



А. М. Трушкевич

Организация выше таланта, или Как лучше учиться и работать

А.И.Трушкевич

**ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫШЕ ТАЛАНТА,
ИЛИ КАК ЛУЧШЕ УЧИТЬСЯ И РАБОТАТЬ**

Минск
УП «Технопринт»
2002

УДК 378.017.924:[69+72]:316.6(075.8)

ББК 74.58я73+88.5я73

Т80

Трушкевич А.И.

Т80 Организация выше таланта, или Как лучше учиться и работать/А.И. Трушкевич. — Мн.: УП «Технопринт», 2002. — 192 с.

ISBN 985-464-170-8

На многочисленных примерах из практики инженерного и архитектурного труда в книге вы найдете ответы на вопросы, волнующие каждого человека: на что мы тратим жизненные силы, насколько наши цели соответствуют природному призванию, каким образом получить лучшие результаты в любом виде деятельности, начиная с работы с учебной информацией. Главная цель издания — помочь пытливому читателю через познание себя лучше работать и жить. Книга предназначена для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, а также для учащихся и преподавателей колледжей.

УДК 378.017.924:[69+72]:316.6(075.8)

ББК 74.58я73+88.5я73

ISBN 985-464-170-8

© Трушкевич А.И., 2002

© УП «Технопринт», 2002



СОДЕРЖАНИЕ

Обращение к читателю	5
Начала организации.....	9
Культура учебного труда	15
Созидательные и разрушительные устремления человека	28
Познание себя и управление собой.....	44
Свобода и ответственность работника	59
Мера и гармония в жизни и труде	66
Организационная грамотность специалиста	78
Основы организации инженерного труда	99
Организация управления коллективным трудом	115
Производственная среда и нравственные нормы	144
Предвидение и разрешение противоречий в коллективном труде ...	168
Заключение	188

ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ

Дорогие читатели! Если у вас нет ни времени, ни желания познавать весь материал, прочитайте хотя бы обращение к вам, а затем... все остальное. Воспитание — просвещение души, образование — просвещение ума.

Все учебные дисциплины важны в первую очередь настолько, насколько они помогают студентам становиться человечнее. По словам Теодора Рузвельта, воспитать ум ребенка, не привив ему нравственных ценностей, — значит воспитать угрозу для общества.

Человек не выживет, если не попытается измениться. Увеличение разрыва между его техническими возможностями воздействовать на природу и осознанностью своих мыслей, слов и поступков — прямой путь к катастрофе. Во внутреннем мире человека — самого сложного создания Природы — по-прежнему живут и часто главенствуют жадность, ненависть, невежество. Эти три порока имеют бесчисленные формы проявления. Особенно опасно невежество, то есть недостаток знаний и культуры, которые прививаются в процессе воспитания и образования. Развитие человека проявляется в неразрывном взаимодействии воспитания как организации чувств и устремлений и образования как организации мыслей и действий. Невидимое творит видимое. Все в человеке начинается с работы духа, далее идет работа чувств, мыслей и, наконец, речь и работа рук.

Психология, физиология или анатомия накопили огромную информацию о человеке, но они не затрагивают многие важнейшие вопросы

бытия. Например, что такое образ жизни, как взаимодействует в человеке видимое и невидимое, каковы последствия низкой осознанности своих мыслей, слов и поступков, как в жизни и труде человека проявляются законы причины и следствия, меры и гармонии и, наконец, в чем истоки наших бед и почему даже большие материальные блага не приносят здоровья и счастья. Любую систему обучения следует считать несовершенной, если она не рассматривает и не пытается улучшить внутреннюю природу человека, не нацеливает его на такие жизненные устремления, которые не противоречили бы законам окружающего мира.

Чем раньше растущий человек начнет осознавать себя и свое место в природе, обществе, семье, тем меньше он принесет бед себе и людям и тем лучше проявит себя в будущем как созидательная личность.

Воспитание чувств и способностей к организации мысли не может быть достигнуто за год или два. Подобно тому, как, открывая мир, мы всю жизнь учимся жизни, так и обучение в области человековедения должно идти по спирали. Чем старше ученик, тем больше его надо вводить в тайны науки о нравственности. Главная закономерность в природе каждого из нас остается неизменной: невидимое определяет видимое. Поэтому любая обучающая система должна комплексно воздействовать на чувства, мысли и тело человека. Несовместимо, например, развитие в людях математических способностей с одновременным укреплением в них жадности, нетерпимости, зависти. Или какая польза от знаний, если они приобретаются за счет резкого ослабления физического здоровья ученика?

Уровень сознания каждого из нас определяет соответственно выбор одного из двух путей в нашем развитии. Первый — это путь разрушения на основе жадности, ненависти и невежества, проявляемых в бесчисленных формах. Второй — путь созидания и совершенствования на основе уважения и соблюдения законов Природы и общества, любви к ближнему, сотрудничества и взаимопомощи в семье, в коллективе, в обществе.

Второй путь несовместим с неудержимой страстью к славе, власти, богатству. Как говорили древние мудрецы, невозможно одновременно служить и Богу, и мамоне (обожествленному богатству).

На многочисленных жизненных примерах читатели постигнут, каким образом знания о себе помогают человеку преодолевать разрушительные устремления страстей и желаний нашей физической природы и как поиск и обретение духовной пищи благотворно влияют на наши слова и поступки, на наше здоровье и помогают каждому из нас полнее раскрыться как творческой созидательной личности.

Что делать:

1. Более двух веков назад началась первая техническая революция, расширившая физические возможности человека. Первоначально разрыв между материальными и духовными устремлениями был малоощутимым. На втором этапе дальнейшее развитие общества привело к росту его умственных возможностей. Отставание в духовном росте становится очевидным и даже угрожающим. В эру информационной цивилизации нищета духа может обернуться трагедией. В преодолении этого кризиса и состоит величайшая миссия любой системы образования.

2. Бесчисленные теории и доктрины предлагают для улучшения жизни менять общество, в то время как нужно менять человека, его сознание. Меняться может лишь познающий себя человек. Природа дает ему огромный созидательный потенциал, и проблемы его реализации находятся не во внешних обстоятельствах, а в нем самом. В познании Природы самое трудное — познавать себя. Здесь нужна работа души, ума и сердца. Именно сердца, поскольку в нем зарождаются и созидательные, и разрушительные устремления человека. Поэтому все обучающие программы должны разрабатываться с учетом потребностей и возможностей человека и открывать ему:

- взаимодействие видимого и невидимого в человеке;
- закон свободы воли и причинно-следственных связей;
- меру и гармонию в словах, делах и поступках;
- жизненный потенциал человека, его устремления и возможности их реализации.

3. Основа любого знания — полное понимание, осознание учебной информации. Только так можно достигнуть осмысленного и целесообразного поведения человека как в системе обучения, так и во всей жизни.

4. Новое качество жизни без войн, эпидемий, экологических катастроф немыслимо без совершенствования системы образования. Информационная цивилизация не может ограничиваться только развитием интеллекта как способности познавать новое в окружающем мире. Истинным гарантом здоровой и счастливой жизни на Земле было и останется обогащение людей в первую очередь духовными ценностями. Знания, которые не помогают решить проблему сохранения нашего мира, бесполезны. В первую очередь знание должно помогать человеку становиться *человеком*. По словам Ф. Бэкона, сказанным еще в XVI веке: «Должно стремиться к знанию не ради споров, не для презрения других, не ради выгоды, славы, власти или других целей, а ради того, чтобы быть полезным в жизни».

Глава 1

НАЧАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Слова Природа и беспорядок несовместимы. Мир вокруг нас от сочетания небесных светил до муравьиного холмика на нашей планете дает бесчисленные примеры организованности, т.е. такого набора составляющих, где нет ничего лишнего, где каждый самый малый элемент имеет свою функцию и все они пребывают в гармоничном взаимодействии.

