваем чувство реальности, если сможем в пустоту, находясь рядом с живым человеком. Мы сколько угодно можем ссылаться на занятость, на загруженность, на некомпетентность в области психологии и педагогики, но когда «феномен Степана» становится возможен в руководимых нами коллективах, мы испытываем острую необходимость грамотно в этом «феномене» разобраться. Почему это произошло? Почему «феномен Степана» вызвал такую адекватную реакцию у людей, которые, поверив ему, отпустили его к «умирающему» деду и «умершей» бабке? Этот вопрос рождает еще один. Почему ложь в человеческих отношениях нередко эффективно отодвигает правду и ловко устраивается на ее месте? Не мудрствуя лукаво на этот счет, выдвину гипотезу для энергичных умов.

Правда чаще всего выступает в роли информации-аскета, совсем не заботясь о ярких, красочных одеждах. Ложь тоже принимает обличье информации, но одежды носит яркие, броские. Обманщик грабит правду нещадно, беззастенчиво делая ложь правдоподобной. Мы привыкли к тому, что истина в украшениях не нуждается. Привыкли и к тому, что истина, если и рискует остаться непринятой или непонятой, то это до поры до времени; ложь всегда рискует быть разоблаченной, и тогда смерть. Вспомните сказку Андерсена «Голый король». Истине нужна страсть, чтобы сила этой страсти влекла людей на путь новых поисков. Лжи тоже нужна страсть. Но только для того, чтобы принять облик истины, быть подобной истине, заставить в себя поверить.

Степан лгал. Но при этом он делал все то, что делает человек, действительно переживающий горечь утраты.

Он хорошо знал, что люди беззащитны перед горем и верят в такие минуты и в быль, и в небылицу. Степан должен был добиться правдоподобия своего «горя» и преуспел в этом.

Оставим на время «феномен Степана» и его самого. Обратимся к системе Станиславского. Как известно, в деятельности актера эмоции и чувства имеют, так сказать, инструментальное значение. Они окрашивают пантомимику, мимику, жесты, голос, речь. Все зависит от тех вариаций идеи образа, которые воплощаются актером на сцене. Интеллектуальное содержание художественного образа, т. е. тип его мышления, его идеи, мировоззрение, убеждения окрашиваются светом или тоналностью тех эмоциональных состояний, которые возникают уже как следствие драматических коллизий пьесы. В свою очередь эти эмоциональные состояния могут значительно влиять на развитие интеллектуального содержания образа. В этом тоже «прячутся» секреты сценических вариаций драматических коллизий, т. е. когда сердце диктует уму на сцене, мы не оспариваем эту коллизию, так как подобных воздействий в жизни сколько угодно!

Мы убеждаемся в справедливости утверждений особенно наглядно, когда наблюдаем служебный контакт, протекающий с мощным эмоциональным сопровождением. Мимика, жестикуляция, позы, мизансцены, переходы — все это представлено в самом богатом наборе. То же самое плюс изменения в голосе, испарина, подрагивание век, слезы, беспорядочные движения, выразительные интонации мы наблюдаем со сцены, с экрана. В общем, если бы в жизни не было драм и комедий — не возник бы театр. Актер, изображая внутреннее состояние своего героя, убеждает зрителя, что все происходящее с ним значительно для него, его судьбы, его жизни. А в жизни? Обидьте несправедливо человека — и вы станете свидетелем сценического этюда на тему

«Душевная боль, страдание». Ваш образ, образ обидчика отразится в мимике гнева, боли, страдания или в жестах, защищающих от вас. Может даже настать время, когда лицо вашей «жертвы» приобретает маску, которая надевается только в вашем присутствии, только при общении с вами. Это маска отчуждения или притворного удовольствия, маска радости или настороженности. Время идет, но обида не забыта. И вас изображают в «курилке», в купе поезда, на вечеринке.

Степан был разоблачен случайно. Его ложь заняла место правды, нарядившись в ее одежды. Его эмоции, инструментовка переживаний были теми одеждками, которые Степан бессовестно стащил у правды и напяливал на ложь. Страсти, замешанные на лжи, плюс привычные для людей стереотипы «похоронных» настроений «гальванизировали» ложь Степана, придали ей облик правды до самого разоблачения.

Нет, Степан не был гением актерского мастерства. Но он знал или догадывался, что его ложь будет успешно принята, если он соответствующим образом ее «оформит». И он так и сделал, используя аппарат переживания и воплощения, о котором писал К. С. Станиславский. Что такое аппарат переживания и воплощения, мы уже знаем: жесты, мимика, слезы, положение тела, походка, динамика дыхания, прерывистая речь, приглушенные интонации, специфический стиль речевого изложения своего состояния и прочее. Всего этого было достаточно, чтобы вокруг Степана возник драматический фон, своеобразное эхо хоть и не существующего, но слишком реально возможного (увы, все мы смертны!) события.

Есть во всем этом еще одна деталь. Человек, начинающий лгать, автоматически стремится не быть разоблаченным. Это заставляет его срочно и прочно укреплять ложную идею каким-нибудь «обороноспособным» материалом. Если вам приходилось наблюдать споры

подростков, то вы наверняка обратили внимание на то, что эти споры, как правило, перемежаются угрожающими репликами типа: «Что-о! Ты мне не веришь? Не веришь, да?!» Эти провокационные эмоции — своеобразная защита «песочной аргументации» собеседников, у которых опыт и знания уступают место фантазиям и домыслам. У взрослых все иначе, на то они и взрослые. Но в общем-то дефицит аргументации нередко с успехом прикрывается эмоциями.

Степан, встав на путь лжи, с первых же фраз сжег за собой мосты. Он знал, на что идет. Поэтому, все свои «аргументы» он как бы интенсифицировал, т. е. максимально их окрасил в подобающий событию цвет. Не поэтому ли первые же «сигнальные» позы Степана сразу обратили на себя внимание: зеленоватый цвет лица и красные веки (следы прошлой попойки) автоматически были присоединены к обнародованному событию трагического содержания. Потом сочувствие завладело людьми, которые должны были разрешить Степану поехать к «смертному одру» бабушки, а позже и бабушки.

Назойливо вертится вопрос: ну почему же поверили? Почему? Неужели нельзя было хоть как-то догадаться?

Тут мы, снова должны коснуться механизмов человеческой психики. Динамический стереотип, открытый Павловым,— это своеобразный отпечаток жизненной ситуации, порой даже фрагмента этой ситуации в психике человека. Наш мозг работает экономно. В этом — и мудрость, и коварство природы. Стереотипы — строительные материалы и для вольных конструкций, и для смелых вариаций мышления и чувствования. Но когда стереотипы становятся уже застывшими комбинациями внешнего мира и нашей жизни — перед нами косность. Такая несколько упрощенная интерпретация динамического стереотипа помогает нам хоть и с грустью, но честно признаться, что и мы нередко становимся жерт-

вами коварных исходов этого замечательного свойства нашей психики.

Чтобы этого не случилось, чтобы не совершать ошибочных шагов, надо внимательно людей изучать, надо знать тех, кем руководишь и с кем работаешь рядом. Ведь «феномены» зреют достаточно долгое время, как правило, «прорастают» в мелочах, которые недосуг порой заметить. А замечаем мы эти мелочи, когда они сложатся уже в заметный для простого глаза ансамбль поступков и действий человека.

Снова возвратимся к злополучному Степану. Итак, два серьезных фактора гальванизировали его «сверхзадачу», выражаясь языком системы Станиславского. Во-первых (простите, повторюсь), страх быть разоблаченным стимулировал его эмоциональную инструментальность. Во-вторых, моральные стереотипы окружающих его людей прочно блокировали, так сказать, «центры сомнений» и включили мощные механизмы сочувствия и соболезнования. Смерть человека и все связанное с этим трагическим событием — стимул слишком сильный, чтобы чувства сразу уступили место разуму для холодной и неторопливой оценки всех сомнительных деталей этой ситуации. Плюс к тому в природе человеческого общения есть так называемый феномен веры. Это уже феномен без кавычек. О нем еще не все известно науке, но во всяком случае практическое ядро его можно обнаружить в простой, хоть и наивной сентенции: мы верим, пока нам не солгут. Но и эта сентенция не из металла. Жизненная практика снисходительна к нашим стремлениям разложить все по полочкам. Практика человеческого отношений лаконично сообщает, что после того как нам солгут, проходит время и наши стражи бдительности задремлют, случившаяся ложь спрячется в «культурные слои» нашей индивидуальной истории, мы снова будем склонны поверить тому, кто нас уже не раз обманывал.

Правда, и здесь все зависит от нас самих. Кто злопамятен, а кто нет. Но, как говорится, в среднем мы склонны чаще верить, чем не верить, даже если нам уже не раз солгали. И хоть звучит предостерегающе: «Единожды солгавши, кто тебе поверит!?» — возможность исправить ошибку и быть правдивым в человеческом общении существует. Есть у феномена веры еще несколько свойств. Вот, например, свойство желаемости. Человек склонен поверить в возможность событий, явлений, которые ему приятны, полезны, им желаемы. Мало ли бывает случаев, когда человек опережает события, давая им удобную для себя оценку, верит в них? Он, конечно, может потом жестоко обмануться, но от привычки этой далеко не каждый способен освободиться.

А вот еще одно свойство феномена веры. У человека растет уверенность в чем-либо по мере роста числа случаев или фактов, свидетельствующих в пользу этой уверенности. Именно это свойство «включило» программу действий Кравченко и его сотрудников в момент, когда Степан объявил о «смертном часе» дедушки и бабушки. То, что старики умирают чаще молодых — конкретная реальность бытия, количественно подтвержденная опытом нашим и всех прошлых поколений. И вера в возможность смертного исхода для Степанова деда, так сказать, одно из следствий этой тривиальной истины. Сознание Кравченко и Михеева должно было включить дополнительные фонды для анализа информации Степана, но предпосылок к этому, увы, не было, и, видимо, поэтому привычные стереотипы взяли верх. Как видим, феномен веры, включившись в круг восприятия Степановых «событий» (в сознании тех, кто Степана слушал, сочувствовал ему, кто помогал выхлопотать отпуск), подготовил почву для успешного решения его «сверхзадачи», хотя эта «сверхзадача» глубоко противна и Кравченко и Михееву.

Элементы системы Станиславского слегка прояснили нам «феномен Степана». Попробуем продолжить наши размышления, пользуясь этой системой уже в кругу проблем административно-делового общения. Вы можете возразить: разве руководители что-нибудь «изображают», как актеры? Разве завод, сберкасса, магазин — это сцена? Это рабочее место! Я приму этот упрек, но буду утверждать, что в деловом общении мы свои отношения друг с другом так или иначе изображаем. Причем с не меньшим порой мастерством и энергией, чем актеры на сцене.

Вот мы приходим к начальнику с просьбой поставить на очередь на квартиру. Мы тут же начинаем ему изображать, какая у нас маленькая квартира, как часто болеет дочь, как от тесноты портится характер жены. При этом мы широко используем отпущенный нам природой комплект изобразительных средств и делаем все более целенаправленные усилия на пути применения «метода физических действий» (терминология системы Станиславского).

Или вот еще эпизод. Руководитель вас хвалит и вы довольны, вам приятно. Но вы хорошо знаете рекомендации этики: надо быть сдержанным и в радости и в горе. Вы смущаетесь, бормочете что-то невнятное, подаете потную ладонь шефу, идете на место и... застываете. Все убеждены, что вы в смущении. Сейчас вы изобразили скромность и, быть может, даже застенчивость. Но не думайте, что вас сейчас будут обвинять в лицемерии. Для этого нужны как минимум факты, а их нет. Можно пережить смущение и можно просто изобразить смущение. Не получается ли у некоторых людей удачней изображение, нежели переживание? «Скромность украшает человека» — лозунг одних, а «Зачем заниматься украшательством?» — лозунг других. Дело, как говорится, в принципе. А раз так, то изобразительные вариации состояния скромности или любого другого

состояния вполне доступны всем. Впрочем, не только скромности. Другое дело — сила убедительности и дальнейшее соответствие сыгранного с основным стилем поведения. Но в этом случае появляются факты. А факты — вещь, как известно, упрямая. Так что можно обнаружить и лицемерие.

Таким образом, мы, так сказать, изображая, отображаем нашу жизнь, отношения, привычки, дела. Наше общение с людьми невозможно без изображения как наших, так и чужих переживаний и страстей, проблем и неудач. Когда привередливый зять изображает в «курилке» монолог несознательной тещи по поводу его низкой зарплаты, которая вынуждает ее дочь работать, ему не аплодируют и не кричат в экстазе «бис!» Но... смеются, сочувствуют, а это уже вполне адекватная реакция на изображение. Но когда на изображение плохого жилья начальник отвечает сочувственным вздохом — это уже реакция неадекватная. Вот те и на! Как же так, спросите вы, ведь сочувствует же! Но в этом сочувствии эмоция исчерпывает себя с самого начала. Адекватность реакции на изображенное — ожидаемое действие. А его в нашей ситуации не последовало...

Остается еще раз подчеркнуть, что инструментарий актера тот же, что и у нас с вами, когда мы, допустим, рассказываем, как от нас ушла жена. Но эти физические действия — именно инструменты изображения той внутренней сути, которая появляется на свет через наши изобразительные средства. Поэтому-то справедливо звучат слова К. С. Станиславского: «Секрет моего приема ясен. Дело не в самих физических действиях, как таковых, а в той правде и вере, которые эти действия помогают нам вызвать и чувствовать в себе». Эта правда и вера, о которых пишет Константин Сергеевич, должна быть вызвана в нас, мы должны ее почувствовать в актах служебного общения именно с помощью метода

физических действий. Когда мы говорим об убежденности в споре, о такте в шекотливом разговоре, о доброте при общении, мы подразумеваем набор физических действий, в которых закодированы все эти качества. Но физические действия — всего лишь инструменты. Поэтому не стоит удивляться, когда некий начальник умело изображает понимание, пряча за ширмой внешних изображений свою беспомощность в оценке событий, свою тщательно скрываемую неприязнь и лживость легких обещаний.

Уметь вместить в себя многоликий мир подчиненного тебе человека, распознать его страсти, влечения, антипатии нелегко. Но как же считать тогда себя человеком Петру (начальнику), если он, изображая знание правды и чувства Павла (подчиненного), остается все равно один на один только со своими страстями, влечениями, антипатиями? Ведь только при условии отношения к человеку Павлу, как к себе подобному, Петр может стать человеком. И в этом, очевидно, заключается его моральная сверхзадача. Ведь как ему удастся отнестись к Павлу, как к человеку, себе подобному, не перенесясь на миг в мир его, Павла, проблем, идей, потребностей, не поняв его, Павла, слез, радости, смеха? Не потому ли порой метод физических действий в служебном общении — просто спасение от слишком утомительных экскурсов в души Павлов? Куда проще изобразить сочувствие, наблюдая драмы Павла, чем, сочувствуя, содействовать Павлу!

Нет, конечно, производство и служба — не сцена. Подчиненные и руководитель — не актеры. Но сверхзадача руководителя — умелое, продуктивное, эффективное руководство деятельностью подчиненных — невозможна без ее второй части: без глубокого проникновения в духовный мир людей. Одними изобразительными средствами, т. е. методом физических действий, этих сверхзадач не решить.

Столкнувшись с проблемой, мы стремимся сразу же найти самые первые возможные подходы к ее решению. Проблема сложности и обязательности сочетания моральной и профессиональной сторон в деловом общении руководителя и подчиненного приобретает неожиданно оптимистичный поворот именно при знакомстве с системой К. С. Станиславского.