Сознательная деятельность человека, его отношения с Природой и общение с другими людьми складывает личный образ жизни. Но поскольку важнейшая функция жизни — труд, поэтому *образ жизни любого человека определяется в первую очередь культурой труда желанием и умением трудиться*. При занятии нелюбимым делом не бывает горения духа, а значит, нет места ни радости труда, ни качеству работы.

Любой труд, выполняемый со знанием и радостью, способствует быстрому восстановлению сил. Особенно если сочетаются радость труда, чувство растущего умения и видимый результат. *Но — мера во всем!* Например, отдых должен быть столь же регулярен, сколь регулярно утомление в работе.

Работа сама учит, и любовь к делу увеличивается по мере познания его.

Так постепенно образуется культура труда. Важнейшее условие высокой культуры труда — его *организованность*.

По словам великого архитектора XX века Ле Корбюзье, на первый

взгляд может показаться, что нет ничего общего между вопросами организации труда и задачами архитектуры. А между тем здесь имеется поразительная аналогия. Архитектура преследует задачи разумного распределения материалов в целях создания полезного и гармоничного целого. Организация труда преследует аналогичные цели, занимаясь подбором людей и их размещением таким образом, чтобы обеспечить гармоничные отношения между ними. Следовательно, организация труда является своеобразной идеальной архитектурой, которая приводит к созданию того, что мы могли бы именовать как «социальное сооружение».

Организация труда и архитектура находятся в постоянной связи, так как, если одна из них стремится познать, *как будет действовать человек*, то вторая занята устройством места, *где он будет жить и работать*.

Все должно быть организовано так, чтобы труд не воспринимался как несчастье, а, наоборот, как занятие, в большинстве случаев способное увлечь того, кто посвящает себя ему.

Право человека на труд и реализация этого права неразрывно связаны со счастьем и полнокровной жизнью. Лишение возможности работать ведет к душевному расстройству. Например, для пожилого человека прекращение работы в большинстве своем становится прекращением жизни. Работать — значит участвовать в деятельности общества. Лишиться же своей доли в деятельности общества — значит быть им отвергнутым. Безделье для человека, привыкшего к труду, — настоящее проклятие. Наверное, многие от безделья с ума не сойдут, но пребывая в нем, они так или иначе начнут двигаться в этом направлении. Почему, например, на корабле идет постоянная уборка — от безделья команда разложится.

Л. Хаббард пишет, что «каждый человек должен иметь цель. Быть частью вселенной, цивилизации и при этом не иметь цели — дорога к болезни и безумию. Надо иметь, *что делать и причину* делать это — и мы получаем определенный контроль над самой жизнью. Иначе жизнь — тяжкое бремя.

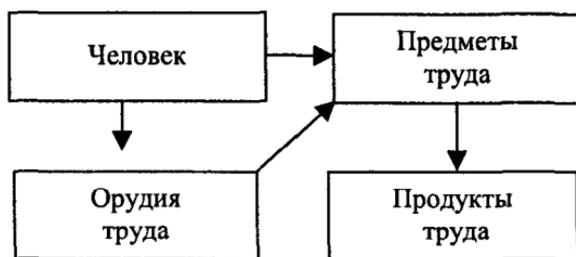
Работа — стабильное данное в хаосе человеческого существова-

ния. Любой из нас, вероятно, мог бы делать более важные вещи, чем он делает. Много изменил бы и другое. Но никто из нас, оставаясь живым и в здравом уме, не мог бы существовать без возможности что-то делать».

Люди, которые испытывают отвращение к той или иной работе, чувствуют это потому, что не знают, куда все это идет и не могут поверить, что делают что-то важное. То же и в образовании. Студент, не осознавший назначение и пользу изучения какого-либо предмета для будущей трудовой жизни, несомненно, будет относиться к нему более безучастно.

Во всяком деле должно быть стабильное данное. По мнению Л. Хаббарда, «*стабильное данное цивилизации — работа, а стабильное данное работы — цель*». Даже если эта цель — просто получение заработной платы, это все же цель... Люди, не любящие, не понимающие и более — ненавидящие свою работу — несчастны, потому что они находятся в замешательстве *в жизни в целом*. А это от того, что нет *стабильного данного* относительно жизни, без которого нет основы хорошей жизни и соответственно хорошей ориентации в труде!»

Организация труда означает целесообразное соединение элементов труда во времени и в пространстве (см. схему ниже).

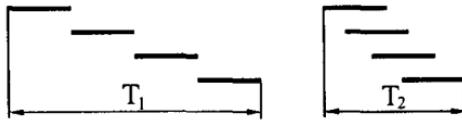


Человек с помощью орудий труда воздействует на предметы труда и получает продукты труда. Гармония в труде достигается путем соразмерности всех элементов труда.

Нет работы ради работы. Есть работа ради результата! Людям естественно задумываться, как легче и быстрее выполнить ту или иную работу. Одни подумают и забудут — таких большинство. Другие начнут заниматься анализом: что мешает, какие способы наиболее удоб-

ны и рациональны, где теряется время, в чем причина и т.п. Человек пытается посмотреть на свой труд как на определенную организованную систему. При этом преследуются две цели: как можно быстрее выполнить работу и достичь желаемого результата с наименьшими усилиями.

Цель организации труда во времени — минимальная продолжительность всей работы с учетом последовательного и параллельного выполнения отдельных ее операций.



Если допустит, например, технология проектирования или строительства, последовательные операции необходимо совмещать. В итоге — экономия времени, $T_2 < T_1$.

Цель организации труда в пространстве — такое рациональное размещение элементов труда, при котором достигается минимум общих усилий человека по выполнению всей работы. Организация начинается с выбора одного стабильного элемента и привязки к нему остальных элементов системы. Человек не становится вмиг организованным, этому предшествует долгий путь развития личного опыта. Дисциплину воли, обязательность, аккуратность необходимо воспитывать с детских лет. Например, в японских школах с целью воспитания верности слову ученики при получении задания заранее ставят себе оценку, на которую они будут стараться это задание выполнить.

Еще в 1912 г. Эмерсон писал: «Не те особые свойства тела, крови и мозга делают японцев опасными соперниками американской промышленности, не деньги, ибо японцы бедны, не природные богатства, ибо их в Японии почти нет, японская промышленность стала для нас опасным конкурентом только потому, что мы еще не доросли до того типа организации, который дает возможность высокой производительности, а они доросли. Мы еще спим и не видим того факта, что **правильные принципы в руках посредственных людей оказываются силь-**

нее бессистемных и случайных попыток гения — а японцы проснулись и видят»).

Опыт развития не только Японии, но и других стран с высоким уровнем производительности труда, полезен во многом отношении и для нас.

Психологи установили, что больше всего эмоциональных нагрузок возникает по двум причинам: **неумения работать и неумения общаться друг с другом**. Современный человек подпал под действие синдрома неуспевания. Постоянная напряженная нехватка времени вызывает разрушительные для здоровья стрессы. Проблема решается двумя путями. Во-первых, отобрав наиболее важные дела, привести рабочую нагрузку в соответствие с психофизическими возможностями человека. Во-вторых, тщательно продумать условия и порядок выполнения работы, т.е. сделать труд более организованным. Внедрение эффективных приемов организации связано с преодолением инертности, консерватизма, а порой и душевной лени. Но время, затраченное на изучение методов организации труда, обязательно окупится более высокой работоспособностью и радостью труда.