Правильно и продуктивно, отмечает К. С. Станиславский, актер может действовать только в том случае, если он способен исчерпывающе ответить на вопросы: где? когда? кто? с кем? ради чего? Честно говоря, далеко не каждый руководитель задает себе эту простейшую комбинацию вопросов. Где сейчас подчиненный Павел? Когда он ушел? Кто об этом может сказать исчерпывающе? С кем он ушел? Ради чего он оставил свое рабочее место? А подставьте сюда любые другие вариации служебного действия, любую практическую задачу, которую подчиненный Павел выполняет, и вы убедитесь, что эта почти магическая серия вопросов позволяет руководителю видеть действующих подчиненных сквозь призму поставленных перед ним задач.

А вот еще один любопытный момент. У каждого действующего лица пьесы есть основная, главная цель, которую можно назвать центральной задачей. Чем точнее выражает или отражает центральная задача самое главное в стремлениях действующего лица, тем большая масса частных деталей оказывается вне «светлого пятна» сознания и начинает реализовываться за счет автоматических условно-рефлекторных связей. В нашем обиходе бытует такое выражение: «само собой разумеется». В коллективных взаимодействиях этот принцип отражает приемлемый для всех и каждого характер поведения, содержание побуждений. Центральная задача коллективных действий, если она органически впиталась в ткань коллективного сознания, проецирует-

ся в основных стремлениях и действиях каждого. Так, выполняя центральную задачу, коллектив становится как бы совокупным Я.

В системе Станиславского есть понятие «сквозное действие». Замечательно оно тем, что в нем отражается борьба за решение главной задачи деятельности. Сквозное действие — есть основная магистраль, ведущая актера (подчиненного) к главной цели (идее) его поступков, не позволяя отвлекаться в сторону второстепенных побуждений. Если руководитель представляет «сквозное действие» как периодически актуализированные задачи коллектива, к решению которых коллектив устремляется под руководством лидера, то вполне естественно, что каждый подчиненный должен видеть свой элемент этой задачи, т. е. свою конкретную цель, способ ее достижения, мотивы, отражающие целенаправленность усилий. Такая дисциплинирующая организация духовной деятельности подчиненного — результат успешного управления не только его практической деятельностью, но и процессом его внутренней самоорганизации. Поэтому проницательный руководитель добивается основной цели на части, вычлняя особо важные ее фрагменты из сквозного действия. Он хочет (и это вполне понятное желание), чтобы Иванов, Петров, Сидоров ясно представляли себе, что в каждом фрагменте сквозного действия (основной цели) заключено, в чем условие успешного действия всех исполнителей. Ведь воплощение шаг за шагом всех фрагментов в конце концов приведет к достижению единой цели всеми, кто к ней стремился.

Не менее важен для успешного управления людьми на службе и тезис К. С. Станиславского о воспитании в актере наблюдательности и воображения. Копить наблюдения в области эмоциональных переживаний — значит быстро ориентироваться в многообразии внешних проявлений эмоций: мимики, жестов, поз, темпа

речи. В этом чаще всего скрыт большой внутренний смысл, познав который, руководитель сможет избавиться от ошибок при изучении подчиненного. Справедливы слова Ф. И. Шаляпина: «Жест есть не движение тела, а движение души...» Вот эти «движения души» и надо научиться видеть, накапливая наблюдения эмоциональных переживаний подчиненных. Такая наблюдательность поможет понимать логику чувств, которая органически дополняет логику практических действий человека.

Есть у Константина Сергеевича указание на исключительное значение магического «если бы...», служащего условием перевоплощения. В служебном общении (вспомним формулу К. Маркса) «если бы...» может стать для Петра (начальника) условием понимания Павла (подчиненного). «Если бы я был Павлом, как бы я поступил?» Ставить себя на место другого — значит увидеть в другом себя, а в себе того другого. Задача очень непростая. Она требует знания партнера. Только зная партнера, можно с уверенностью развивать позицию, на которую становишься, применяя условие «если бы...» Удивительно наглядно этот прием выглядит, когда вы сделали больно другому. Вот вы наругали Павлу. Немедленно поставьте себя на его место! И вы почувствуете боль! Боль того, кого вы только что обидели.

Часто ли этот прием применяется вами по отношению к другим людям, к своим подчиненным? А, быть может, в нем и скрыт тот самый «клапан», через который вырвутся в атмосферу, не причинив никому вреда, минутные страсти? Ведь это они принимают непривлекательную форму хамства, грубости, оскорблений.

А вот еще одна интересная деталь системы К. С. Станиславского. Актеры, замечает Константин Сергеевич, — партнеры. Их общение на сцене — это общение партнеров, обменивающихся мыслями, чувствами, иде-

ями. Этот процесс целенаправлен, в нем — основа взаимодействия героев, основа понимания логики их отношений. Разумеется, в этом обмене мыслями, идеями, чувствами кроется предпосылка развития многих драматических коллизий.

Руководитель и подчиненный (как коллеги) — тоже партнеры. Условие партнерского общения для них заключено в обязательном целенаправленном обмене идеями, мыслями и чувствами. Это обмен живых людей всем тем, что принадлежит опыту их жизни. В служебных отношениях он может протекать по-разному. Но именно в зависимости от того, как он протекает, можно судить об уровне партнерских отношений этих людей. Излишняя формализация отношений сводит на нет целенаправленный обмен мыслями, идеями и чувствами. Он сводится тогда до уровня простейших команд-сигналов в императивных интонациях. Это похоже на обмен командами у роботов. Но живой человек противится такому типу отношений, ибо партнерские отношения предусматривают двусторонние, т. е. диалогические, контакты. Диалог — вот основа партнерского взаимопонимания в служебном общении. А раз диалог, то уместно помнить требование К. С. Станиславского «...говорить не уху, а глазу партнера». Вы смотрите на собеседника, вы говорите ему, и вы хотите видеть, как вас понимают*! А раз вы этого хотите, значит, вы можете понять и сами, чего хочет от вас ваш собеседник. Так ваше взаимодействие становится партнерским, т. е. взаимответственным. И когда вы говорите что-то собеседнику, вы уже не просто «сотрясаете воздух» звуками, вы говорите о том, что в себе увидели внутренним взором и что предстоит увидеть вашему партнеру. Очень точно подметил этот эффект Константин Сергеевич: «Природа устроила так,— писал он,— что мы при словесном общении с другими людьми сначала видим внутренним взором то, о чем идет речь, а потом уже гово-

рнм о виденном». Не в этом ли свойстве причина успеха влияния руководителей на подчиненных?

И последнее. К. С. Станиславский настаивает на непрерывном сценическом общении, вне зависимости от того, обращается ли партнер к другому, слушает ли его ответы или занят иным. Игнорирование партнера вне диалога, безразличие к нему сейчас же нарушает правду происходящего на сцене действия, создает вакуум вокруг сценического действия. Это замечание на редкость уместно в оценке тактики и практики делового общения. Человек, приняв «сан» начальника, полностью утрачивает право на «самоотключение» от коллектива подчиненных, на уход в себя. Он обязан усвоить искусство эмпатии, прилежно обучаясь на практике делового общения нелегкому ремеслу причастности ко всем партнерам, находящимся в зоне досягаемости его органов чувств. Любопытно, что Константин Сергеевич одну из форм такого тонкого контакта очень оригинально назвал «лучеиспусканием», «учевосприятием». И здесь нет никакой магии и волшебства. «Лучеиспускание» — это микромирика, сокращение мышц, обуславливающих выражение глаз. «Слова отсутствуют, — пишет Станиславский, — нет мимики, движений, действий, но есть выражение глаз, взгляд без видимых для зрения физических действий». Да, такое искусство общения требует от руководителя высокой культуры владения своими чувствами. Это трудно. Но если начать с малого, то можно научиться видеть в каждом человеке, подчиненном тебе по службе, все нюансы его отношения к делу, к себе и... к своему руководителю. Для этого надо уметь всегда живо реагировать на каждого, кто подал в зону восприятия руководителя. А это, кстати, есть желаемое условие быть в умах и сердцах тех, с кем предстоит пройти по магистралям «сквозных действий» на пути решения «сверхзадач».

ОБЩЕНИЕ В ЗЕРКАЛЕ СТАНДАРТОВ

Большая притягательность веры в сравнении со знанием прежде всего заключается в том, что верят во что хотят, а знают то, что должны знать; вера зависит от нашего выбора, знанию же мы покоряемся.

Драган М. Еремич

ОНИ... ПОВЕЛЕВАЮТ НАМИ?

Общечеловеческие нормы нравственности Ф. Энгельс называл простейшими принципами, регулирующими отношение человека к человеку.

В общении людей простейшие нормы могут выглядеть именно тривиально. Ведь странно было бы обращаться к взрослому человеку с требованием следовать таким правилам, как «Снимай шапку в помещении!»-или «Уступи место в троллейбусе женщине!» и т. п. Однако эти истины далеко не всеми принимаются и применяются в собственном кодексе чести. Скажете тоже — кодекс чести. Между тем мужская честь может быть попорана от одного только факта, что вы сидите, а женщина стоит! Почему? Потому что тривиальная истина гласит: женщина слабее! А раз так, значит, когда вы сидите, а она стоит рядом с вами, истина поворачивается на сто восемьдесят градусов и звучит примерно так: мужчина слабее] Но вся история человечества выступит против тезиса, что мужчина слабее. Вот вам голос мужской чести. А раз это так, будьте, товарищи мужчины, последовательны до конца и в истории, и в быту — уступайте место в троллейбусе женщинам! «Не оскорбляй человеческое достоинство». «Будь честным и справедливым». «Выполняй данное обещание». «Будь

вежливым и тактичным». И это лишь очень малая часть тех норм, которые человечество вынесло из глубин своей истории и которые действительно можно назвать простейшими принципами, регулируемыми отношения людей, их общение.

Нормативное поведение давно стало объектом исследования этиков, педагогов, психологов и даже специалистов в области эстетики. Не обошли вниманием нормативное поведение и специалисты в области управления и служебно-делового общения.

Мы привыкли слово «стандарт» употреблять в области, довольно далекой от проблем общения. Между тем само толкование этого слова вполне позволяет воспользоваться им в наших рассуждениях. В словаре С. И. Ожегова читаем: «Стандарт — типовой образец, которому должно удовлетворять изделие по своим признакам, свойствам и качеству». Для нас в этом толковании важны ключевые слова: «типовой образец».

Представим себе самый ординарный эпизод человеческого общения. Для иллюстрации наверняка подойдет случайная встреча двух знакомых людей на улице. В какой последовательности она происходит? Скорее всего они, увидев друг друга, улыбаются. Затем кто-то из них начинает произносить какие-то слова, протягивать руку товарищу. Затем они обмениваются рукопожатием, спрашивают о чем-то друг друга и расходятся, кивнув на прощание.

Мы можем удостовериться, что все элементы процедуры повторяются практически без изменений в аналогичных ситуациях. Значит, перед нами тот самый образец, которому надо следовать, так как «признаки», «свойства», «качества» такого типа процедуры отражают ее простейшую схему, в которой все согласовано, притерто, оправдано. А теперь давайте (ради эксперимента) исключим только одну деталь из этой стандартной схемы. Эта деталь — рукопожатие. Вы сразу

почувствовали, как изменилась вся процедура. Из ординарной схемы общения типа встреча — прощание она может перейти в такой, например, тип: встреча — объяснение — прощание или встреча — недоумение — прощание (ссора). Или...

Да, психологическое состояние у вас будет наверняка напряженное, хотя вы всего-навсего наблюдатель. В самом деле, представьте себе: вы идете по улице, настроение отличное, встречаете приятеля, рады встрече, протягиваете руку для приветствия и... видите, что вам не ответили тем же. Вам не подали руки! Вы лихорадочно припоминаете, чем могли вызвать такое к себе пренебрежение. Настроение катастрофически портится.

Существует такое суровое предупреждение у поссорившихся друзей: «Встречу — руки не подам!» Слов нет, самые неприятные ассоциации могут прийти на ум при таком исходе встречи с близким или хорошо знакомым человеком.

Человеческая память — это память и социальная. Раз за разом она запечатлевает и такие ситуации, которые позже могут превратиться в стандарты с заранее предрешенными последствиями. И достаточно иногда лишь приблизительного признака такого стандарта, чтобы у эксцентричного человека, допустим, меланхолика, начались серьезные волнения и «самоедство». Но... не будем жестокими к героям нашей иллюстрации. Объяснение их состоялось и совершенно без драматических интонаций. Тот, кто не подал руки — сделал доброе дело! Он просто не хотел заразить гриппом знакомого, честно полагая, что недружественно передаст с рукопожатием и «своих» микробов.

Итак, образец, которому надо следовать в человеческом общении, может обладать таким постоянным набором качеств и свойств и так постоянно проявляться, что понятие «стандарт» вполне допустимо для обозначения такого образца. Очень интересно заметил по это-

му поводу Илья Оренбург: «В Китае я впервые подумал о правилах поведения. Почему европейца изумляют нравы Азии? Мало ли у нас условностей? Европейец, здороваясь, протягивает руку, и китаец, японец или индеец вынужден пожать конечность чужого человека. Если бы приезжий совал парижанам или москвичам босую ногу, вряд ли это вызвало бы восторг. Житель Вены говорит «целую ручку», не задумываясь над смыслом своих слов, а житель Варшавы, когда его знакомят с дамой, машинально целует ей руку. Англичанин, возмущившись проделками своего конкурента, пишет ему: «Дорогой сэръ, вы мошенник». Без «дорогого сэра» он не может начать письмо».

Когда речь идет о человеческом общении, нередко употребляются такие понятия, как «норма», «процедура», «эталон» и прочее. Обратите внимание, что большинство из них имеют императивные, предписывающие тона. И это естественно. Норма — установление, признанный обязательный порядок. Процедура — порядок действий при выполнении чего-либо. Эталон — точный образец.

Человечество очень заинтересованно подходит к решению проблемы регуляции отношений в процессе общения. В этом кроется не просто стремление к упорядоченности этих отношений. Классы и слои общества (особенно эксплуататорского) разрабатывали десятки «инструкций», регламентирующих поведение человека в обществе, с твердым установлением — гарантировать потребный классу образ действий, образ поведения. И это вполне понятно. Ведь только в действиях, поведении людей мы обнаруживаем их побуждения и помыслы. Только действия могут раскрыть нам страсти и горести, желания и скрытые до поры мотивы поступков. Действия расшифруют нам душевный кроссворд личности. Но не всякие побуждения полностью согласуются с предписанными стандартами общения. А это уже

«ЧП» для строгих охранников сословных и классовых норм поведения.

Стандарты сословного общения, выработанные в прошлые эпохи и фрагментарно дожившие до двадцатого века, способны шокировать нас детализацией и противоестественностью. Сможете ли вы с уверенностью сказать, почему Онегин дрался на дуэли? Я почти уверен, что, отвечая на этот вопрос, все вы будете говорить о размолвке, происшедшей между Ленским и Онегиным на балу. И вы будете правы и не правы одновременно. Парадокса никакого нет. В поэме дана не только ситуативная схема столкновения двух героев, в результате которой Ленский принял решение вызвать Онегина на дуэль, а Онегин принял вызов. Как это ни странно, главное во всем случившемся то, что Онегин слепо следовал стандарту сословного поведения. Его общение с Ленским нельзя рассматривать в отрыве от тех правил поведения, которые были для них обязательными. Историческая реальность «втиснула» их обоих в жесткие рамки стандартов сословного кодекса чести. Не полнитесь, прочтите еще раз это место — и вы убедитесь, что Онегин, оказывается, в этой ситуации... «наедине с своей душой был недоволен сам собой...», понимая, что он неправ и нет основания придавать сему конфликту значение. Но увы! Онегин «...оборотясь, без лишних слов сказал, что он всегда готов». Но почему? Все просто — срабатывает неумолимая логика сословного поведения, стандартная схема, обкатанная за долгие годы и верно охраняемая беспощадным общественным мнением (мнением сословия). «Шепот, хохотня глупцов» — так оно, это мнение, выглядит в оценке поэта. И драма-то в том, что стандарт сословного, освященного веками поведения делает Ленского жертвой еще до того, как он действительно погибает на дуэли. Выхода из создавшегося положения не было ни у Онегина, ни у Ленского. Отказ от дуэли разрушил бы не только репутацию Оне-

гнна в глазах «света», т. е. окружающих, но и репутацию Ленского. Так стандарт переродился в окостеневшую догму. Она принимается на веру, выступает для героев как непреложная истина, неизменная при всех обстоятельствах. А вспомните, сколько было воистину смягчающих обстоятельств, могущих разыгравшуюся ссору свести на нет. И то, что Онегин и Ленский — друзья, и что Онегин всем сердцем любил своего друга, и что конфликт возник из сущего пустяка, раздувшегося до трагических размеров в экзальтированной натуре Ленского... Можно было прислушаться к мольбам близких и помириться. Нет! Онегин не может отказаться от дуэли, потому что (прислушайтесь к мотивировке, она чудовищна!) Ленский ему друг! Да, сословная мораль давала Ленскому право на то, чтобы Онегин серьезно отнесся к его вызову. Таковы драматические парадоксы моральных стандартов, обращенных в догмы.

Стандарт поведения, который мы используем в общении, может быть и злом, и благом. Он благо, пока не превратится в догму, пока оставляет в памяти человека, его привычках отпечаток гуманной целесообразности, яко определяет такой алгоритм поведения человека, который не противоречит нормам нашей морали, нашему нравственному облику, в каком бы виде или роли мы этот облик ни обнаруживали или ни демонстрировали: то ли будучи пассажиром троллейбуса, то ли директором завода, то ли мужем жены.

Интересно и вот еще что. Мы не столько не знаем о необходимых стандартах общения, сколько попросту игнорируем их, делаем вид, что они нас не касаются. Помните приведенные выше простейшие нормы — «не оскорбляй человеческого достоинства», «выполни данное обещание» и т. п.? В сущности, это стандартизированные предписания, делающие общение не только нормальным, но и продуктивным. А теперь без свидетелей спросим себя: всегда ли я выполнял обещанное? Все-

гда ли мне удавалось сдержаться и не обидеть человека грубым, резким словом? Хор внутренних голосов стихает перед жесткой прямолинейностью таких вопросов. Надо признать, что простейшие нормы, которые освещают стандарты человеческого общения неуязвимой гуманностью, еще не прочно вросли в привычные схемы всех процедур человеческих отношений на службе и в быту.

Конечно, изданием свода правил поведения, страстными призывами типа: «Не плюй в колодец — пригодится воды напиться!» много не сделаешь. Надо попытаться взглянуть на роль этих моральных стандартных предписаний в общении как на предмет серьезного анализа, добросовестного изучения и практического воплощения.

Вот передо мной «Свод социальных норм коллектива завода». Давайте заглянем в него. На странице 9 «Правила поведения руководителя». Сошлемся на одно: «Рукопожатием мы выражаем искреннее расположение к человеку, особое уважение к нему, поэтому оно должно быть дружеским, сердечным и в то же время умеренным, сдержанным».

Оказывается, в этом акте можно обнаружить не только своеобразие сложившихся приемов приветствия, или, точнее сказать, начала процедуры общения, но и глубокий морально-психологический смысл. Вы можете пожать руку вяло, небрежно сунуть ладонь «лодочкой», можете «допустить к ручке», как было раньше и как можно еще заметить сейчас.

А вот еще одно правило: «Не говорите со старшими назидательным тоном, не подавайте совета, за которым они не обращаются. Предлагайте или советуя что бы то ни было старшему, непременно спросите у него разрешения». Правила — это сгусток опыта многих лет человеческой практики общения. Они помогают умело толковать такие ситуации, которые, не укладываясь в

рамки правил, тем не менее дают толчок к их благонамеренной редакции. Приведем один пример.

В одном очень ответственном отделе большого завода жили-были начальник и его подчиненный. Начальника звали Владимир Григорьевич, и мы с вами его уже знаем, а подчиненного — Алексей Васильевич, с ним мы еще не имели чести быть знакомыми. Надо тут же проинформировать вас, что Владимиру Григорьевичу 37 лет, а Алексею Васильевичу — 69. Словом, начальник годился подчиненному в сыновья. Кроме того, у подчиненного не просто в биографии ни сучка ни задоринки, а даже намек на эти шероховатости нет! Еще одна существенная деталь. До того как стать подчиненным у Владимира Григорьевича, Алексей Васильевич прошел путь от станочника до начальника крупного столичного учреждения. Уйдя на пенсию, он не сумел усидеть дома и стал начальником маленькой лаборатории, входившей в состав того отдела, которым и командовал Владимир Григорьевич.

У Владимира Григорьевича биография похожа на только что выметенную улицу. Токарь, студент, инженер-конструктор, начальник бюро, начальник отдела.

Отношения, которые сложились между Владимиром Григорьевичем и Алексеем Васильевичем были весьма примечательны. «Дед» — как между собой звали Алексея Васильевича сотрудники за почтенный возраст и редкостную сварливость — в отсутствие Владимира Григорьевича давал понять подчиненным, что начальник отдела для него — абсолютный нуль. В присутствии же начальника «Дед» страшно брюзжал и разражался долгими тирадами явно дидактической направленности и в весьма агрессивных интонациях. Основная идея его скрытых мотивов в таких ситуациях выглядела примерно следующим образом: «Ты мне не указывай, ты помни, с кем говоришь!» Начальник отдела в отсутствие Алексея Васильевича давал волю в основ-

ном вербальным формам самотерапии, почерпнутым из древнерусского фольклора. И его можно было не только понять, но и простить. Лаборатория, которой руководил «Дед», была для Владимира Григорьевича за семью печатями. «Дед» считал зазорным для себя показывать начальнику свои планы и итоги деятельности, раз в квартал «Дед» приносил Владимиру Григорьевичу на подпись планы и, как правило, не давая ему их прочитать, требовал «подмахнуть» и уходил, явно удовлетворенный.

Алексей Васильевич не терпел руководящих указаний начальника, даже если они были вполне уместны. Владимир Григорьевич мог только догадываться, как там в лаборатории идут дела.

Таким же образом проходили и так называемые «деловые контакты» или обсуждение служебных вопросов между начальником и подчиненным. Вот, например, идет обсуждение анкеты для социологического исследования. Социолог завода, работающий в лаборатории Алексея Васильевича, сообщает, какие вопросы целесообразно заложить в анкету в соответствии с научной программой исследования, какие трудности могут стать на пути проведения опроса и т. п. «Дед» безучастен. Начальник, наоборот, внимательно слушает, пытается понять суть незнакомого ему дела. Конечно, говоря по совести, трудно и тому и другому. Дело для них совершенно новое, изучать его, чтобы хоть мало-мальски разбираться, ни у того ни у другого времени и желания нет, а выводы делать надо. Вот и надевается одним маска безучастности, другим — маска напряженного внимания. Социолог, тщательно избегая профессиональных терминов, терпеливо объясняет и, наконец, вынужден поставить уже совсем практический вопрос. «Необходимо договориться с вычислительным центром завода, чтобы они уже сейчас готовили программу к будущему математическому анализу анкетного опро-

са». Молчат оба: и «Дед», и начальник отдела. Наконец, Владимир Григорьевич, обращаясь к «Деду», спрашивает: «Ну, как вы думаете, Алексей Васильевич?..» Тот, не дав договорить, взрывается: «Вы начальник отдела, вы и думайте, вам за это деньги платят!» Владимир Григорьевич покраснел от сдерживаемого негодования и сказал жестко: «Я завтра уезжаю в командировку, вы сходите на ВЦ и договоритесь обо всем!» «Дед» тут же саркастически ответил: «Кто я такой, чтобы договариваться? Меня там вовсе и не слушают!»

Так они и жили. Да, да, эта жизнь с ее удивительными нюансами и противоречиями, с трудными лабиринтами и сюрпризами служебно-делового общения протекала на виду у тридцати сотрудников.

Правило, которое процитировалось выше, дает основание к стандартизации ситуативного поведения, в котором один из героев — пожилой человек. Но продуктивность стандартизации может быть только в одном случае, когда служебные отношения одинаково понимаются как служебные обеими сторонами, в каком бы возрасте они ни находились, какие бы славные трудовые биографии у них ни были за плечами. Чванливое юродство Алексея Васильевича и административная дистрофия Владимира Григорьевича лишний раз демонстрируют зрелость и актуальность истины: правила поведения на производстве в процессе административно-деловых отношений могут гарантировать оптимальное развитие этих отношений только в том случае, когда они понимаются и принимаются всеми участниками служебного сотрудничества.

Следует помнить, что все в этом мире подчинено правилам. В них отражаются интересы общества, условия взаимопонимания людей и их успешной деятельности. Каждый администратор должен уважать эту истину!

ИГРЫ ВЗРОСЛЫХ ЛЮДЕЙ

Путь норм поведения от декларации к привычке не короток. Между нормой и привычкой может лежать непроходимая пропасть инертности и чванства, в чем мы с вами уже убедились на примере отношений Владимира Григорьевича и Алексея Васильевича. Можно научиться вполне квалифицированно конструировать машины и потом учить этому подчиненных, да так и не научиться нормально обращаться с ними. Происходит это потому, что процесс перехода нормы в привычку у индивида протекает только при активной его заинтересованности и немалом усилии воли. Можно раскрыть свод правил поведения, вызубрить их и этим, так сказать, продемонстрировать заинтересованность и усилие. Но это далеко не всегда даст искомый результат. Нужны усилия, умело направленные на главный предмет изучения. Мы должны понять, наконец, что технология делового общения так же важна, как и технология производственного процесса. Учиться этой своеобразной технологии, культуре общения надо так же старательно, как технологии производства, скажем, пошехонского сыра.

Когда мы говорим о культуре делового общения, нередко нам представляется некая абстракция. Но простота, искренность, уместная учтивость, мягкость в обращении, сдержанность — все это разве абстракция? Это ведь не что иное, как элементы той самой культуры общения, которой нам зачастую не хватает в служебных отношениях. То есть, когда вы обнаруживаете в собеседнике несдержанность, неучтивость, грубость, вы вправе заключить, что перед вами человек, который весьма отдаленно знаком (а может и не знаком вовсе!) с требованиями культуры человеческих отношений.

Мне кажется, что известная декларативность проповедей культуры служебного (да и не только служебно-

го) общения в печати все-таки существует. Нельзя убедить наращивать культуру поведения на службе лишь одними призывами. Даже прекрасная книга не способна перевернуть психологию зарвавшегося администратора или сублильного начальника. Очевидно, нужны меры более эффективные и примеры более убедительные, чем прекрасноречивые декларации.

В настоящее время идеи научного управления экономикой вовлекли в свои орбиты и проблемы служебного общения. Человеческие отношения на производстве стали предметом самого пристального внимания ученых разных специальностей. Оказалось, что в этом деле нет мелочей, что в этой проблеме масса белых пятен, что казавшиеся раньше абстрактными понятия, такие, например, как «ответственность», «долг», «совесть», «честь», «тактичность», имеют вполне практические очертания, зримые, вещные, связывающие деятельность человека на конкретном рабочем месте.

Буквально каждый поступок руководителя или подчиненного можно, оказывается, вполне определенно и дотошно «расщепить» на конкретные компоненты и увидеть их предпосылки, мотивы, причины, дальние и ближние последствия этих поступков и, если хотите, их вредность или целесообразность с точки зрения экономики производства. В предисловии уже говорилось о грубости и времени реадaptации человека, пережившего дискомфорт грубого общения, о падении производительности труда готовящегося к увольнению рабочего. Это и есть вполне зримые результаты отклонений от нормативной культуры общения. Нет мелочей, оказывается, и в таких вопросах, как характер руководителя, индивидуальные особенности его психики. Технология служебного общения к этому тоже предъявляет вполне конкретные требования. И трудно с этим даже спорить. Свойства психики человека органически включаются в процесс формирования тех культурных фондов, кото-

рые определяют его социальную практику и отражаются в служебно-деловых отношениях.

Представьте себе начальника — буку. Это для подчиненных. А почему? Известно, что наше сознание обладает способностью к предвидению. В мощном потоке поведенческих актов в процессе общения на той же службе от (простите!) шмыганья носом на совещании у директора до галантного поклона красивой лаборантке из соседнего отдела, от робкого стука в двери кабинета шефа до прощального кивка коллеге — красной нитью проходят каскады привычных стереотипов поведения, присущих нам и нашим товарищам, начальникам. И этот привычный, помогающий сбрасывать излишнее напряжение алгоритм удобен, потому что позволяет предвидеть последующие операции в поведении людей. Разумеется, при условии, что среда вашего обитания и деятельности, основные задачи общения и его участники достаточно знакомы.

Но представим, что среда изменилась. Вы находитесь за пределами своего учреждения, допустим, в командировке. Вы уже в другом учреждении, а дама, что стоит напротив вас, даже прекраснее той, которой вы у себя на работе мягко и предупредительно киваете. Но почему же сейчас вы сдержанны, застыли? А потому, что вы просто не уверены в том, что эта дама, так же как и та, приветливо вам улыбнется, благосклонно приняв вашу галантность. То есть, вы не знаете, чем кончится для вас готовность проявить к даме подчеркнутое внимание и выразить любезную заинтересованность ее персоной.

Но в вашем сознании быстро выстраивается рабочая гипотеза относительно возможных событий, связанных с вашей инициативой знакомства. И в этой гипотезе выстраиваются стандартные комбинации. Мозг отчетливо продуцирует ваш опыт и знания в области организации Романтических знакомств. Аналогичные ситуации из

вашего прошлого поведения выступают сейчас в качестве «экспериментальных данных». А внутри этого сложного процесса сопоставления, выявления, ассоциаций выстраивается предвидение в форме различных вариантов моделей поведения, которые можно иметь в виду, а позже, когда начнутся конкретные операции по осуществлению знакомства, и применить.

Итак, предвидение, прогнозирование — одна из важных сторон общения. Но почему же начальник-бука — стихийное бедствие для подчиненных? Потому, что буква (мрачный молчун) скрыт за семью печатями своей молчаливой заторможенности. Трудно, а порой просто невозможно понять, доволен он или печален, можно ли сделать то или сделать это? Невозможно предугадать даже приблизительно, какова будет его реакция. Вот он слушает тебя и чувствуешь: «Нет! Что-то не то!» Молчит и как будто ушел в себя. Но «ушел в себя» означает ушел от тебя. А ты здесь, рядом стоишь и даже что-то доказываешь.