Организованность труда проявляется в интуитивном создании системы жизни и труда, при которой КПД нашей жизненной энергии становится наибольшим. А суть в том, что только определенная система личной работы способна компенсировать, преодолеть слабости человека, еще более развивая при этом его сильные стороны. Д. Гранин в повести «Эта странная жизнь» рассказал о том, как это сделал А.А. Любищев: «...жил-был обыкновенно способный человек, а стал совершенством, большим ученым, прекрасным человеком; он... устроил себя по само что ни на есть рациональной методе, создал для этого Систему, с ее помощью доказал, как многого можно достигнуть, если фокусировать все способности на одной цели. Стоит методично, продуманно, на протяжении многих лет применять систему — и это даст больше, чем талант. Способности с ее помощью как бы умножаются... Система — это усилитель. Это торжество Разума».

Отсюда полезный вывод для тех, кто задумывается над своей жиз-

нью и результатами своего труда, — система обеспечивает наивысшие достижения при самых обыкновенных способностях.

Почему так трудно воплотить повсеместно высокую культуру труда, почему так сложно люди воспринимают систему организации труда, даже понимая ее поразительное преимущество? Одна из главных причин — *системный подход в труде требует преодоления душевной лени, требует волевого управления собой с целью концентрации душевных и физических сил*. А кругом столько соблазнов для растраты времени на удовольствия и развлечения. И если с детства растущий человек не будет научен управлять собой в жизни, став работником, он не сможет успешно делать это и в труде. Вместе с тем никогда не поздно начать работать над собой. Духовные силы развиваются лишь в постоянном преодолении внутренних тормозов и внешних обстоятельств. Начните с выбора высокой и реальной цели. А приложив волю и продуманную организованность труда, вы обязательно ее достигнете.

Глава 2

КУЛЬТУРА УЧЕБНОГО ТРУДА

Зачем нам нужны знания. Из того, что человек приобретает, нет ничего дороже знаний. Овладение знаниями — нелегкий труд, поскольку он сопряжен с самой тяжелой обязанностью — думать. Отношение человека к окружающему миру определяется силой его внутреннего стремления познавать этот мир. Нередко это простое любопытство, которое, слегка удовлетворившись, быстро гаснет. Более высокий уровень — любознательность, любовь к знаниям, когда учеба становится естественным и радостным делом. Но наиболее яркий, напряженный огонь жажды знаний — природная пытливость души и ума человека. Творить можно, только обладая этим даром.

Устремление души к приобретению знаний рождает такое удивительно плодотворное состояние, как прилежание, старательность, усердие в учении и вообще в любой работе. Еще в 1762 году глава Российской академии художеств И.И. Шувалов, поздравляя архитектора В.И. Баженова, закончившего обучение во Франции, писал: «Мне не иначе, как весьма приятно слышать о ваших успехах и вашей прилежности, которыми вы делаете честь себе, а более нашей нации, о чем уверен, что вы всегда, получив о себе такую репутацию, более ее распространить не остановите».

Дорога к знаниям начинается с первого шага: вначале я узнаю, т.е. вижу, слышу. Формальная система образования приучает человека к мысли, что, увидев или услышав что-либо, он уже овладел новым настолько, что может свободно применить это на практике. В действи-

тельности человек только приблизился к знаниям. Необходим второй шаг — я понимаю, т.е. осознаю то, что вижу или слышу. Если информация попала только в мозг и не проникла в душу, то это еще не знание, а лишь распространенное школьное запоминание с тем, чтобы ответить на вопрос учителя, а там будь что будет. Вот почему информация, воспринятая нами легко, без умственного усилия и без душевного напряжения, с такой же легкостью и покидает нас, забывается, поскольку не стала понятной и близкой нашей душе. Только то становится знанием, что приобретается путем опыта, переживания, осознания. Русский гений недаром воскликнул: «О, сколько нам открытий чудных готовит просвещенья дух!» Кроме ума в работу должна включиться и сила воли. Далее следует обязательная практика.

Практика — единственная жизненная цель получения знаний. Если мы только слышим, то забываем, слышим и видим — понимаем изучаемый предмет, но если еще делаем, то *знаем и умеем*, т.е. владеем предметом. Отсюда очевидно, что обучение может проходить весь названный путь или решать промежуточную задачу. Таким образом, выделяются две цели обучения. Первая — *передать знания о предмете*, т.е. приобщить к предмету через повествование о нем в виде теорий, принципов, слов, знаков. В настоящее время преобладает именно такая репродуктивная форма передачи знаний. Единственное, до чего поднимается такой тип обучения — это передать набор символов, а также приложить к ним способ действия, определенный алгоритм, как общаться с ними в заданной системе. И пока обучаемому хватает багажа символов и алгоритмов, он это действие выполняет. Повторительные действия ума при репродуктивной форме передачи знаний в виде символов не развивают способность ума вникать в сущность явлений. Человек не заставляет действовать свой ум так, чтобы улавливать сущностную сторону предмета, но видит только безжизненные символы. Реальность же, стоящая за ними, остается для него скрытой.

Вот почему более высокая цель обучения — *научить владеть предметом*, т.е. обращаться с ним. А это возможно не через разумное восприятие предмета, а обязательное *разумно-чувственное* его восприятие, когда информация о предмете становится своей, родной и переходит

дит на подсознание. В первом подходе к обучению работает только ум без включения тех областей души, которые отвечают за познавательные способности человека. Но чтобы развить эти способности, надо затрачивать чувства и, наряду с умом, сделать их главными помощниками в познании предмета.

В учебе, как в жизни, все усваивается не в приятно-легком созерцании, а только в переживании. Информация, воспринимаемая бесцельно, — это информационный шум. И вообще, как сказал поэт, если действовать не будешь, то зачем ума палата? Опыт, практика — это закрепление того, что проникло в душу, но еще не нашло окончательного места в соответствующей ячейке души, т.е. не запечатлелось в ней. В результате практики информация окончательно переходит в наше подсознание и остается с нами навсегда. Сильнейший катализатор в реакции закрепления знаний — положительные эмоции, переживаемая радость в познании мира, радость творческого труда.

Чтобы вместить в себя новые знания, душа обязана трудиться. Здесь, как при подъеме на гору, на одном желании без приложения воли не обойтись. И как только мы почувствуем, что начинаем что-то понимать, процесс освоения нового ускоряется с душевным подъемом. Интерес к делу возрастает по мере познания его.

Истинные знания приобретаются лишь путем напряжения души и ума, осознания и опыта. И на этом пути нет предела, как нет предела совершенствованию в любом деянии человека. Но здесь, как и во всем, должно присутствовать чувство меры, которое может определяться необходимостью и достаточностью информации для решения конкретной задачи.

Уважаемый читатель! По юношеской гордости вы можете снисходительно сказать, что все это вы уже знаете и понимаете. А на самом деле вы не знаете и не понимаете. Потому что на языке мудрости *знать* — это значит уметь, а *понимать* — это значит действовать. Тот, кто говорит, что он знает и понимает, а не умеет действовать в своем трудовом дне, в действительности ничего не знает. Поэтому спросите честно себя, все ли из того, что в вашем представлении стало для вас знанием, вы можете свободно *передать другим или применить на практике*.

Незнание и невежество — сходные понятия, но между ними существует граница. Так, неведение излечимо, т.е. легко может быть обращено в ведение, если имеется хотя бы малая склонность к знаниям. Невежество неисправимо, поскольку невежда всегда самомнителен и напыщен, он нетерпим к чужому мнению. Этими «достоинствами» отличаются многочитающие, но ничего не усваивающие. Вообще невежды бывают разные: одни — по безграмотности, другие — по учености. Вторые самые опасные, т.к. не признают возражений. Вот почему часто лучше иметь дело с незнающими, но доброжелательными. Мир уважает и ценит образованных людей. Вместе с тем, чем больше человек знает, тем больше мы ждем от него проявления лучших человеческих качеств.