Этот пример простейшего сбоя делового контакта, к сожалению, не такое уж редкое явление в практике общения на службе. Сбой происходит потому, что начальник, общаясь с подчиненными, не знает, какой мощный психологический прессинг испытывают они в момент такого контакта. Вот пришел я к начальнику отдела (он — буква). Он сидит, я стою. Как-никак, он хозяин кабинета, а я его гость. Не могу же я сесть без приглашения. Я говорю, он молчит. Все вроде правильно. Я же пришел к нему с вопросом. Говорю я и тем временем думаю: «Молчит, может, потому, что намекает, мол короче, нет времени! Может, поэтому и стул не предложил, чтобы я не разболтался совсем в удобной позе? А может, просто забыл, и мне следует спросить разрешения сесть и дело с концом?» Вот и нарушен оптимальный ритм развития общения.

Развивается оно, это общение, по стихийной программе, и предвидеть развитие поведения общающихся сторон, в частности начальника, весьма затруднительно. Попытка предвидения застряла на самой первой процедуре — предложении сесть.

Таким образом, одно из важных условий нормального развития событий и контактов в деловом общении — это возможность предвидения поведения обеих сторон. На его основе строится типовой стандарт поведения в служебной обстановке. В конце концов, процедура общения — это тоже форма, и ее можно прекрасно усовершенствовать и вычистить от скверны безграмотного субъективизма. Люди могут так и не достичь в деловом контакте главного — стремления понять друг друга. Они могут не успеть понять друг друга именно из-за незнания или неуважения к формам общения, к его разумным стандартам. Они просто не начнут еще уважать друг друга, а уважение, как мы знаем, закрепляется только в том случае, когда партнеры при обоюдном согласии начинают разбираться в сути дела, которое заставило их встретиться. Нет ничего страшнее, как мне кажется, часто возникающего нежелания встречаться с руководителем, чтобы еще раз уточнить детали прошлых бесед. Но в деловом общении желание или нежелание не может играть решающей роли, хотя оно, бесспорно, окрашивает деловой контакт сочными красками эмоций. И перераспределение белых и черных красок этих эмоций — не праздная фантазия досужих художников, а искусство тех, кому мы подчиняемся» Представьте, что деловой контакт окрашен серыми тонами негативных эмоций, рисующих, как известно, неприятные гримасы антипатии. Нетрудно «перекодировать» эти гримасы и прочесть короткие, лаконичные лозунги: «К начальству надо ходить как можно реже, все равно ничего не добьешься!» Это лозунг подчиненного. А вот как этот бумеранг возвращается к са-

тому начальнику: «Бас много, а я один». Не звучит ли это как оправдание своего нежелания учиться трудному искусству служебного общения?

Важность затронутых вопросов заставляет задерживать ваше внимание на том, какое место в общении двух, трех и более деловых людей занимает предпосылка или цель контакта. Попробуйте ответить на такой вопрос: всегда ли, когда вас вызывает шеф, вы знаете или можете догадаться, в чем причина вызова? И еще: что вы чаще всего испытываете, когда вас вызывает начальник, т. е. какое настроение у вас возникает сразу при получении вызова? При этом, допустим, на ваш взгляд, причин для вызова нет никаких.

Увы, вопросы эти далеко не праздные. В первом случае можно твердо ответить: деловые контакты настолько многообразны, что трудно все возможные предпосылки или причины разложить по полочкам, хотя можно заметить, что в отделе или лаборатории каждый сотрудник выполняет определенные профессиональные и общественные обязанности и это обстоятельство может очертить круг вопросов, предпосылок, причин, по которым возможен деловой контакт с руководителем. Но вот ваши чувства в момент вызова — это уже не схема, это краски.

Однажды приятель признался мне в отчаянии: «Не могу справиться с дрожью в теле, когда иду к шефу». «Почему? — спрашиваю в недоумении, — что ты, невротик или трусишка? Ты ведь серьезный специалист, отец семейства». Дело в том, что у моего приятеля шеф имел редкую способность ввергать подчиненных в трепет. Он был прекрасным специалистом и суровым экспертом выполненной работы. У его подчиненного, даже очень толкового и добросовестного специалиста, создавалось впечатление своей неспособности найти безошибочный вариант решения технической задачи. «Облучая» сотрудника своими жесткими лучами отрицательных оце-

нок и придирок, начальник порой весьма успешно расшатывал в нем уверенность в его силах. В отделе царил страх, и каждый вызов к шефу был полон тоскливых предчувствий. Спасительная сентенция: «Не ошибается тот, кто ничего не делает» шефом в расчет не бралась, он не видел в ней никакой мудрости. Он твердо знал, что пока есть ошибки в работе его подчиненных — его власть над ними и сила авторитета будут прочны, как бетон. Он думал так потому, что находить ошибки любил до самозабвения и очень в этом деле преуспел. Так благородная идея борьбы с ошибками в работе подчиненных обернулась ошибкой в деятельности руководителя.

Цели делового контакта, его рабочие предпосылки должны быть предельно ясными и мотивированными в каждом частном случае — это еще одна грань стандарта служебного общения. Мы не можем тратить силы на загадки и поиски тактики общения с шефом в каждом частном случае. Это противоречит и самой логике деловых отношений, не говоря уже о здоровье людей.

В деловых отношениях возникают сотни сходных ситуаций. В них, как правило, три составляющих компонента: руководитель (подчиненный), ситуацию воспринимающий; люди — участники событий; решение, которое вы (руководитель или подчиненный) должны принять. Зная содержание этих компонентов, можно развитие делового контакта: а) прогнозировать; б) конструировать; в) анализировать.

О прогнозировании мы уже говорили, анализировать пытаемся на всем протяжении нашего с вами разговора. А вот конструировать... Да, конструировать, чтобы в этом процессе обнаружились и знания, и права, и моральные фонды, и навыки административно-деловой деятельности. Вы — руководитель. Как у руководителя у вас конкретный горизонт событий, фактов, ситуаций, присущий специфике вашей профессии и ре-

жиму административно-деловой деятельности. Ваши знания, ваш моральный фонд позволяют вам в процессе принятия решения строго придерживаться того диапазона прав и обязанностей, который возможен на вашем уровне официального статуса.

При самом первом взгляде мы обнаружим, что в схеме руководитель — ситуация — решение нужна прочная стабильность моральных норм, применяемых в практике служебно-деловых отношений. В этом — условие точного прогноза итогов любого вашего делового контакта и контакта подчиненных с вами. Руководитель — личность, обладающая определенными психологическими свойствами. И эти свойства надо знать и ему самому и его подчиненным, чтобы твердо придерживаться принципа обоюдного контроля при деловом общении, осуществляемого специальными, достаточно стандартными методами и приемами.

Решения тоже нередко бывают стандартными, особенно по форме. Допустим: наградить, наказать, помочь и прочее. Но такая стандартность не мешает нам применять творческий подход в процессе реализации решений. Стандартным может быть мотив: не причинять человеку душевной боли, сделать творческим ваш контакт с ним, в процессе которого вы и будете следовать этому моральному стандарту.

Но все наши усилия следовать моральному режиму социалистического делового общения могут увенчаться успехом только при одном условии — если мы будем постоянно воспитывать в себе умение проникать в самую суть человеческих отношений, вероятностных не только в круге нашей власти, но и за ее пределами.

В системах подготовки руководящих кадров нашей индустрии, и не только индустрии, уже длительное время применяются методы, призванные научить руководителя искусству управлять человеческими отношениями на производстве. Один из таких методов — деловые

игры. Они помогают руководителю оперировать стандартами общения в той мере, в какой последние действительно отражают интересы дела. Но в этих играх есть одна деталь: они требуют от руководителя специальных знаний. Да, придется познакомиться и с психологией, и с этикой, и с педагогикой, и с социологией и даже с началами психиатрии или физиологии нервной деятельности человека. Эти знания — серьезная основа для оптимальных подходов к управленческим решениям. Они позволят в деловых играх оптимизировать и поведение самого руководителя перед ситуациями, которые возникают в процессе его служебной деятельности. Но нельзя ли помочь руководителю в том, чтобы его предварительный анализ человеческих отношений опирался на некий стандарт, шаблон, включающий все основные предпосылки ситуации и стандартные варианты их решения? Да, это вполне возможно. Мы же говорили, что в программе деловой практики руководителя набор событий не так уж велик, чтобы нельзя было его описать или схематизировать, стандартизировать. Наложение взыскания, проводы на пенсию, прием на работу и т. п. Даже если число таких ситуаций перевалило за десяток-другой-третий, то описать их, спроектировать их модели и, наконец, проиграть их нетрудно. Заглянем в кабинет директора одного небольшого завода, где висит сегодня объявление: «Руководители цехов и отделов приглашаются в кабинет директора в 18.00 для проведения деловых игр по установленной программе». Руководитель всех рангов уже собрался за длинным столом. Директор показал пухлую папку и сказал: «Здесь комплект сценариев административно-делового общения для условий промышленного предприятия. С ним вы уже познакомились. Теперь я попрошу начальника отдела кадров сесть за другой стол, а Степанова стать в двух шагах, как бы за дверь. Сейчас мы разыграем ситуацию приема на работу. Степанов

имеет образцы всех документов, необходимых для делового контакта с начальником отдела кадров. Вся программа приема, содержание процедуры находится у начальника отдела кадров в... голове. Включите видеомagneфон. Эксперты внимательно наблюдают процедуру для последующего пристрастного разбора».

На глазах у всех из тех элементов, которыми располагают начальник отдела кадров и Степанов, конструируется процедура служебного общения с определенной тематической направленностью. После окончания первого диалога все напряженно всматриваются в экран телевизора. Только что отснятая пленка, зафиксировав разыгранную сцену, показывает собравшимся результаты, итоги. На экране события выглядят настолько от-страненно, «со стороны», что быстро затихает гул голосов, естественное любопытство сменяется серьезным взглядом, анализом.

Идет второй вариант ситуации. Особо оговариваются сложные детали, которых нет в сценарии. Их придумал сам директор. «Вы,— говорит он, обращаясь к начальнику отдела кадров,— должны учесть, что к вам обращается с заявлением о принятии на работу человек с плохой характеристикой. К тому же он лично вам почему-то сразу стал антипатичен. Вам кажется, что он пришел даже чуть выпивши. Хотя не исключено, что он просто выпил пива за обедом. Во всяком случае, запах подозрительный... Начинайте».

Кадровик явно растерян. Он задает ординарные вопросы, но видно, как трудно ему принять главное решение, как тянет он слова и просто не знает, как приступить к разговору о плохой характеристике. Наконец он говорит: «За что ж вас так охарактеризовали? Пьете небось? Вот и сейчас не сдержались... А ведь не на гулянку шли!»

Все это вырвалось искренне и мгновенно. На одном дыхании. Соискатель замахал руками: «Нет, что вы,

что вы! Я только бутылочку пива к обеду! Дали такую характеристику потому, что с начальником цеха «на ножах» были. Он ведь какой! Обещал дать хорошую, мол, уходи с миром! А когда я уходил, так он мне вот такую подсунил. Передумал, говорит. Что посеял, говорит, то и пожнешь!»

Диалог явно затягивался. Но все с огромным интересом поглядывали на разыгравшихся партнеров. Вот соискатель стал уже клясться, что будет работать хорошо, а кадровик ворчать об ответственности, которую на себя возьмет, если оформит прием на работу. Наконец он выдал соискателю сопроводительный лист для беседы с начальником лаборатории, где было вакантное место. Соискатель ушел, а кадровик, подняв телефонную трубку, сказал: «Послал к вам (имярек). Характеристика плохая, сам он мне не нравится, откровенно говоря, но решайте сами, на свое усмотрение. Положил трубку и, обращаясь ко всем, заключил: «Все, я кончил».

Молчание было ему ответом. Все сейчас думали над тем, что только что видели и увидят еще раз на экране видеомagneфона. В такой момент нетрудно, наверное, прийти к единому мнению, что деловое общение очень тяжелый и кропотливый труд. Труд как минимум двух добывающихся взаимопонимания людей.

Но вернемся к стандартам. Они здесь промелькнули быстро. В процедурной части не было никаких помех. Стандарты сработали быстро и четко. Приветствие, приглашение сесть, просьба рассмотреть заявление о приеме на работу, знакомство с документами. Далее стандарты немного отодвинулись на задний план. Начался 'лубокий и трудный процесс выработки первого этапа гнения о человеке — знакомство с его документами. Но стандарты подстерегали кадровика буквально из-за Угла папки с документами. За четыре года соискатель сменил три места. «Уж не летун ли он?» В трудовой

книжке нет благодарностей. «Уж не разгильдяй ли?» В папке отрицательная характеристика, а там: опоздания на работу, грубость, нарушение технологической дисциплины, срывы сроков работ. Но тут же черным по белому: «... был политинформатором, пропагандистом, лектором общественного лектория, избирался профформом отдела». Ну и характеристики пишут! Минуты знакомства с документами — самые трудные, они дают время сомнению, подтачивают самые идеальные (стерильные) стереотипы кадровика, те самые стереотипы, которые он хотел бы видеть в соискателе вакантного места в лаборатории. Такие минуты заставляют конструировать точные вопросы, задавать их в точных интонациях. Потом наступает еще более трудный этап. Этап принятия решения на основании знакомства с документами. Это так называемое предварительное решение. Потом начнется собеседование, в процессе которого выяснятся новые детали деловой биографии соискателя и поступит в сознание кадровика информация, которой нет в документах. И наконец будет принято окончательное решение. Решение, за которым последуют связанные с ним события.

Так за простой, почти стандартной схемой делового общения двух людей, кадровика и соискателя, встает богатое противоречиями событие: прием на работу нового для предприятия человека. Да, его потом будут «перемалывать» невидимые жернова человеческих отношений, и может так случиться, что именно первая встреча и разговор в отделе кадров станут для этого человека началом нового поворота его судьбы на этом заводе, в этом коллективе или новым толчком к поиску своей еще не найденной судьбы.

Не в этих ли деловых играх начало практического осознания крайней важности и, если хотите, технологической целесообразности тех норм общения на службе, о которых мы говорили раньше? Ведь эти нормы орга-

нически слиты в стандартных ситуациях и процедурах делового общения. «Будь справедливым и объективным в оценке руководителей и коллег. Исходи не из узкокорыстных интересов, а из интересов общего дела». Эта норма «просачивается» в ряд стандартных операций, строит вашу мимику, пантомимику, интонацию, регламентирует ваш речевой фонд, из которого вы можете изъять совершенно лишние и опасные для общения слова. В вас вырабатываются, наконец, необходимые для вас привычки, и деловое общение становится условием морального самоусовершенствования как вас, так и подчиненных.

Вот вы твердо усвоили такое, например, правило: «нельзя кричать и «накидываться» на подчиненного». Следуя этому правилу, вы обнаружите эффект порицания подчиненного не в санкциях, а в уверенности, что ошибка, им совершенная, будет непременно исправлена. Вы уже следуете привычным стандартам. Когда вам необходимо наложить взыскание на подчиненного, вы прежде всего начинаете с похвалы, с указания на его успехи, которые сам подчиненный перечеркивает своими неблагоприятными поступками.

На первый взгляд это может показаться странным, мол, какая может быть уверенность, если санкция к нарушителю не применена? Но многие уже знают, что в доверительном отношении даже к серьезному нарушителю привлекаются к его исправлению скрытые до поры до времени слои самооценок, самоуважения и притязаний его личности. Эти слои надо умело освободить от скверны, возбудить их развитие, направить их в верное русло.