Образование должно искоренять грубость. Можно представить себе очень знающего ученого, который остается грубым человеком. Формальные знания не избавляют от сквернословия или дерзости. Необходимо дополнять знания тонким восприятием реального мира. Человек, утонченный в своих чувствах, не будет груб. Как говорится в одном из мудрых советов, умеете чувствовать, иначе подумают, что у вас свиная кожа.

В обучении надо прививать качества чистоты, справедливости, честности, чтобы они стали естественными свойствами человека. Вместо этого студентов охватывает желание слепо подражать беспринципным лидерам и кумирам с сомнительной репутацией, они мечтают о возвышении над остальными людьми, проникаются любовью к максимальным удовольствиям и поискам все возрастающего комфорта.

Полезно знать различие и связь между знанием и мудростью, хотя в быденной речи они часто являются взаимозаменяемыми понятиями.

Знание может быть определено как совокупность человеческих открытий и опыта, т.е. всего того, что может быть классифицировано и анализировано посредством человеческого интеллекта. Это то, в чем мы умственно уверены и что мы можем экспериментально проверить. Это свод наук и искусств, изучающих *формальную* сторону вещей.

Мудрость связана с развитием жизни внутри формы, с расширением осознания. *Мудрость имеет дело с сутью вещей*, а не с вещами как таковыми. Она есть интуитивное восприятие жизни, которое спо-

собою отличать ложь от правды и реальное от нереального. Если знание выделяет, разделяет и само по себе объективно, то мудрость сочетает, объединяет и она субъективна. Естественно, что любые знания имеют ценность только тогда, когда ведут к добру и созиданию. По словам М. Монтеня, сказанным более четырех веков назад, кто не постиг науки добра, тому всякая другая наука принесет лишь вред. А еще намного раньше в другой части света Конфуций заметил, что учение без размышления вредно, а размышление без учения опасно. В заключение приведем пространную выдержку из книги А. Бейли «Образование в новом веке».

«Образование — нечто большее, чем тренировка памяти, и большее, чем информирование ребенка или учащегося о прошлом с его достижениями... Образование — больше, чем исследование предмета и формирование соответствующих заключений, ведущих к построению гипотез, которые, в свою очередь, ведут к дальнейшим исследованиям и заключениям. Образование — больше, чем искренняя попытка научить ребенка или взрослого быть хорошим гражданином, разумным родителем, а не быть бременем для государства. Оно имеет гораздо большее предназначение, чем формирование человеческого существа, состоятельного в коммерческом отношении, а не наоборот. У образования иные задачи, нежели сделать жизнь приятной и оснастить мужчин и женщин культурой, которая позволила бы им с интересом взирать на все, что происходит в трех мирах человеческих дел. Оно все это охватывает, но должно быть чем-то большим [...] оно должно делать человека здравомыслящим гражданином, мудрым родителем и контролируемой личностью; оно должно позволить ему играть свою роль в мировой работе, научить его проявлять миролюбие, сочувствие и жить в гармонии со своими ближними... Таким образом, истинное образование — наука сплочения составных частей человека, потом сплочения со своим непосредственным окружением, наконец, с большим целым, где ему приходится играть свою роль» [1, с. 19].

Понятие о системном подходе. Организованный по натуре человек не согласится жить и работать в условиях хаоса. Он обязательно попытается создать определенный порядок, т.е. такую систему бытия,

в которой жизнь будет более здоровой, а труд — более эффективным. Проследим, насколько системный подход к решению различных задач помогает человеку успешнее учиться и работать.

Развитие личности происходит по спирали: восприятие мира — осознание — принятие решений — действие — анализ результатов — новое восприятие — и т.д.

Человек принимает лишь то, что соответствует его сознанию. Если мы задумаемся о причинах наших неудач, это первый признак роста нашего сознания.

Как хочется видеть причины поражения только на стороне, вне нас! Таковые действительно могут существовать, но главные причины всех потерь — *в нас самих!* Иногда наше даже малое неэтичное проявление может вызвать сильное внешнее противодействие нашей цели. Не ссылаться на помехи в работе, а искать более эффективные способы ее выполнения. *Кто хочет работать — ищет способы, кто не хочет — причины.* В любом деле может проявиться элемент случайности, но, как говорится, лучший экспромт, тот, который лучше подготовлен.

Анализ факторов, определяющих результаты нашего труда, — лучший путь к реализации своих способностей. Такой анализ начинается с выбора важнейших факторов. Чем больше будет учтено условий, тем больше результаты труда будут соответствовать нашим потенциальным возможностям. Естественно, здесь, как и во всем, должно присутствовать чувство меры!

Особая роль принадлежит психической энергии, т.е. состоянию души в момент работы (душевное равновесие, радость труда, отношение к руководителю и т.д.).

Учеба — тяжелый труд, но радость познания мира безгранична. Известно, что любовь к делу увеличивается по мере познания его. Поведение человека в учебе — следствие поведения в жизни. Например, организованность и ответственность в жизни обязательно проявляется и в учебе. Если ученик готов воспринимать, учитель всегда окажется рядом. Им может быть не только другой человек, но также книга или случай из жизни (Ньютон и упавшее яблоко).

Обучение, которое оканчивалось неудачей, проваливалось лишь пото-

му, что в голове обучаемых оставалось состояние беспорядка. По словам К.Д. Ушинского, голова, наполненная отрывочными, бессвязными знаниями, похожа на кладовую, в которой все в беспорядке и где сам хозяин ничего не отыщет; голова, где только система без знания, похожа на лавку, в которой на всех ящиках есть надписи, а в ящиках пусто. Хаотическое соединение элементов не поддается изучению до тех пор, пока не будет выбран **ОДИН** элемент, **ОДИН** фактор, **ОДИН** предмет в хаосе, который становится стабильным данным для всего остального. Так образуется ясная для восприятия система (рис. 2.1).

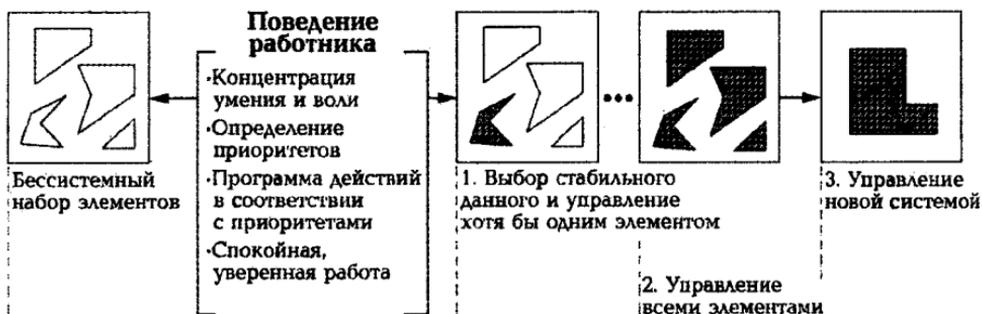


Рис. 2.1. Проявление способностей к управлению предметами и процессами.

Любая система знаний построена на выборе какого-то **ОДНОГО ДАННОГО**, на которое ориентированы другие элементы. Это означает, что в обучении сначала надо донести **ОДИН ФАКТ** и, только усвоив его, надо идти дальше. Каким бы ни было большим число элементов, образующих систему, оно все равно конечно. Значит, последовательно разбирая работу элементов вокруг одного из них, мы будем постепенно двигаться от беспорядка к порядку. Выбор основного, но **ЕДИНИЧНОГО** — лучший способ исключить обрушение на студентов лавины бессистемных сведений и избежать многих ошибок на этом трудном, тернистом пути.