В одном из учебников по социальной психологии приводится такая интересная формула:

$$\text{самоуважение} = \frac{\text{успех}}{\text{притязания}}$$

Начиная анализ поведения нарушителя с успеха, вы «возбуждаете» его притязания, а то и подтягиваете их до того самого уровня, когда их осуществление требует самодисциплины. А здесь уже и «рукой подать» до формирования так необходимого ему самоуважения. Ваше наказание вначале должно стать легким (но ощутимым) толчком к развитию всей той системы связей («сознательных связей», помните В. Н. Мясищева?), которые пока скрыты в личности подчиненного. Сильный удар может личность разрушить, сломать ее, сделать в конце концов ненужную для интересов дела перестановку в системе ее сознательных связей. Человек будет выдвигать нелепые притязания на уважение, забыв, что успех зависит прежде всего от его собственных усилий.

Мы видим, что зеркало стандартов так фокусирует цели и задачи общения, его процессы и компоненты, что все они, собираясь в одной точке, ярко освещают результат, итог этого общения. И вот что любопытно! Этот самый результат достаточно часто становится уже видимым, так сказать, осязаемым даже тогда, когда он еще в проекте. И все потому, что у него есть старший брат — идеальная модель результата идеально скомпонованного общения.

Очень много внимания уделяют обучению руководящих кадров с помощью метода деловых игр в ГДР. В Иенском институте психологии ведущие специалисты в области социальной психологии Манфред Форверг и Ганс Гибш проводят серию исследований с целью разработки рекомендаций управляющим промышленных предприятий. Особое место отводится в исследованиях обучению искусству управлять, руководить людьми. Форма деловых игр используется, например, для закрепления очень важного в деловом общении навыка активного воздействия на подчиненного.

Редко ли приходится убеждать, доказывать подчиненному? Так вот, психологи выяснили, что женщины

почему-то слабее владеют умением убеждать, чем мужчины. Видимо, конструкция убеждения, требующая прочного материала (нервов, воли, выдержки), не совсем согласуется с женской импульсивностью. Факт остается фактом, женщины-руководители порой панически боятся публичных выступлений. Чтобы убрать этот изъян, назначается групповой тренинг. Ситуация строится таким образом, что одна из участниц дискуссии защищает предложенное решение, а вся группа должна быть настроена оппозиционно. Это первая стадия обучения.

А вот и вторая. Две женщины дискутируют определенное решение или предложение. Помещены они в стрессовые условия: ни совещаться, ни удалиться на время, чтобы собраться с мыслями им нельзя, к тому же время дается весьма ограниченное. Они оппоненты, и каждая должна суметь быстро и энергично, с соблюдением правил нормативного диалога, стандартного для служебных условий, доказать свою правоту. Эксперты решают, кто из них наиболее убедительно воздействовал на собеседника. Терпение, убежденность, знание — союзники обучающихся.

Есть и третья стадия обучения. Надо научиться в десяти-пятнадцатиминутном докладе изложить решение предложенной заранее проблемы или запутанной ситуации. Причем, никаких шпаргалок, то бишь, конспектов, записей. Получил, обдумал, решил, а теперь представь и за 15 минут изложи четко, убедительно, аналитически безупречно.

А вот еще формы обучения, уже близкие к тем, о которых мы говорили немного раньше. Задача очень определенная — выработать как можно более четкие навыки делового, конструктивно развивающегося общения.

Заместитель директора по снабжению, или, как его еще называют, коммерческий директор, в течение 15 лет успешно выполнял свои обязанности. Но вот прошло

время, функции коммерческого директора значительно усложнились и надо честно, хоть и с грустью признать, что ему уже очень трудно действовать столь же успешно, как и раньше. Возникла необходимость предоставить пятидесятилетнему администратору новую, менее ответственную работу и, разумеется, в допустимой форме сообщить ему об этом. В обсуждении заданной ситуации принимают участие директор предприятия, начальник отдела кадров, секретарь парткома и, конечно, сам виновник этой ситуации. Между участниками распределяются роли и на первый случай даются заранее подготовленные аргументы. Исполняющий роль коммерческого директора выходит, остальные совещаются непродолжительное время. Потом происходит заключительная и достаточно трудная беседа.

На следующем занятии участники меняются ролями. Все это помогает вырабатывать гибкость делового мышления, включенного в конкретную ситуацию. Кроме того, все участники ситуации могут побывать в положении коммерческого директора с драматическим поворотом его судьбы и «вкусить» этот драматизм во всей полноте.

Между прочим, деловые игры помогают находить не только деловые схемы, стандартные приемы в организации контакта. Они позволяют выработать у руководителя и более прикладные навыки и методы. Мелочь ли в служебном общении умение сдержаться? Но как же тогда научиться сохранять самообладание? Чего только не бывает в жизни и на службе! И здесь есть стандартный, чисто физиологический прием, который можно взять на вооружение.

Прежде всего не отвечайте человеку, которому хотите сказать что-то резкое. Спокойно начинайте считать (да, да! Один, два, три...) и вместе с этим медленным счетом глубоко вдохните и выдохните. Сделайте вид, что на миг задохнулись. Затем отвечайте. Старо? Тривиаль-152

но? А часто ли вы пробовали сами применять этот тривиальный прием? Между прочим, замечу, что ритмическое дыхание физиологически целесообразно, особенно в минуты стрессовых нагрузок, так как организует нервную систему на борьбу с хаосом нервных связей, возникающих под воздействием напора дискомфортных факторов среды или общения. Когда контроль над нервами восстанавливается, вы освобождаете сознание от обстрела импульсами, идущими из подкорки, в которой, как известно, «прячутся» ваши отрицательные эмоции (как и положительные, кстати). Постепенно вы натренируете свою нервную систему и приучите ее оптимально реагировать на все неблагоприятные воздействия. Но бывают такие ситуации, которые не подвергались еще стандартизации. Нельзя все случаи жизни переложить на стандартную партитуру. Все это верно. Но стандарт дает возможность подготовиться к творчеству, отбирая уже апробированные вариации поступков и действий, проверенные временем и практикой. Вы же не ломаете голову, снимать вам шляпу при входе в музей или надеть ее как-нибудь набекрень. Мать не ломает голову над тем, в какой руке ее ребенок должен держать ложку во время обеда. Начальник не раздумывает мучительно над тем, как ему поздороваться с подчиненными: «Привет!» «Здрасьте!» или «Бонжур!» Все эти элементы уже давно стандартированы, они срабатывают автоматически и освобождают сознание людей для более сложных и ответственных взаимодействий друг с другом и с жизнью. Потребность найти целесообразные варианты поведения в различных ситуациях, и в частности на службе, будет, видимо, всегда. И чем больше элементов служебного общения будет подвергнуто стандартизации, тем сложнее и ответственнее будет технология человеческого отношений на службе, а исполнение ее требований станет гарантией оптимальной деятельности людей.

АЗБУКА СЛУЖЕБНОГО ОБЩЕНИЯ

Люди, требующие, чтобы в разговоре вы всегда соглашались с ними, не способны к диалогу, но лишь к монологу. Монолог похож на барабанный бой, в то время как хороший диалог подобен музыке.

Драган М. Еремич

НАБЛЮДАТЬ — ЗНАЧИТ ПОМОГАТЬ

Задайте любому человеку вопрос: «Умеете ли вы наблюдать?» и первое, что вы можете услышать в ответ, так это встречный вопрос, полный недоумения и, быть может, обиды: «А что мы, глаз не имеем, что ли? Смотри, примечай, отмечай, да выводы делай. Подумаешь, сложность!» Могут быть и такие ответы: «Ну, допустим, не умею, что ж с того?» Эта реплика позволяет обратить внимание на то, что от умения наблюдать за частую зависит, как будут развиваться отношения между людьми на службе, какие отношения могут возникнуть между Петром (руководителем) и Павлом (подчиненным).

Для начала представим ситуацию, так или иначе известную всем. В аудитории сидят пять студентов. Они только что вошли, получили билеты и обдумывают вопросы. Члены комиссии, удостоверившись, что все получили задание, выходят из аудитории.

Студенты решили использовать создавшееся положение весьма продуктивно. Вот уже зашелестели странички припрятанных книг, быстро мелькают миниатюрные «шпоры» — краса и гордость «левой» атомного века. Словом, идет «нормальная» подготовка к ответу

на экзаменационные вопросы. Вдруг (вот именно вдруг!) в аудиторию входит председатель комиссии. Атмосфера мгновенно накаляется и напompывает немую сцену из комедии Н. В. Гоголя «Ревизор».

Теперь проведем краткое интервью со студентами. На вопрос: «Что вы почувствовали (испытали), когда на вас посмотрел председатель комиссии?» ответы были примерно такими:

— Страх, растерянность, ведь я держал в руке раскрытую книгу.

— Неловкость, стеснение. Хотя никакой книги или «шпаргалки» у меня не было и я совсем не списывал.

— Ожидание окрика, нотации.

Пример взят острый для того, чтобы проще было представить один из вариантов ситуации наблюдения. Но ведь бывает наблюдение совсем иного рода.

На производственном участке обычные будни. Все на своих местах. Мастер дал задания, и рабочие их выполняют, а он прохаживается между рядами станков. Он наблюдает за ходом работы. Вдруг один из рабочих отошел от станка и приблизился к другому рабочему. Тот кивнул соседу слева. Трое оживленно заговорили. До слуха мастера донеслось: «...Шайба... Третьяк... голевой момент...» Мастер зафиксировал явные факты отклонения от дисциплинированного поведения.

Еще пример. Мастер издал наблюдает, как рабочий изучает чертеж, как собирается с мыслями. Момент первоначальной подготовки к работе вроде ничем не примечателен. Но это на первый взгляд. Момент этот протекает у всех по-разному. Одни могут закрыть глаза и представить «внутри себя» весь ход работы. Другие, не теряя ни минуты, приступают к изготовлению детали, лишь изредка застывая над чертежом, третьи лихорадочно бросают инструмент на тумбочку, торопливо вставляют заготовку, включают станок и... застывают в предстартовом напряжении, готовые вот-вот прикос-

нуться резцом к металлу, четвертые — долго стоят у станка, мысленно проделывая всю работу от начала до конца.

Проявление индивидуальности в процессе подготовки к работе любой мастер отметит сразу. В его сознании должно еще зафиксироваться и другое: что разумно, а что неразумно в действиях рабочего. Что действительно результат темперамента, привычки, навыка, а что итог неумения, отсутствия мастерства.

При чем же здесь служебное общение? — спросит кто-нибудь из самых нетерпеливых. Должен заметить, что если мастер, наблюдая за рабочим, считает, что рабочий на него внимания не обращает, то он ошибается. Более того, каждый рабочий в зависимости от того, какие у него сложились отношения с мастером, осознает процесс наблюдения мастера за работой на участке строго по-своему, с учетом ему только известных деталей отношений.

Вспомним еще раз ту студенческую аудиторию, с которой мы начали рассказ. Существующие правила подготовки к ответу по экзаменационному билету предполагают, что студенты не будут списывать, разговаривать, обмениваться записками. Это и есть условия, так сказать, нормативного поведения на экзамене. Это требования, которые не полагается оспаривать и тем более нарушать. Норма поведения на то и норма, чтобы по ней можно было судить о поведении студентов во время экзаменов. Списываешь, т. е. нарушаешь норму — значит, не знаешь ответа — иди за дверь!

Правила поведения рабочего на участке — условие и гарантия нормального производственного процесса. Кто выступает гарантом соблюдения этих правил? Совесть рабочего, контроль товарищей, коллектива, мастер как должностное лицо, ответственное за соблюдение порядка и обеспечения норм производственного поведения рабочих. Но рабочие бывают разные. Разными бы-

вают и их отношения к правилам и предписаниям. То же самое можно сказать и о коллективах. Мастер как лицо официальное несет ответственность за соблюдение всех правил трудового распорядка и поведения рабочих на участке, его наблюдение за поведением рабочих — это сбор информации о том, как выполняются предписания и требования нормативного производственного поведения. Следовательно, наблюдение — орудие мастера (или любого другого руководителя), но распорядиться этим орудием надо умело. У мастера, имеющего большой опыт работы с людьми, уже выработался навык умелого наблюдения. Он знает, что можно наблюдать, а можно и надзирать, подсматривать, присматриваться, осматриваться, прислушиваться, можно приглядывать, подглядывать, заглядывать, вглядываться, всматриваться... И все это — далеко не примеры из русской грамматики, это живая нить общения, по которой могут течь токи, обжигающие или спасительные для тех, кто за эту ниточку схватился.

Искусство наблюдать гораздо сложнее, чем может показаться с первого момента. Оно не приемлет аморальных, унижительных форм. Да, можно наблюдать — надзирать; наблюдать — подглядывая; наблюдать — подслушивая; наблюдать — заглядывая. Во всем этом сквозит стремление уличить, застать врасплох, напугать человека, чтобы потом низвергнуть его. Подлинное наблюдение за деятельностью подчиненных имеет краткую и принципиальную философию: «Я отвечаю за вас, я помогаю вам, я надеюсь на вас, я уверен в вас, но я готов остановить ваши неверные действия — это моя обязанность как вашего руководителя».

Искусством наблюдать владеет не каждый руководитель. Иначе чем можно объяснить, что при появлении одного мастера сразу заметна нервозность, нарочитая углубленность в работу[^], напряженность поз и движений, особенно в молодежных коллективах. При появле-

нии другого мастера не возникает никаких изменений. Контакты с рабочими остаются вполне деловыми и даже с легким налетом дружеского расположения. При появлении третьего мастера мгновенно возникают раздражительные реплики, замечания отнюдь не делового характера. Скорее это какие-то намеки, обидные слова, дерзкий смех, а то и вовсе демонстративное прекращение работы, мол, нате вам, что вы сделаете?

Служебные отношения на всех уровнях настолько тонкая штука, что неумелое исполнение такой, казалось бы, простой процедуры, как наблюдение, может привести к различным малым и большим отклонениям в отношениях с подчиненными. И даже если мастер обладает всеми мыслимыми достоинствами, но не умеет наблюдать — это неизбежно приведет его к нарушению делового контакта с рабочими. Дело тут не только в «нюансах» мимики, жестов и поз. Наблюдать — значит ухватить главное в действиях людей, обнаружить в этих действиях побуждения, порочные или верные, позитивные, которые могут перейти в полезные тенденции. Наблюдать — значит четко видеть сильные и слабые стороны подчиненного, вовремя помочь, остановить, поправить, но никак не уличать, не разоблачать, не расправляться с непокорным. Наблюдать — это уметь переложить часть груза ответственности на подчиненного, доверяя ему, считая его способным справиться с этой ответственностью; точно знать, что надо делать сейчас, а что позже, как выполняется работа сегодня, а как она будет выполняться завтра; это значит анализировать, сопоставлять, оценивать, регулировать и потом уже спокойно и с достоинством, уверенно и компетентно предписывать, указывая подчиненным, как им надо поступать в том или ином случае. Наблюдение помогает глубже узнать подчиненных. Знать их сильные и слабые стороны, видеть в зафиксированных поступках

нежелательных, а то и просто вредных привычек, отражение случайных, «напрокат» взятых ориентации, еще пока не пустивших корни, еще поправимых; наблюдение учит отличать случайную ошибку от злого уклонения, которое приведет к ошибке драматической, честно оценивать свои поступки.

ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ ПЛЮС КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Многие руководители, быть может, даже и не подозревают, что каждый день выступают в роли экспертов. А что такое экспертиза? В функции этого акта можно стандартно выделить два момента: первый — анализ, второй — оценка. Да, руководитель обязан оценить работу подчиненного. От того, как он это сделает, зависит очень многое. Во-первых, настроение самого исполнителя, мнение о нем окружающих товарищей, коллег, общее настроение и дальнейшие результаты работы группы (особенно там, где оплата труда производится по бригадному наряду). Но в чем секрет безошибочности экспертизы и объективности оценок? Только в глубоком знании экспертом своего дела.

Простейший вариант экспертизы показывает, что руководителю приходится сопоставлять сделанное подчиненным с требуемым и определять меру совпадения. Руководитель может оценить работу необъективно и тем самым... обрадовать исполнителя! Работа сделана с отступлениями от нормативных требований, но шеф принял — и с исполнителя спросу нет. Такая, с позволения сказать, мораль пока еще не редкость при сдаче недоделанных строительных объектов, чертежей с ошибками и т. п. Но вот руководитель занижил оценку — сколько мучительных переживаний. Работа сделана в срок, с точным соблюдением требований, даже с творческим решением ряда принципиальных моментов. И такую работу руководитель принял без должного

внимания или вообще оценил как посредственную. Ну как тут не переживать и не отчаиваться?

Да, работу можно оценивать по-разному. Но не следует никогда забывать, что руководитель — не только эксперт и даже не столько эксперт, сколько личность, прямо заинтересованная в успехах подчиненного. В работе, выполняемой подчиненным, руководитель должен видеть осуществление и своих надежд и ожиданий. По результатам работы руководитель может судить, растет ли профессиональное мастерство, глубина мысли, культура труда, творческий диапазон подчиненного. Если руководитель стоит на таких позициях в оценке деятельности подчиненного, его экспертиза будет не только формальным актом завершения работы, но и началом раздумий над делом человека, который может его сделать хорошо, с душой, а может из рук вон плохо. В этом смысле зависимость подчиненного от руководителя становится стимулом к совершенствованию мастерства.

В любом случае для руководителя процедура экспертизы становится актом высокого нравственного содержания. Перед ним итог работы человека, личности, чьи усилия могут стать продолжением усилий многих тысяч людей, усилий, направленных на созидание многих ценностей. Такая позиция будет, очевидно, приводить к успеху в развитии оптимальных служебных отношений, если руководитель сможет выполнить главное требование экспертизы — доброжелательность плюс компетентность. Надо соединить эти два компонента в единый сплав.

Представьте себе, что руководитель вполне доброжелателен, дружелюбен и учтив, но недостаточно компетентен как специалист. В служебных отношениях в такой ситуации неизбежны провалы, сумятица, серьезные ошибки в профессиональной деятельности подчиненных. Нравственная атмосфера такого рода служеб[^]

ных отношений начинает наполняться отходами тех социально-психологических издержек межличностных связей, которые складываются в коллективе. Болтуны и лентяи начинают «жать» на все педали. Сдают работу, сделанную с серьезными отклонениями. Предостережения более совестливых коллег игнорируют. Стараются любыми путями дискредитировать товарищей перед руководством. И порой проделывают это весьма успешно. Некомпетентный руководитель, как правило, страдает или заниженной или, наоборот, завышенной самооценкой. Его гнетет страх за судьбу задания и за свою собственную. Он прикрывается бойкими болтунами от реальных оценок дееспособности вверенного ему коллектива. Или надевает панцирь благопристойного высокомерия. Холодно вежлив, порой улыбчив и может себя «подать», а от реально и трезво мыслящих подчиненных оградится формалистами и подхалимами. Они-то и выступают в роли «шептунов», если в отношениях с подчиненными у шефа назревают грозные разряды. Да, как эксперт он слаб. Но умеет «выпятить» ошибку подчиненного (нередко найденную с тайной радостью), выпятить так, что посеет в душе этого подчиненного неуверенность.

Теперь представим другую картину. Руководитель, безусловно, компетентен, но груб, невоспитан и просто равнодушен к подчиненным. Равнодушен к ним, как к людям, как к специалистам, равнодушен к их мыслям, идеям, судьбам, к отношениям между ними в коллективе. Чего можно ждать в таком случае? Давайте для наглядности представим себе уже знакомого нам начальника отдела крупного завода — Владимира Григорьевича. Как специалист он вызывает всеобщее восхищение. Компетентность его вне всякого сомнения. Но его экспертиза неизменно превращается для подчиненных в мучительную процедуру. Особенно для тех, кто явно уступает ему в профессионализме. Начинающие

специалисты или специалисты, так сказать, «средней руки», если они его подчиненные, всячески оттягивают встречу с ним, предъявление ему своей работы. Почему? Да потому, что процедура сдачи работы проходит так, что потом и день, и два, и три вообще не хочется работать. В чем дело?

Да, этот руководитель считал себя (и не без основания, подчеркнем здесь еще раз) специалистом высокого класса. Но он, быть может, даже не предполагал, что такая, на первый взгляд вполне объективная, самооценка может глубоко просочиться в структуру его личности и исказить его человеческое Я маской пренебрежения и менторскими интонациями. Его внешний облик в результате приобрел надменно-патриаршеские очертания, а неизменно снисходительный тон отравил служебное общение с подчиненными застойным духом снобизма и непогрешимости. Безусловно высокая компетентность, соседствуя с безапелляционностью суждений, стала для Владимира Григорьевича своеобразной индульгенцией. Он не знал, что доброжелательность — решающее условие стимулирования творческого отношения подчиненных к труду. В противном случае руководителю никак не справиться со стихией внутрикол-лективных антагонизмов. Неизбежно появятся «любимчики», которые вольно или невольно перенимают у руководителя его «форму» и содержание, его жесты и его «тезы». Создаются сепаратные группировки, формируется «элита», которая противостоит «отверженным», последние в свою очередь тоже консолидируются перед лицом реальной опасности быть оттесненными. Между крайними полюсами мечутся «средние», неприкаянные, часть которых надеется со временем перейти в «элиту», а часть облачается в невидимые одежды конформизма («Как все, так и я»). Дух молчаливой вражды царит над всеми. И хотя кратковременные конфликты порой разряжают атмосферу, но рабочая обстановка все равно

напряжена. Это вполне конкретно сказывается на результатах дела.

Любопытно еще вот что. Допустим, что руководитель уехал в отпуск или в длительную командировку. И что же? Может сразу же повеять легким бризом относительного спокойствия и равновесия.

Временная однородность отношений, оценок, мнений смягчит недавно бушевавшие страсти. Может быть, знай руководитель об этом, он изменил бы тактику и пересмотрел бы свои принципы деловой экспертизы и служебного общения с подчиненными? Как вы думаете?

Итак, для руководителя непреложна истина: доброжелательность плюс компетентность. Вот сплав, обещающий стабильную гармонию,— желание подчиненных творчески делать свое дело и быть предельно честными перед руководителем, объективно оценивая самих себя. Служебные отношения в таком случае успешно развиваются как отношения человеческие.

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ СЛУШАТЬ?

Способность человека к тонкому восприятию, к улавливанию еле заметных и порой глубоко запрятаных явлений и фактов — тоже орудие служебного общения. Умение слушать — это такой же важный и необходимый инструмент делового общения, как и наблюдение. Можно ли услышать развитие отношений между работающими в одном коллективе людьми? Как порывы ветра сообщают нам о перепадах давления в атмосфере, так и срывающийся голос, слова, интонации людей дают руководителю возможность услышать еще, быть может, только зреющие конфликты. Важно уметь слушать так, чтобы распознать содержание тех психических состояний, которые переживает личность (ваш подчиненный). Это умение оградит руководителя от

многих ошибок, которые могут быть сделаны им, прими он неверное решение.

Г. Уэйсмантелл в статье «Руководителю важно уметь слушать» замечает: «Чтобы научиться правильно слушать, необходимо затратить значительные усилия на изучение методики ведения беседы. Методики продуманной, которая со временем должна стать привычкой». Казалось бы, простая процедура слушания и наблюдения вырастает порой до размеров решающего условия эффективности делового общения руководителя и подчиненного. Может быть, ни в какой другой ситуации мы не всматриваемся в собеседника, как в себе подобного человека, так пристально, как в момент слушания его. Здесь мы испытываем это состояние наиболее остро. И слушая друг друга, мы отражаемся друг в друге ясно, ярко и точно — как в зеркале. Именно в служебных отношениях наше взаимопознание может успешно начаться и в дальнейшем благополучно развиваться, достигнув высот дружбы и глубокого уважения. Но может случиться и обратное.

Во время слушания друг друга мы выполняем две сложные задачи: воспринимаем фактический материал, касающийся существа дела, и улавливаем эмоции собеседника. Представьте, пришел к руководителю отдела инженер и стал рассказывать о том, с каким напряжением и интенсивностью он работал, чтобы выполнить задание в срок. Он оставался до полуночи, чтобы воспользоваться вычислительной машиной, затем доставил законченный проект (отчет) в аэропорт и сдал его там в почтовое отделение, чтобы отправить с ночным самолетом. Выслушав его, руководитель вскользь заметил: «Да-да, было очень важно уложиться в срок». Этот пример взят из уже упомянутой статьи Г. Уэйсмантелла как иллюстрация нарушения контакта в результате неумения слушать. Дело в том, что подчиненный ждал более энергичной оценки, более доброжелательного

отношения или реакции руководителя: одобрительного кивка или нескольких ободряющих реплик. По свидетельству Г. Уэйсмантелла, когда мы находимся на деловом совещании, то слушание на 85% занято восприятием фактического материала и на 15% — улавливанием эмоций говорящего. В другой ситуации (допустим, во время приема подчиненных или индивидуальных бесед) исходящая от собеседника информация очень скоро становится известной, и мы уже воспринимаем на 85% эмоции говорящего, а 15% времени занято уточнением тех фактов и явлений, о которых нам сообщают. Далеко не всегда удается оформить в себе установку на оптимальное слушание подчиненного. Не часто мы можем или успеваем спросить себя, что в данном случае важнее: как говорится или что говорится. А так ли уж редки случаи, когда мы говорим, слушая в упоении свою речь? И так, нас слушают и мы сами себя слушаем. А как нас при этом воспринимают слушающие, порой и не узнаем. Остается пока признать с известной долей уверенности, что, слушая подчиненного, руководитель может сказать, о чем шла речь, приведя фактический материал беседы. Но если его спросить, а что он еще заметил — заметил ли волнение, интонации, акценты в оценках, удовольствие или едва сдерживаемый гнев, а может, безмятежное равнодушие к теме разговора — ответить на это руководителю будет нелегко. Может быть, потому нелегко, что у него нет натренированного навыка слушать и слышать и дело, и эмоции? Как научиться этому искусству?

«Имеющий уши да услышит!» — увы, это не так просто и далеко не всегда соответствует истине. Люди, обладающие так называемым абсолютным слухом, могут быть абсолютно глухи к переживаниям себе подобных.

Ряд специальных исследований убедительно свидетельствует о том, что современные администраторы

(инженерно-технические работники, руководители отделов, цехов, лабораторий и прочих производственных служб) ежедневно тратят 40% времени на слушание. Пока эффективность слушания (точность восприятия, процедурная культура, эффект понимания и т. п.) не очень-то высока — всего 25%.

Между тем специалисты, занимающиеся этой проблемой, пришли к выводу, что слушание — специфический социально-психологический процесс, нуждающийся во всестороннем изучении с целью формирования конкретных навыков и повышения его эффективности. Так, недавно для администраторов предприятий США и ФРГ был введен специальный курс «Эффективность слушания». А корпорация «Дженерал моторе» (США) разработала и распространила методическое пособие «Слушаете ли вы?».

Таким образом, умение слушать становится в деловом мире важным навыком, необходимым практическим работникам промышленности и управления. Убедительность предварительных итогов специальных исследований и признания самих администраторов, прошедших курс обучения, заставляют еще и еще раз обратить внимание на эффективность наших древних инструментов общения.

Теоретически мы знаем, что слушающий в отличие от читающего не может отвлечься даже на самое короткое время, поскольку слово «умирает» в то самое время, когда оно только-только слетает с уст говорящего.

Кажется, знаем мы и о том, что есть разница между понятиями «слушать» и «слышать». Подмена одного из этих понятий другим может разверзнуть пропасть между общающимися людьми, а может и перебросить прочные мостики взаимопонимания и доброжелательности. В данном случае нас интересует не просто слушание, а процесс эффективного слушания, т. е. выделения из речи говорящего идей, мыслей, страстей, отношений.

Ведь это дает нам возможность достичь успеха в одном из самых нелегких этапов слушания — отделения фактов от мнения о них вашего собеседника.

Все мы пристрастны даже тогда, когда во всеуслышание заявляем о своей беспристрастности. Все мы в беседе оперируем фактами. Во всяком случае, стараемся делать именно так, а не иначе. Но наши эмоции — лучший в мире клей, сцепляющий факты с нашим мнением о них. Руководитель должен обладать воистину волшебным даром отделять факты от мнений собеседника о них, ибо руководителя не может не интересовать как сам факт, так и мнение о нем говорящего. Для того чтобы успешно справиться с этой задачей, надо приложить немало сил, ума и нервов: ведь важно точно понять собеседника, проанализировать его положения, услышать голос его чувств.

Кстати, о понимании собеседника. Слушание может быть кратковременным. Это собеседование коллег, общение на планерке, дружеская беседа, деловая беседа на самом высоком уровне. Все формы беседы имеют один итог — понимание (или непонимание). Конструкция мысли собеседника порой бывает так сложна, что мы скорее убеждаем себя, что поняли, о чем идет речь, чем понимаем на самом деле. Если у нас нет навыка и тренированности слушать в процессе делового общения, такая спасительная формула, как «хватит, я все понял», появляется в нашем утомленном сознании все чаще и чаще. Здесь мы скорее внимаем голосу собственных эмоций, нежели прислушиваемся к эмоциям собеседника.

Для любознательных специально приведем несколько характеристик процесса понимания, которые наглядно свидетельствуют, насколько многообразны его пути.

1. Понимание — способность прогнозировать. Некто Николай высказал свои намерения, а некто Василий, выслушав его, высказал предположение о том, какие

действия Николая за этим высказыванием последуют. Если Василий предположил правильно, значит, слушая Николая, он понял суть его высказываний и его намерения.

2. Понимание — способность точно пересказать. Николай понимает высказывания Василия; если Николай будет способен после этого высказывания передать его точное содержание «своими словами», а Василий подтвердит, что именно это он и хотел сказать, то Николай понял Василия. Между прочим, не надо путать умение адекватно пересказать и разделение идеи высказывания (согласие с ней). Умение Николая адекватно пересказать высказывание Василия отнюдь не означает, что Николай разделяет идеи Василия: он просто понимает их.

3. Понимание — согласование программ деятельности. Николай понимает Василия, если есть возможность достичь согласия относительно того, как следует действовать в конкретной ситуации. Причем эта согласованность может выработаться и в процессе слушания друг друга, и после изложения программ действия, т. е. в самый начальный момент их реализации. Мимика, жесты, точные команды, соответствующие ходу дела,—свидетельство того, что Николай и Василий потому понимают друг друга сейчас, что раньше умело слушали и осмыслили программу своих действий.

4. Понимание — основа решения проблем. Николай понимает проблему только тогда, когда, услышав ее суть, будет в состоянии (как минимум) описать или высказать последовательность действий, которые с достаточной вероятностью могут привести к ее решению.