Практически ни одна сложная задача не может быть успешно решена без использования системного подхода. Так, архитектор, проектируя для семьи особняк с приусадебным участком, должен учитывать множество факторов, связанных с воплощением его творческого замыс-

ла — начиная от ландшафта и кончая выбором подходящих строительных материалов и техническими возможностями строителей. Даже профессия и экономическое положение заказчика — будущего хозяина дома — архитектором должны быть приняты во внимание.

Естественно, что не все условия всегда взаимодополняют друг друга, между ними могут быть и противоречия. В таком случае из мятежной пары или тройки выбирается тот фактор, который более весомо действует на желаемый конечный результат.

Люди любят сложность и ищут в ней глубины мудрости. Глядя зачастую на поверхность вещей, а не в суть их, они прибавляют сложность к сложности и называют это «знанием», в то время как знания — это не сложность, а именно ее отсутствие.

Храм знания можно строить только на надежном фундаменте. Однако гордыня часто закрывает глаза на красоту простого, хотя из простейших истин происходят великие вещи. Например, в архитектуре самые удивительные сочетания рождаются из элементарных геометрических фигур. И чтобы свободно пользоваться такими элементами,

Пример системного подхода в работе с учебной информацией

Факторы успеха в учебе		Причины поражения
Зависят от студента	Не зависят от студента	Зависят от студента
1. Я хочу и люблю учиться. 2. Я понимаю, что учиться не легко, но это необходимо и полезно для жизни. 3. Я пытаюсь организовать труд с экономией сил и времени. 4. Я осознанно берегу время и жизненные силы для достижения цели — получения образования.	1. Уровень преподавания дисциплины. 2. Благоприятные условия + комплектность учебной литературы. 3. Равномерное распределение учебных заданий. 4. Соответствие объема и сложности заданий психофизическим возможностям студента.	1. Неумение и нежелание работать вообще и учиться в частности. 2. Расходование жизненных сил и времени на дела без пользы для ума, души и тела. 3. Неаккуратность и небрежность в работе. 4. Накопление невыполненных заданий и поспешность их выполнения.

«кирпичиками», надо в совершенстве понять их, овладеть ими. Если представлять из простых вещей какие-либо системы, то малейшая неясность в понимании сущности составляющих приведет к еще большей путанице в сознании.

Когда-то А.И. Герцен — один из образованнейших людей России заметил, что трудных предметов нет, но есть бездна вещей, которых мы просто не знаем, и еще больше таких, которые знаем дурно, бесвязно, отрывочно, даже ложно. И эти-то ложные сведения еще больше нас останавливают и сбивают, чем те, которых мы совсем не знаем. Все сказанное относится и к работе с учебной информацией. **Знания начинаются с полного и ясного понимания простых определений.** Но как простому, так и сложному человека научить вопреки его желанию невозможно. Можно лишь помочь ему научиться, если он захочет этого сам! Естественно, что, кроме желания, нужна еще самодисциплина и организованность.

Рис. 2.2 показывает, что невозможно втиснуть информацию о предмете в ум человека без его желания. Можно только пробудить ответную силу, заключенную в уме, и благодаря взаимосвязи воссоздать форму этого предмета. Информация не втискивается, а отображаясь умом, принимается или отвергается.

Действующая система образования в школах и вузах развивает стремление к наибольшему познанию числа различных предметов (об

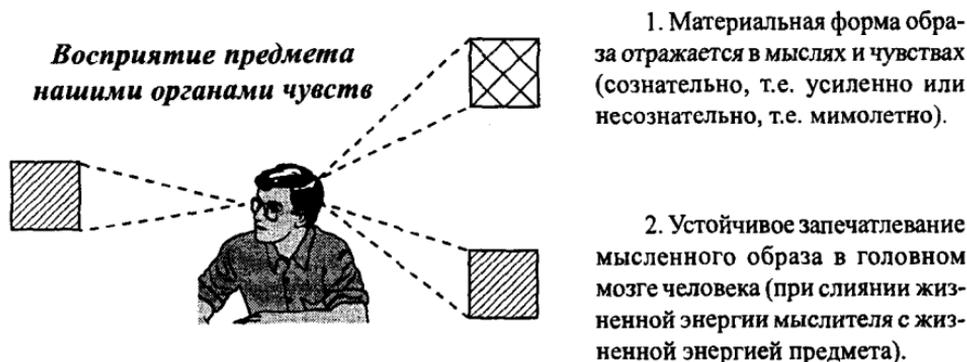


Рис. 2.2. Варианты взаимодействия сознательных сил человека с материальными образами предметов

этом свидетельствуют перегруженные информацией учебные программы практически по всем дисциплинам, изучаемым в вузах). Предполагается, что чем больше мы узнаем элементов внешнего мира, тем полнее будут наши знания о нем. А истинная цель образования — знать не как можно больше предметов, а как можно лучше каждый открываемый, познаваемый предмет. Еще великий Платон сказал, что круглое невежество — не самое большое зло: накопление плохо усвоенных знаний еще хуже. Попробуем это объяснить.

Например, я узнал лучше или хуже тысячу разнообразных элементов. Если я начну создавать из них какие-либо системы, то они получатся неустойчивыми, ненадежными, нежизненными. Как известно, надежность любой системы определяется надежностью, а скорее ненадежностью самого слабого звена, и таких звеньев в моем багаже окажется немало. Вот одна из основных причин «рыхлых» знаний у многих школьников и студентов.

А, предположим, я узнал только сто элементов, но подобно тому, как каменщик прекрасно знает свойства каждого кирпича, а именно: его размеры, сопротивление при ударе и изгибе, морозостойкость и водопоглощение. В итоге практически все системы, образованные из известных в совершенстве элементов, будут сами приближаться к совершенству, начиная с их главной функции — надежности. Конечно, в этом случае возможное общее количество создаваемых систем будет значительно меньше, чем у «многознайки», зато надежных, устойчивых, истинных систем будет намного больше. Вот что значит соблюдение правила: все, что стоит делать, стоит делать хорошо!

Мы не рассматриваем соответствие накапливающейся во всех отраслях информации ограниченным способностям человека к ее переработке. Это особая проблема и одна из мер спасения — узкая специализация в образовании. Однако это вовсе не означает, что человечеству не нужны умы с энциклопедическими знаниями, умы, способные создавать сложные комплексные системы.

Как лучше работать с учебной информацией. Начнем с конспекта. Любой предмет — это в первую очередь словарь новых терминов. Как в лингвистике без знания словаря не научишься новому языку, так

при изучении любой дисциплины в вузе или решении задач на производстве все начинается со знания ключевых, базовых понятий и определений.

Запись вести только на одной стороне ОТДЕЛЬНОГО листа с указанием темы, даты и нумерации страниц, оставляя на листе справа свободную полосу для вопросов и примечаний. Итог — наиболее удобное использование информации при работе с конспектом.

Использование при ведении конспекта различных символов и знаков. Например, является — (—), означает — (=), следует — (→) и др. Никогда не писать полностью часто повторяющиеся термины и общеупотребительные слова: строительство — (стр.), генподрядчик — (ГП), заказчик — (зак.), или только — (т.), должно быть — (д.б.) и т.п. Такие приемы резко сократят «писанину», не усложняя зрительного восприятия текста. Первое краткое написание нового слова необходимо расшифровать.

Моделировать учебную информацию, привязывая структуру или логическую схему к одному или нескольким стабильным данным. Возможности краткого, концентрированного изложения можно проследить на последующих страницах нашего издания.

Подготовка. Разбирая новый учебный материал, не оставлять ни одного неясного слова. Это и трудно, и для многих непривычно. Зато последующие шаги по информационному полю новой дисциплины или проблемы будут более уверенными и легкими, поскольку приращение информации происходит на базе надежных предыдущих знаний. Новая ветка на дереве с более крепким стволом всегда будет устойчива.

✓ Нет лучшего способа закрепления учебного материала, чем объяснение его вслух с моделированием информации на бумаге в виде формул, рисунков и схем. Речь, зрение и слух объединяются в этот момент с одной целью — осознания и запоминания информации. В шутке: «Рассказывал, рассказывал и сам понял» — только правда.

✓ По словам немецкого философа Г. Лихтенберга, люди запоминают мало из прочитанного потому, что слишком мало думают сами. А для этого лучше всего найти в тексте главный смысл и на него последовательно, как на ствол дерева навесить ветви — отдельные детали. Если перед вами большой материал, предварительно разберите его на локальные информационные блоки, а затем обобщите их в единую логическую структуру. Только так станут понятными и быстрее запомнятся связи второстепенных элементов с главным. Таким образом, активный повтор текста с осмысленными и без спешки записями — самый краткий путь к пониманию и запоминанию. Что приобретается при чтении посредством пера — превращается в плоть и кровь, утверждал Сенека. Однако в любом случае, берясь за работу над новым материалом, не забудьте спросить себя: зачем мне его читать и что я хочу найти в нем?

✓ *Что бы ни сделали — проверьте!* Люди чаще совершают ошибки не по причине незнания, а из-за невнимательности и несобранности во время работы.

✓ Чем меньше интервал времени между получением задания и началом его выполнения, тем меньше усилий будет затрачено на работу. Срабатывает поразительный эффект свежей памяти.

✓ По возможности никогда не оставляйте начатое на полпути. Брошенная легкая работа превращается в трудную, а трудная — в невыполнимую. Приступая вновь к заданию, кроме преодоления морального фактора, мы будем вынуждены восстанавливать большой объем исходной информации. Не откладывая, начинайте делать работу сейчас и не делайте ее два раза!

✓ Организацией своего личного труда по-настоящему займется тот, кто искренне стремится к получению настоящих знаний. Если же кто-то думает ограничиться накоплением в голове лишь пестрой мозаики разрозненных понятий, тому не помогут советы, как лучше приобретать знания в молодые годы, даже десятка мудрецов.

Имеющий уши да услышит, имеющий желание учиться — задумается и начнет использовать все лучшее, что накоплено предшественниками в организации работы с учебной информацией. И вообще главная

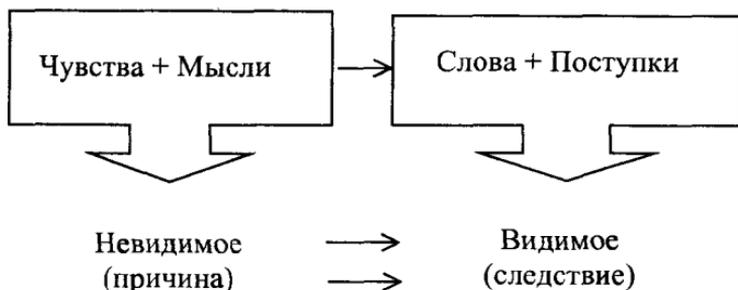
цель всякого обучения — усвоив теорию, применить ее на практике. «Кто же сию или другую книгу, — по словам Максима Исповедника, — станет читать не для другой духовной пользы, а для уловления речений на укор писавшему, дабы тщеславно показать себя более знающим, нежели он, тому нигде, никогда, ничто полезное не откроется».

В добрый путь!

Глава 3

СОЗИДАТЕЛЬНЫЕ И РАЗРУШИТЕЛЬНЫЕ УСТРЕМЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

Физическая и духовная природа человека. Наши видимые проявления, т.е. слова и дела, — это следствие того, что происходит в нашем внутреннем мире, где обитают чувства и мысли. Невидимое в человеке определяет видимое. Устойчивые образы в душе претворяются по закону жизни в дела. То, что стало нормой в душе, становится нормой в словах и поступках.



Любое качество, запечатленное в душе, будет искать воплощения во внешнем, видимом проявлении человека. Таким образом, если мы хотим помочь измениться человеку, то необходимо создать условия, в которых начнут меняться его мысли и чувства. Только затем изменятся его поступки. Но всего этого человек должен захотеть сам.

Всякая система в природе для нормального действия должна иметь своего руководителя. Например, телом управляет наш ум. Именно он убергает тело от всего, что представляет угрозу для физического здо-

ровья наших органов. Но одно дело не проводить своей рукой по коже острым лезвием во избежание пореза, а совсем другое — этой же рукой не брать втайне от хозяина какой-либо его вещи. Если первое действие предотвращено по велению ума как части физической природы человека (пусть самой сложной и таинственной для познания, но все же физической структуры), то второе — по велению ума нравственного, ума душевного.

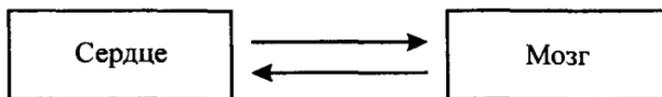
Различают три вида проявления ума или, скажем условно, три вида ума.

Первый вид — ум «инстинктивный», которым обладают животные и неразвитые духовно люди-дикари, занятые исключительно задачей сохранения жизни и удовлетворения потребностей тела.

Второй вид ума — это ум логики и науки. Его нет у животных. С его помощью человек познает мир, строит научно-технический прогресс. Создание гипотез, научных теорий и философствование люди нередко считают вершиной мыслительных способностей, хотя это обычная рабочая функция человеческого ума.

Главным, ценнейшим даром человечеству является **третий вид ума** — это благодатный разум или мудрость. Именно она постигает невидимое в видимом, различает добро и зло в словах и поступках. Эту духовную мудрость святители прошлых веков называли духовным разумом, а современные авторы высшим разумом. Первый шаг к мудрости — признание своих ошибок. Центр рассудочных знаний, т.е. всего, что приобретено логикой и наукой, находится в мозге человека, а высшее познание происходит с помощью сердца.

**Взаимодействие двух важнейших центров
невидимого мира человека**



Центр высшего познания
на основе информации
духовного мира

Центр рассудочных знаний на
основе информации физического
мира, получаемой с помощью
органов чувств

Сердце — важнейший орган чувств, а не только центральный мотор кровообращения. Сердце — это орган наших желаний, источник воли, добрых и злых намерений. В мозге сосредоточены центры, управляющие телом, но в нем нет центров чувств (радости, печали, стыда, гнева, страха и др.). Слова, рожденные мозгом и пропитанные энергией чувств, приобретают огромную силу воздействия. Слова, не пронизанные сердечными чувствами, останутся бездушными, как речь робота.

О главенствующей роли сердца как в физической, так и духовной природе человека говорят все книги мудрости. Из бесчисленных определений этого центра высшего познания приведем только одно: все слова мои, которые буду говорить тебе, прими сердцем твоим и выслушай ушами твоими.

Среди множества выражений авторов нового времени, говорящих о главенствующей роли сердца в жизни и труде человека, приведем слова Сент-Экзюпери: «Самого главного глазами не увидишь. Зорко одно лишь сердце». Ни сердце, ни ум не останутся пустыми. Если не заполнить их добрыми и светлыми мыслями, то они станут обиталищем зла и злобности.

Страшно не то дурное, что коснется человека (этого «добра» хватает кругом), а то, что проникнет в душу и сердце и станет там желанным. Если в нашем внутреннем мире родилась цель, то и все наши видимые проявления начнут соответствовать внутреннему устремлению. Вот почему всем людям дан единый призыв: «А пуще всего берегите сердце свое!» Мы пытаемся наполнить информацией мозг, но сердце отдаем на откуп случайному и нередко дурному. Оно способно воспринимать и дурное, и хорошее. Если первое приходит легко и быстро поселяется в нем, то чтобы наполнить сердце благодатными созидательными помыслами, необходима невидимая борьба по преодолению разрушительных соблазнов видимого мира. На каждом шагу воспеваются безумные идеи о быстром достижении легкой, счастливой жизни без труда, без борьбы со своим несовершенством, без любви, даже к близким людям.