5. Понимание — основа приемлемой для каждого из собеседников реакции или оценки. Это наиболее распространенное проявление понимания как основного продукта общения любого типа. Вот простейшая ситуация. Двое говорят о книге. Николай книгу резко крити-

кует. Василий с ним не соглашается, но разговор не беспредметен, ибо один понял другого, потому что понял суть той самой книги, о которой идет сейчас речь. Понял, даже если не согласен с идеей, вложенной в книгу. Мы судим о понимании собеседником смысла книги, слушая его высказывания, касающиеся этой книги.

Все эти вариации понимания, предложенные американским психолингвистом Ирвингом Дж. Ли, проходят путь от высказывания до восприятия, осмысления и понимания в момент слушания. И в моменты заинтересованного слушания взаимопонимание обрабатывается в ценность, к которой стремятся собеседники.

Путь понимания далеко не гладок — он пролегает через ухабы и рытвины тех ошибок, которые мы совершаем из-за нашего неумения слушать. Что же это за ошибки? Что мешает нам слушать другого человека? Что мешает нашему собеседнику слушать нас?

Следует честно (и с грустью) признать, что иногда мы не слышим того, о чем говорят нам собеседники. Причины и в нетерпении, и в неверии в то, что мы можем услышать что-то новое. Нас может отвлекать одежда собеседника с такой же легкостью, как сороку блестящий предмет. Клянясь в уважении к собеседнику и слушая его, казалось бы, с полным вниманием, мы между тем быстро от этих клятв освобождаемся и, слушая его речь, полную чувств и фактов, «скачем» взглядом то к телевизору, то к газете, то к окну. Каково нашему собеседнику?

Во время слушания мы удивительно заботливо относимся к себе и не менее удивительно самолюбивы. Вот сейчас, допустим, высказывается мнение, противоречащее нашему собственному суждению о предмете беседы. Нам бы сейчас же «ушки на макушку», слушать и вникать, чтобы поглубже понять, что к чему. АН нет! Мы готовим ответную реплику, хотя до конца критической тирады собеседника еще явно далеко.

Наш ум, экспрессия мышления тоже против нас. Да, наш мозг не ждет, когда в него «вольется» вся информация собеседника. Еще бы! Думаем-то мы в четыре раза быстрее, чем говорим.

Не дремлют и защитные функции нашего головного мозга. Он то «отключается», то снова «включается». И виноваты в этих сюрпризах только мы сами, наше сознание. Происходит ведь это тогда, когда мы вдруг приходим к мысли, что вроде все понятно. А на самом деле далеко не все и не всегда понятно, просто мы устали или не привыкли вдумчиво слушать и опускаем те самые «общие места», которые у каждого человека могут быть только своими. Мы-то чаще всего и дольше всего привыкли вникать своим мыслям. Да и слушаем, будучи вечно заняты чем-то другим (как правило, не менее важным, чем то, о чем с таким жаром говорит сейчас наш собеседник). Мы даже не подозреваем о том, что половина дельной информации в этом случае для нас безвозвратно утеряна.

А наши эмоции? Они оглушают нас. Вот вроде слушаешь собеседника, а... не слышишь его. Почему? Потому что мы на какой-то миг заслонились от собеседника незримым щитом. А сколько их, этих щитов, имя которым — радость, тоска, злоба, раздражение, горе, счастье? Мы даже не подозреваем о них, потому что нам кажется, что мы слушаем. Да, но не слышим всего.

Теперь остается добавить, что существует множество вещей, которые действительно мешают слушать собеседника, а не только слышать его. Высокая или низкая температура в помещении, грохот, шум, вибрация, сырость и т. д. Хотите научиться правильно слушать собеседника? Запомните:

— Слушая, вы прежде всего забываете свои предубеждения против собеседника.

— Слушая, вы никогда не торопитесь с выводами, а свое заключение вы всегда веско аргументируете.

— Слушая, вы умело и тонко отделяете факт от мнения о нем.

— Слушая, вы всегда внимательны и сосредоточены, ничто вас не способно отвлечь.

— Слушая, вы знаете не только то, что человек может сказать, но и то, чего он сказать не может или не хочет.

Вот вы приняли активную позу. Вы подобрались, удобно уселись. Вы сосредоточены, потому что кругом нет ничего лишнего. Ваш собеседник — вот единственное, что вас сейчас интересует. Вы начали слушать! Ваш взгляд на говорящем. Он не тяжел, как гиря, этот взгляд, он не давит, не изучает, не «сверлит», не «утюжит» собеседника. Он поощряет, призывает к искренности, благодарит за волнение, ждет истину факта и объективность в оценке этого факта. Этот взгляд строг к вам самому и доброжелателен к вашему собеседнику.

Говорите...

Вы планируете слушание (выслушивание) заранее:

— процедура начала беседы;

— ознакомление с сутью вопроса;

— внутреннее убеждение, что вы поняли абсолютно все;

— осознание личных позиций собеседника по существу предмета разговора и формулирование вслух (для самопроверки) узловых вопросов высказанной идеи или проблемы;

— наводящие вопросы, если в этом возникнет необходимость ;

— выслушивание предложений собеседника;

— формулирование решения.

При всем при том вы делаете сознательные (существенные) усилия, когда:

— подавляете в себе соблазн оценить итоги беседы тут же, с ходу;

— героически сражаетесь с коварным желанием прервать поток слов говорящего, прикрываясь спасительным для вас «хватит, я все понял!»;

— сознательно контролируете концентрацию внимания на собеседнике (не позволяя себе отвлекаться, поддаваясь своим мыслям или рассматривая окружающие предметы).

Что же, я вас поздравляю, если у вас все так и есть, как здесь написано. Я хотел бы, чтобы вы меня выслушали, потому что теперь вы к этому готовы.

ЧТО ТАКОЕ «ДЕЛОВОЙ СПОР» ?

Деловой спор — тоже инструмент служебного общения, такой же, как наблюдение, слушание, деловая беседа (о которой мы еще будем говорить). Служебное общение полно превратностей, страстей, конфликтов и противоречий. Спор же — лучший способ выявления истины и к тому же способ убедиться, «кто есть кто» и «что почему».

Индивидуальный деловой спор. Скажите, отличается ли спор коллег (к тому же еще и друзей) от спора руководителя с подчиненным? Уж кто-кто, а вы меня сразу же уличите в наивности. Ну что ж, согласен. Спор друзей и коллег отличается от спора руководителя с подчиненным. В чем же разница? Коллеги могут громче кричать? Руководитель, споря с подчиненным, может быстрее «загнать» его в угол? А может быть, разница в тематике спора? Могут, допустим, коллеги поспорить друг с другом по поводу диаметра пеликаньих яиц? Наверное. А руководитель с подчиненным? Смотря какой они профессии. Если оба орнитологи, то почему бы и нет?

Словом, спор о споре не праздная игра. Деловые отношения на службе обязательно «привлекают» спор как рабочий инструмент энергичного общения знающих

людей. Однако ряд условных моментов тут все-таки есть. Во-первых, спор, который ведется между двумя лицами, одно из которых явно зависит от другого, вполне может (особенно при невысокой культуре того, кто располагает реальной силой власти) перерасти в неприязнь, антипатию. Если, допустим, некий руководитель не привык встречать критическую оценку в свой адрес, он будет недоволен «свободомыслием» своего оппонента. Может случиться так, что подчиненный быстро это поймет, будет вынужден уступить и затаит обиду. Настроение недовольства и ропота охватит его. Да, он не переубежден, он вынужден уступить. Все это происходит тогда, когда у спорящих, особенно стоящих на разных ступенях иерархической лестницы, отсутствует чувство такта, уважение друг к другу или забыто чувство ответственной зависимости друг от друга в сложном деле поиска истины.

Теперь возьмемся за «азбуку» делового спора. Начнем с общеизвестного. В споре, особенно деловом и принципиальном, надо сразу знать, что вам на слово не поверят. Эта благородная установка личности в моральном смысле на редкость целесообразна. Представим, вы еще не видите оппонента, но все ваше уважение к нему настолько велико, что вы не позволяете себе снобизма и амбиции. Факты и только факты! Если истина действительно рождается в споре, то начало ее рождения — в фактах. Вероятная (и даже невероятная!) комбинация фактов в споре сложится в такой ансамбль, который и станет истиной, добываемой нами.

Второе общеизвестное положение или условие спора имеет значение сугубо практическое. Положения, которые вы используете или которыми вы оперируете, сформулируйте предельно строго, кратко и ясно. Но вот снова мораль делового общения ставит перед нами другую, не менее сложную задачу. Спорящим надо хорошо знать, ради чего спор, с какой целью скрещиваются

шпаги. Может быть, то, о чем идет жаркий спор, и не стоит этого вовсе? Словом, деловой спор должен иметь адекватные причины.

Но давайте все-таки снова вернемся к вещам практическим. Перед вами набор показателей, весьма часто проявляемых в деловом споре самыми различными оппонентами. Каждый из данных показателей имеет баллы, величина балла определяется значимостью показателя эффективности ведения делового спора.

1. Ваш оппонент (когда это руководитель) прибегает к администрированию (т. е. требует, допустим, прекратить спор и приступить к немедленному выполнению весьма спорных указаний, так и не сумев вас переубедить) — 1 балл.

1. Ваш оппонент в споре «переходит на личности» (Сам... такой!) — 1 балл.

1. Ваш оппонент внимательно вас слушает — 10 баллов.

1. Оппонент рассеян, отвлекается по пустякам, час то просит вас уточнить данные, привлекаемые вами в споре, — 5 баллов.

1. Оппонент анализирует вслух ваши доводы, как бы проверяя себя, правильно ли он вас понял, верно ли оценивает ваши высказывания, не путает ли понятия, — 5 баллов.

1. Оппонент прекращает спор словами «Все и так ясно!» или «Это хорошо, потому что прекрасно!», «Это плохо! Плохо, потому что плохо, и баста!» — 2 балла.

1. Оппонент тактично предлагает свои доводы — 10 баллов.

1. Оппонент безапелляционно утверждает свои доводы и требует их принять в качестве основы к выводам — 2 балла.

1. На протяжении всего делового спора ваш оппонент вежлив, корректен, терпелив, учтив и предупредителен — 10 баллов.

10. Мимика и жестикация оппонента «взрывчатая» и сумбурны — 5 баллов.

11. Мимика и жестикация оппонента пластичны, уместны, органически дополняют речь — 10 баллов.

12. Оппонент черпает аргументацию из компетентных и общедоступных источников и документов — 10 баллов.

13. Оппонент черпает аргументацию из слухов или суждений (а также источников), недоступных его оппонентам по спору, — 2 балла.

14. Логика — главный инструмент вашего оппонента в споре — 10 баллов.

15. Эмоции вашего оппонента — единственный «веский аргумент» в споре — 3 балла.

16. Во время спора ваш оппонент употребляет площадные выражения, незнакомые вам термины, фамилии неких авторитетов, о которых вы никогда не слышали (на вашу просьбу разъяснить термин и познакомиться с идеями авторитетов отвечает высокомерным недоумением по поводу вашей непосвященности) - 1 балл.

1.7. У вашего оппонента четкая, ясная, понятная речь — 10 баллов.

Теперь познакомимся с принципами расчета оценок в баллах. Это просто: все баллы отмеченных вами показателей, присутствующих на ваш взгляд, вам или вашему оппоненту, суммируйте. Набранный от 7 до 17 баллов — практически никак не готов к деловому спору.

Если результат от 18 до 35 баллов, то оппонент в принципе готов к спору, но все же будьте осторожны и приготовьтесь ко всяким неожиданностям.

При сумме баллов от 36 до 60 — ваш оппонент безусловно готов к деловому спору. Если же он набрал сумму баллов выше 60, спорьте с ним, учитесь у него — и вы будете понимать проблему во всех ее мыслимых вариациях. Спора с таким оппонентом, вы неизбежно

придете к истине, вы будете благодарить судьбу за то, что она дала вам возможность испытать наслаждение от общения с таким человеком.

ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА

Что касается деловых бесед, то, наверное, ни у кого не возникает сомнения в том, насколько широко распространена эта форма делового общения. Конечно, следует различать ни к чему не обязывающее пустословие, нередко еще встречающееся в нашей практике служебных отношений, от целеустремленной деловой беседы, имеющей совершенно определенные цели, задачи и решения. Деловая беседа руководителя с подчиненным по поводу нарушения последним трудовой дисциплины — сложная процедура, включающая много аспектов. Здесь и выяснение причин нарушения, и отношения к нему самого нарушителя, и определение его мнения по поводу возможных санкций, которые его ждут за проступок, и формулирование мнения руководителя по поводу совершенного подчиненным нарушения и, наконец, определение меры наказания и определение такого типа поведения подчиненного, при котором это наказание может быть смягчено и в ближайшее время снято.

Американская, японская и западноевропейская практика менеджериума уже пришла к необходимости рассматривать деловую беседу как форму направленного и энергичного воздействия на внутренний мир подчиненного, во-первых, с целью сбора информации относительно перспектив его поведения, его будущих планов, во-вторых, чтобы зафиксировать в его сознании образ мыслей и желаемые стереотипы поведения, которые будут руководителем поощряться или пресекаться (системой стимулов или запретов).

Но это самая общая схема деловой беседы. Если учитывать тематику деловых бесед, то может не хва-

тить места для ее изложения, ибо фактически любой аспект жизни коллектива и производственной его деятельности может стать предметом обстоятельной или краткой, строгой или вполне дружественной (но тем не менее деловой) беседы. Важность и актуальность этой формы делового общения оказалась настолько велика, что в некоторых развитых капиталистических странах созданы специальные курсы, появились даже специалисты — беседчики.

По заявлению руководителей компании «Стандарт Ойл оф Нью-Джерси» (США), их методика проведения деловых бесед в семи случаях из десяти помогает достигнуть полного успеха, а в остальных — добиться хв-роших результатов. В США умение вести деловую индивидуальную беседу считают одной из главных черт администратора и руководителя каждой ступени управления. «Умение быть понятным для собеседника», «Умение убеждать и уговаривать», «Умение быстро установить с собеседником нужный контакт» — так называются разделы учебного курса «Процессы коммуникаций», читаемого во многих институтах и школах бизнеса в США и Западной Европе.

Когда администратор располагает служебным временем, правильное поведение деловой беседы становится условием рационального использования этого времени и фактором, обеспечивающим достижение конкретной цели, что в свою очередь должно стимулировать решение четких конкретных задач, стоящих перед руководителем. Руководитель должен твердо знать, для чего он вызывает на собеседование подчиненного, какие результаты его беседа может дать, как подчиненный будет вести себя после беседы. Если цель беседы ограничивается только изложением претензий и наложением взыскания, то, вероятно, этого будет далеко не достаточно, чтобы прогнозировать ее эффективность,

Уже очевидно, что умение вести беседу не приходит экспромтом и что даже личный опыт руководителя далеко не всегда гарантирует успешный деловой разговор. Деловая беседа отличается от бытовой, случайной встречи двух людей не только самим предметом разговора, но прежде всего конкретными целями, которых собеседники стремятся достигнуть с минимальными усилиями и затратами времени.

Деловая беседа имеет ряд общих признаков и элементов, которые мы успели с вами рассмотреть, когда говорили об искусстве слушания. Существует ряд непреложных требований, выступающих в роли решающих условий ее эффективности. Любая из деловых бесед, на какую бы тему она ни проходила, имеет три основных этапа.