Наряду с душевными способностями люди богато наделены различными *внутренними душевными чувствами*, выражающими ра-

дость, печаль, благодарность и др. Таким образом, без души наше тело, несмотря на наше прекрасное устройство, было бы мертво и не могло бы ни чувствовать, ни действовать.

«Поскольку душа несравненно выше тела, — отмечал Ефрем Сирин, — постольку душевные добродетели выше добродетелей телесных и душевные пороки тяжелее и пагубнее телесных. Не знаю почему, но это ускользает от многих разумных людей. Многие избегают пьянства, блуда, воровства и близких к ним пороков, но равнодушно смотрят на пороки более страшные — душевные. Это зависть, злопамятство, высокомерие, лукавство и корень всех зол — сребролюбие».

Внутренняя сила, духовно управляющая всем «Я» человека и с равной возможностью склоняя его деятельность к добру или злу — это его *воля*. Нам иногда не хочется делать того, что просят или приказывают, но мы можем заставить себя исполнить желание родителей или распоряжение руководителей. Все это проявление свободной воли. Мысль человека течет по приказу воли. Настоящее воспитание воли начинается с первого пробуждения сознания. Если трудно заставить себя помогать людям, *то хотя бы надо начинать с того, чтобы не доставлять им беды своими словами и поступками*. Это уже будет огромный успех на пути созидания.

Свободная воля ценна, если она свободна. Можно ли волю назвать свободной, если она слепа и глуха, и в плену невежества? Это уже иное состояние, которое называется своевольным. Человек, мало осознавая себя, но предавшись своеволию, может натворить немало бед.

Как известно, в природе нет прямой линии, так и в поведении человека нет совершенной ровности. Вот почему думать, что с завтрашнего дня я во всем себя изменю — это утопия. На пути к цели мы обязательно будем отклоняться, но это не должно останавливать. Главное — не терять уверенности и самообладания, без которых не бывает побед, даже в малом. Как показано на рис. 3.1 (стр. 35), воля действует или в угоду совести, или в угоду гордости и тщеславию. В зависимости от этого поступок может быть или совестливым, т.е. нравственным, или эгоистическим, т.е. безнравственным. Отсюда видно, что смысл человеческого поведения, да и самой жизни, может быть как в проявлении

совести, так и в проявлении его ЭГО. Не следует забывать, что внешнее действие далеко не всегда отразит истинный смысл поступка. То, что на самом деле человек стремится выразить, происходит во внутреннем, душевном действии. Например, всем понятна неискренность льстивых речей лицемера.

Безволие — это, как правило, результат тепличных условий роста без необходимости преодоления каких-либо больших трудностей. Слабовольные люди прежде всего ленивы и, кроме того, часто капризны, раздражительны, обидчивы, с большим самолюбием. Безволие сопровождается страхом и унынием. Закалить характер — значит закалить свою волю. Мало только хотеть преодолевать трудности. Как известно, металл закаливают не поглаживанием, а испытанием на прочность в условиях большого перепада температур. Так же и воля, но главные и самые трудные победы на этом пути — победы над собой, над своей ленью и пустыми желаниями физической природы человека. Волю можно развить так же, как человек развивает в себе мускулы тела.

Таким образом, познание хотя бы в малом принципиальном представлении своей природы поможет растущему человеку более осознанно подойти к проблеме управления собой в жизни и труде (см. гл. 4). И чем раньше в юношеской душе пробудится сознание необходимости развивать себя как духовную личность, тем больше уверенности, что жизнь этого человека сложится здоровой и счастливой.

Движущие силы физической природы человека. Современный человек живет преимущественно эмоциональностью и воспринимает другого человека не по его душевному состоянию, а по его эмоциональному фону (грусть, веселость, раздражение). Другой человек слышится не ради него самого, а ради того, чтобы удовлетворить какие-то свои потребности. Эмоциональное восприятие человека показывает его внешнее проявление, но только душевные силы способны различить, почему он так себя ведет, т.е. его глубинные потребности.

Силы души окрашиваются в эмоции и вместе с ними с помощью органов чувств взаимодействуют с внешним миром. Эмоции придают проявлению душевных сил устойчивость и постоянство. В результате формируются душевные привычки настроения, т.е. закрепляется эмо-

циональный характер человека — веселый, строгий, спокойный, ласковый, суровый. Не смешивайте со страстной эмоциональностью, когда естественная эмоциональная сфера человека подпадает под воздействие сильных желаний. Отсюда возникает жестокость, неуравновешенность, истеричность, замкнутость, обидчивость.

Страсть — это болезнь души, и она возникает от частого удовлетворения одного и того же желания, перешедшего вначале в привычку, а затем, овладев чувствами, и в черту характера. Любая страсть вредит душе и может укореняться в человеке только с согласия души. Однажды поселившись, она всегда имеет тенденцию к росту. А все началось с малого, когда поведение человека было соразмерно причине (сильно обидели — сильно обиделся, слегка обидели — слабо обиделся). На второй стадии соразмерность исчезает (сильно обидели — сильно обиделся, слегка обидели — а обиделся все равно сильно). И, наконец, страсть возрастает до такого уровня, что порабощает человека. Человек, оказавшийся во власти страсти, думает, что по удовлетворению ее она оставит его в покое. Но вместо ожидаемого, она еще больше захватывает человека и требует своего. Страсть насытить невозможно.

Великая беда — подпасть под воздействие страсти, которая появившись былинкой, не остановится в своем росте и может превратиться в большое дерево. Если в физическое тело болезнь входит слонем, а выходит через игольное ушко, то так же бывает и с душой. Приобретем небольшую дурную привычку, а затем сколько усилий потребуется нам для исправления себя. Главное — не упустить время и не превратиться в раба порочной страсти. Не тот, кто однажды разгневался, называется гневливым, и не тот, кто однажды оказал помощь — милостивым, но как в пороке, так и в добродетели: от частого однозначного действия в душе получается некоторый навык. И затем этот навык или мучит, если он порочен, или приносит ей покой, если добродетелен.

Еще за 4 века до н.э. Архит из Тарента писал: «Природа не дала людям ничего более опасного и губительного, чем чувственное удовольствие... Ибо когда господствует страсть, нет места для умеренности. И вообще, в царстве наслаждения добродетели нет места. Чтобы лучше

Развитие страсти

<p>1. Единичные действия по причине представления блага (возбуждают желание к табаку или алкоголю) или зла (возбуждают раздражение в общении)</p>	<p>2. Появление склонности, становящейся привычкой</p>	<p>3. Постепенный охват повторяющихся действий чувствами — переход к страсти</p>	<p>4. Полное подпадание под власть чувства — переход к крайнему увлечению — страсти</p>
---	--	--	---

понять это, следует только представить человека, охваченного сильнейшим телесным наслаждением: такой человек, испытывая подобное удовольствие, не будет в состоянии ни о чем размышлять» [15, с. 412].

Сильные страсти, овладев человеком, поворачивают его на обслуживание физической природы — тела, когда самочувствие и комфорт определяются исключительно материальными и житейскими ценностями.

При развитии страстной эмоциональности усиливается влияние эмоций на здоровье тела. Малейшие потрясения, перемены настроения сразу отражаются на физиологическом состоянии: учащается сердцебиение, изменяется кровяное давление, ухудшается работа желудка и т.д. Удовлетворение или недовольство жизнью ярко отражаются в мимике и жестикуляции.