Первый этап — подготовительный. Большая часть его проходит до момента непосредственной встречи собеседников. Инициатор беседы (допустим, руководитель) обдумывает задачи предстоящей встречи, ее примерный план, отмечает узловые вопросы, которые необходимо обсудить. Остальная часть первого этапа беседы, т. е. установление места и времени, согласуется с остальными участниками деловой беседы.

Второй этап представляет собой процесс привыкания, ознакомления с кругом вопросов, которые стали предметом собеседования. Это также и процесс возможного привыкания, знакомства (если есть не знакомые между собой люди) и взаимной адаптации участников собеседования. Особая сложность этого этапа — создание атмосферы уважения и доверия.

Третий этап можно назвать основным. Во время этого этапа участники обстоятельно знакомятся с обсуждаемыми вопросами, причинами встречи и задачами, которые они должны решить в момент деловой беседы. Четвертый этап — завершающий. К его наступлению участники уже определили свои позиции, выска-

зали мнения, суждения по представленным вопросам и приступили к выработке конкретного, общего резюме по поводу прошедшего собеседования. Процедура завершающего этапа, независимо от эффективности собеседования и настроения инициатора (инициаторов) беседы, должна содержать подчеркнутую доброжелательность, уважение и благодарность ко всем участникам за их идеи, оценки, мнения, предложения, критические замечания и суждения. Завершающая фраза деловой беседы должна содержать вопрос относительно оценки процедуры беседы участниками, ее своевременности, необходимости и эффективности.

Процедура первого этапа, казалось бы, предельно проста. Вы уже приняли решение о необходимости провести деловую беседу с коллегами или с подчиненными. Вам необходимо теперь вызвать к себе подчиненного и приступить к деловой беседе. В одной из глав уже рассказывалось, как чувствовали себя подчиненные, когда авторитарный шеф вызывал их на собеседование, и они шли к нему, не ожидая ничего, кроме «разноса». Нет ничего более непрактичного, чем деморализованный подчиненный, сидящий напротив руководителя. Его работоспособность в данный момент равна нулю, и беседа с ним не сулит никакой эффективности. Хотя и кажется это настолько очевидным, что вести разговор об этом вроде и ни к чему, но есть у нас еще среди руководителей «любители», для которых «острые ощущения», испытываемые их подчиненными, — лучшее средство доказать силу своей власти над ними. Гораздо практичнее будет, если руководитель, предполагая провести деловую беседу с подчиненным (особенно на принципиальную и важную тему), даст ему возможность подготовиться. Можно вызвать подчиненного немедленно и убедиться, что он не готов к беседе и «метать» по этому поводу «громы и молнии». А можно заранее сообщить подчиненному, что руководитель ждет его к определен-

ному часу, чтобы решить с ним ряд конкретных вопросов. Это позволит подчиненному обстоятельно подготовиться к беседе не только в деловом отношении (приготовив необходимые справки, документы, материалы и т. п.), но и психологически — что, кстати сказать, тоже очень важно.

Второй этап беседы для руководителя очень важен. Он видит собеседника и может несколькими, казалось бы, ничего не значащими фразами выяснить его готовность к собеседованию. Эти несколько минут раскованного общения двух людей позволяют самому руководителю настроиться на соответствующий тон, еще раз представить план беседы и подготовиться слушать собеседника в соответствии с теми правилами, которые гарантируют активное вовлечение собеседника в размышление по существу разговора. На этом этапе руководитель получает возможность продемонстрировать подчиненному свое уважение к нему, безусловную готовность верить всему, что тот ему скажет, по достоинству оценить предложения, которые, вероятно, у подчиненного уже заготовлены, и сообщить решение, которое руководитель примет после окончания деловой беседы. Подчиненный в этот момент, адаптировавшись, примет деловой стереотип разговора за основу изложения своих проектов, идей, предложений и мнений.

Третий этап беседы не случайно называют основным. Руководитель должен твердо знать, что в процессе беседы могут быть изложены суждения и мнения, прямо противоположные его собственным. Он должен твердо знать, что в каждой индивидуальной деловой беседе (да и в групповой тоже) сложившуюся ситуацию рассматривают с разных точек зрения как минимум два человека. Причем каждый из участников считает свою точку зрения самой правильной и аргументированной. В третьем же, основном, этапе проявляется не только процедурная культура ведения беседы, но и профессио-

нальная эрудиция собеседников, знание всех тонкостей предмета беседы.

Интересная деталь. Как-то руководителям ряда предприятий был задан вопрос: «Что, по вашему мнению, делает человека в деловой беседе интересным собеседником?» Абсолютное большинство назвали такие качества, как эрудиция, доброжелательность, внимание, вежливость, критическое отношение к себе.

Только эрудиция и доброжелательность помогут руководителю на третьем этапе беседы выяснить полную картину события, явления или обстановки, о которых идет речь. Причем доверительность служит психологической основой готовности руководителя ориентироваться только на слова своего подчиненного. Умелое слушание позволит правильно задавать уточняющие вопросы, помогающие раскрыть всю глубину смысла того предмета, которому посвящена деловая беседа. И, наконец, критическое отношение к себе и сдержанность помогут руководителю правильно определить точку зрения подчиненного.

Так или иначе, изложение основных положений предмета беседы приходится на третий этап. Значит, первое слово за вашим собеседником. Давая ему в руки инициативу, вы получаете в свою очередь крайне важную возможность воспринять во всей полноте интересующее вас явление. Ведь слушая собеседника, вы поймете, чего он хочет или чего не хочет или не может сказать без вашей помощи; свою или чужую точку зрения он излагает. Вы можете догадаться, а позже и узнать наверняка о его основных представлениях и желаниях во время вашей встречи с ним. Вы можете разделить его изложение на этапы и мысленно обобщать эти этапы краткими резюме.

Получая инициативу, подчиненный тем не менее находится в пределах ваших ориентации и интересов, которые вы справедливо реализуете, задавая наводящие

(или уточняющие) вопросы. Если эти вопросы предельно доброжелательны, точны, касаются существа дела, да к тому же абсолютно добросовестно вами сформулированы (без провокационных акцентов, допустим), то вы получите возможность узнать гораздо больше того, что вам решили изложить в процессе подготовки к встрече.

Четвертый этап беседы не менее сложен, чем первый. Вам предстоит как минимум высказать свои суждения о сути беседы, и надо это сделать так, чтобы у подчиненного не сложилось впечатление своей полной бесполезности в этом этапе беседы (в противном случае это чревато утратой искренней активности во время его следующих бесед с вами).

В тот момент, когда вы приступили к изложению своей точки зрения, надо сделать так, чтобы собеседник увидел ситуацию или предмет беседы как бы с другой стороны и критически пересмотрел (если, конечно, в этом есть прямая необходимость) свои взгляды и суждения, исходя теперь уже из более полного знания обстановки. Кроме того, в этом есть еще и психологический нюанс. Вы как бы приглашаете собеседника быть соавтором возможного решения, убежденные в том, что только благодаря его участию в беседе вам удалось принять оптимальное решение, важная часть которого сформулирована при непосредственном участии подчиненного. В этом случае ваше решение будет в значительной мере репродуцироваться подчиненным в коллективе не в отчуждаемых тонах, а во всей полноте его необходимости, справедливости и целесообразности для дела и коллектива.

Но деловая беседа не всегда идет гладко, по плану. Вот уже прошло 15 минут, а ваш собеседник, не раскрывая существа дела и не реагируя на уточняющие вопросы, пытается голословно убедить вас в важности и актуальности своей позиции. Ваша попытка прервать

беседу приводит к тому, что выдвинулись более энергичные аргументы. В чем же причина подобного явления? Только в вас! В вашем выражении лица, в вашем тоне, в содержании ваших уточняющих вопросов, характера вашего внимания. Знайте: точно найденное слово, доброе, веское, доходит до собеседника и убеждает его гораздо быстрее, чем начальственный «металл» в голосе или безапелляционность ваших суждений и выводов. Знайте: каждый человек хочет видеть в своем собеседнике (независимо от его служебного положения) внимательного и доброжелательного слушателя, умеющего быть терпеливым, самокритичным, незлобивым, делающим замечания в товарищеской форме, без нотаций, а убедительно и с вескими аргументами. Помните, самое опасное в деловой беседе — категоричность суждений. Надо запретить себе фразы типа: «Тут каждому ясно!», «Здесь не может быть двух мнений!», «Удивительно, что вы сами до этого не додумались!» Подобные фразы не убеждают, а разрушают доброжелательность собеседника. Если вы будете помнить обо всем этом, то всегда добьетесь успеха в итоге деловой беседы. Если же нет — то может так случиться, что при одинаковых знаниях вы так и не договоритесь со своим собеседником, так как у каждого из вас собственная точка зрения явится препятствием к созданию оптимального решения. В таком случае эта точка зрения есть не что иное, как амбиция, нарушающая гармонию диалога.

После каждой проведенной вами деловой беседы ответьте на следующие вопросы — и неплохо бы прикинуть задавать их себе всегда:

— Последовательно ли я вел основную линию деловой беседы?

— Не поддался ли я мысли, что мой собеседник заблуждается, не «подправляя» ли его в моменты, когда его рассуждения были в самом разгаре?

— Не был ли я навязчив при формулировке своих аргументов (ведь при этом я мог и не заметить, как переориентировал его суждения!).

— Всегда ли обоснованы были мои встречные замечания?

— Терпеливо ли я выслушивал его замечания?

— Всегда ли я проявлял такт и выдержку в процессе беседы (это особенно важно помнить, ибо возбужденный человек пытается делать сразу три дела: подсчитать ущерб, нанесенный его идее; найти каверзный вопрос и задать его немедленно и получить удовольствие от неловкости, которую чувствует себе седник, когда не может ответить на поставленный вопрос)?

— Удалось ли мне заставить себя забыть личное предубеждение к собеседнику?

— Не торопился ли я с заключением и строго ли проводил различие между фактом и мнением об этом факте?

И последнее. Если ваш собеседник склонен к спорам и излишне самолюбив, наберитесь терпения, дайте ему высказаться, поощряйте его высказывания, и когда он прочно «увязнет» в своей ошибке, он сам устанет от своей спеси и будет даже признателен вам. В этот миг вам легче будет его убедить или переубедить.

Не бичуйте своего собеседника за ошибки! Наша жизнь — это сумма совершенных и осознанных ошибок. «Лицо, поза, жесты, тон голоса должны выражать вежливость — при встрече, интерес — при выслушивании, любезность — при обмене мнениями и споре, сочувствие и такт — во время критики и замечаний». Так — очень точно — выразил все конструктивные аспекты деловой беседы Я. Петерсон в книге «Деловой стиль управления» (Рига, 1971).

Видимо, давно пора признаться в том, что служебное общение, особенно в его связи с психологическими

и моральными аспектами, заслуживает куда больше внимания, чем ему уделяется сегодня и наукой и практикой. А начинать, наверное, надо с азбучных истин, тем более, что на поверку истины эти выглядят далеко не примитивно.

Уметь говорить, уметь наблюдать, уметь слушать и спорить — не с этого ли начинается наш путь к человеку, чье лицо и руки, ум и сердце отражают нас и рассказывают о нас все, что нам надо увидеть и понять. Надо, ибо руководить людьми, управлять сложным ансамблем чужих волей и страстей, желаний и намерений, интересов и умений можно только, смотрясь, как в зеркало, в другого человека

ПОСЛЕСЛОВИЕ АВТОРА

Книга дорога нам тем, что начинается и кончается разговор по нашей воле, а этого не умеют делать даже самые близкие нам люди.

Драган М. Еремич

Когда книга написана, в жизни автора наступает момент, не всегда блаженный. Только время и читатели вправе распорядиться всем тем, что автор вынашивал и что доверил теперь их суду. Далеко не все и не всегда удастся исчерпывающе изложить в книге и, более того, чаще бываешь недоволен, когда книга уже написана и издана, а ты вдруг начинаешь пристально всматриваться в нее и обнаруживаешь все новые и новые недостатки, недочеты, а то и просто уже устаревшие за время ее издания сведения.

Но тем не менее я тешу себя надеждами, что моя попытка рассказать вам о проблемах служебного общения заставит вас задуматься над многими, пока еще, быть может, нерешенными задачами или вызовет у вас прилив энергии и вы попытаетесь принять или подвергнуть сомнению многое из того, что здесь написано. Скажу сразу, что я буду только рад этому. В таком отношении к написанному я вижу творческую пристрастность читателя не столько к тексту написанной книги, сколько к тем вопросам, которые я пытался в ней осветить. Не скрою, я переживаю сейчас чувства человека, отправляющегося в плавание по незнакомым морям и океанам. Что меня ждет в этом путешествии, толком еще не знаю. Могу только догадываться, что встречу самых разных людей, самые разные отношения к себе и тому, что высказываю и охраняю,— к своим позициям, суждениям, оценкам и мнениям.

Мне кажется, вы поймете, что мною двигали чувства прочной привязанности к проблемам бережного отношения к человеку, чьи руки и сердце, ум и воля отданы радостному созиданию. Под скучным «служебный» кроется большая жизнь делового человека. И глубоко неверно, что это прилагательное «прилагается» только к отношениям административно-управленческим. Мы сразу же убедимся в обратном, когда посмотрим на отношения рабочего к товарищу по станку, колхозника, уверенно и спокойно вспахивающего зябь, артиста, деловито обсуждающего с партнером нюансы роли, грузчика, бережливо дирижирующего движением многотонного груза, министра, ведущего прием. Наши деловые, служебные отношения, происходят от слова «дело», суть которого хорошо и ясно выражается во всем том, что приводит нас к достижению реальных побед на каждом рабочем месте, в каждом деле, которому мы служим, совершенно независимо, в каком статусе мы находимся — рабочего или министра.

Но было бы отступлением от истины, если бы я не сказал о том, что управленческие отношения, к которым так же тесно, как и ко всем другим трудовым отношениям, прилагаются понятия «деловые», «служебные», меня занимают особенно и давно. Я вижу в этих отношениях связи людей в их особой ответственности и строгости. Строгости соблюдения правил социалистического общения и демонстративного уважения к человеку, строгости предвидения всех последствий служебно-деловых контактов, строгости собственной самокритичной оценки этих контактов и строгости в оценке умения общаться с людьми, своими подчиненными прежде всего. Именно тех самых умений, в которых отражается высокая культура и нравственная чистота помыслов советского руководителя, администратора нового типа, воплощающего в своем духовном

мире все богатство социалистической морали, суть которой в конечном счете сводится к жажде сделать человека, работающего рядом, счастливым человеком. Выбором названия этой книги я хотел показать, как тесно мы связаны друг с другом узами ответственной зависимости, как глубоко мы обязаны проникать в мир душевных переживаний друг друга, помогая друг другу (и себе) освобождаться от кандалов грубости и ханжества, надменности и суесловия, равнодушия и жестокости. Удалось ли мне убедить вас в своих намерениях, судить теперь вам.

ЛИТЕРАТУРА

Коломинский Я. Л. Человек среди людей. М., «Молодая гвардия», 1973.

Леев В. Л. Я и МЫ. М., «Молодая гвардия», 1973.

Петерсон Я. Деловой стиль управления. Рига, «Лисма», 1971.

Социальная психология. Под ред. Г. Предвечного, Ю. Шерко-вина. М., Политиздат, 1975.

Социальная психология личности. Л., «Знание», 1974.

ИЗДАТЕЛЬСТВО
«ВЫШЭЙШАЯ ШКОЛА»

40 К.