Чтобы уменьшить страстно-эмоциональные действия, надо их освободить от телесных страстей, а это достигается приведением тела прежде всего к естественным потребностям.

В отношении к окружающей температуре его нужно закалять; в отношении к еде — приучить к пище простой и умеренной; к одежде — приучить к одежде необходимой и не больше того; в отношении к обслуживающим жизнь предметам — к умению обходиться минимальным; в отношении к подвижности — приучить к скоропослушанию, ловкости, сноровке, к ремеслу, развить силу, воспитать выносливость; в отношении к комфорту — приучить к неприхотливости. Неудивительно, что физически развитые люди душевно более устойчивы, чем

изнеженные телом, они гораздо реже совершают страстно-эмоциональные действия.

Что бы мы ни делали, мы не должны причинять другим страдания ради удовлетворения наших собственных желаний. Потакание собственным слабостям приводит к распущенности, которая выливается в недоверии и зависти, раздражительности и грубости — иначе невоспитанности и отсутствии самообладания. Для того, чтобы преодолеть распущенность, требуется только одно — чувство такта по отношению к окружающим, абсолютно необходимое для нормальных, здоровых отношений. Возможность проявить распущенность подстергает людей повсюду, а ведь именно она причиняет окружающим беспокойство, напряженность, неприятности, а нередко и тяжелые страдания.

Заметим, что естествознание, характеризуя поведение человека, не применяет такое понятие, как грех. Христианская этика рассматривает грех как слова и поступки, которые мы, зная, что их не надо делать, все же совершаем под воздействием своих страстей и эмоций. Кстати, сила воздействия соблазна, который нашим сознанием и волей несколько раз преодолен, заметно уменьшается и в дальнейшем может вообще исчезнуть.

Все духовные мыслители исследовали влияние страстей на поведение человека. По словам Ефрема Сирина, «оставив духовное, покорился я страстям. Учиться не хочу, а учить рад, подчиняться не хочу, а подчинять себе люблю; трудиться не хочу, а других утруждать охоч; не хочу оказывать чести, а чтимым быть желаю; упреков не терплю, а упрекать люблю; не хочу, чтоб уничижали меня, а уничижать люблю. Мудр я на то, чтоб давать советы, а не на то, чтоб исполнять их самому; что делать должно, то говорю, а чего не должно говорить, то делаю».

Не ищите счастья во внешнем мире, оно — внутри нас, в нашем сердце. Не в нашей власти изменить природу других людей, но в нашей власти исправить собственную природу, совершенствуя себя и улучшая свой характер. Однако, подпав под влияние страстей, это делать непросто. Недаром Петр Великий, сознавая страстную распущенность и невыдержанность своей натуры, с горечью говорил: «Ус-

мирил стрельцов, осилил Софию, победил Карла, а себя превозмочь не могу». Однако там, где люди говорят о себе *«не могу»*, правдиво иное состояние — *«не хочу»*, т.е. не желают управлять собой.

Настоящий характер человека познается не среди блеска выступлений, когда у него сверкают глаза и мощно льется его речь, но в обычной обстановке, в каждодневном обиходе. Главное — достигнуть гармонии среди обиходной жизни. Нет, и не будет такого обихода, который удовлетворил бы человека. Но, понаблюдайте, кто и как проходит испытание повседневностью; может ли он устоять против мелких раз-

Пути применения способностей и воли человека



Рис. 3.1. Устремления физической и духовной природы человека

дражений и сохранить душевное равновесие, сумеет ли заняться полезным делом и избежать скуки и т.п. Главное — любит ли он труд. Людей характеризуют обычно по отдельным большим достижениям, однако не менее великим считается сохранение ими своего достоинства среди обихода. В любом самом мелком и незначительном нашем поступке уже сказывается весь характер. На основании этого психологи давно подметили, что в серьезных делах люди выказывают себя такими, какими им подобает выглядеть, в мелочах же — такими, какие они есть.

На схеме показано, что все видимые проявления человека в жизни и труде происходят под влиянием двух противоположных друг другу внутренних сил: с одной стороны гордости и тщеславия, с другой — совести.

Гордость — это чувство самодостаточности в отношении с окружающими людьми, с миром вещей и предметов, с самим собой. Это чувство возникает независимо от уровня образования. Человек может быть совершенно невежественным, но самодостаточным, т.е. его жизненный опыт и видение мира достаточны для самоуверенности в своем суждении и действиях. Все то, что не согласуется с его мнением, он или отвергает, или отказывается слышать.

Не менее трудная ситуация у человека образованного. Здесь гордость возносится на многознании, а потому обладает наибольшей самодостаточностью, причем с тонким надмением. В человеке может развиваться ощущение, что он в своей области «нечто многозначашее». При общении с дилетантом, человеком менее образованным, он всегда будет стоять над ним. И любая попытка указать такому гордецу на какую-нибудь ошибку или незнание вызовет в нем всплеск желаний доказывать свою правоту, чтобы вновь утвердиться над собеседником. Не удивительно, что гордость от многознания или многовластия как болезненное состояние души труднее всего поддается излечению. Добавим, что все слова, начинающиеся с «само» — это названия разных видов гордости: самость (эгоизм), самолюбие, самоудовлетворение, самодостаточность (самодур — это полнота самодостаточности при необразованности).

Гордость не слышит людей, поскольку воспринимает только собственное «я» и собственное представление о мире. Человек иного

отношения к жизни рассматривается самодостаточным как ущербный.

Все мыслители отмечали разрушительное устремление гордости, которым пропитывается вся жизнь и труд человека. Вот как писал еще в четвертом веке Василий Великий: «Гордый человек...полон самообожания и боготворит себя. Он ложно возвеличивает себя перед ближними и унижает их перед собою. Он ложно приписывает себе достоинства и совершенства, каких не имеет; и в то же время он, скрывая свои пороки и недостатки, старается казаться в глазах других более достойным и более совершенным, нежели он есть в действительности, лишь гордый будет хвастаться тем, что у него есть».

Начало развития гордости — занятость только собой. После успеха, удачи человек доволен собой, часто хохочет, напевает. Он любит казаться оригинальным, поражать парадоксами, острить. Охотно дает опережающие советы и вмешивается по-дружески в чужие дела. Часто перебивает чужую речь фразами «нет, я знаю лучше случай», «а я, например, имею привычку» и т.п. При этом огромная зависимость от чужого одобрения: человек может то внезапно расцвести, то сникнуть (этот вид эгоцентризма свойственен обычно юности).

Охладить и уравновесить человека могут серьезные заботы, например, напряженный труд или помощь в семье. Если это не случается, уверенность в своем превосходстве растет. Часто это выражается в громкой речи и неуправляемой многословии. Болтливость никогда не была признаком скромности, для гордеца — это еще и примитивный способ удержания внимания на своей персоне.

Уверенность в себе быстро переходит в страсть командовать. Он посягает на чужую волю, распоряжается чужим временем, берется за все и во все вмешивается. В своей агрессивности он, естественно, встречает сопротивление и отвечает раздражением и сварливостью. Появляется надменность, презрение, ненависть. Развитие «повышенного самоощущения» укрепляет утверждение в правоте своего пути, который может привести к душевным болезням под названием величия и мании преследования.

Среди многих современных высказываний о влиянии гордости на поведение человека в быту и на работе приведем только такое: «Заме-

чай, как ты будешь себя чувствовать, когда окружающие тебя сделают что-либо не по-твоему, вопреки твоей воле. Если в тебе рождается прежде всего не мысль кротко исправить ошибку, другими допущенную, а неудовольствие и гневливость, то знай, что ты горд и горд глубоко. Если и малейшие неуспехи в твоих делах тебя печаливают и наводят скуку и тяжесть... то знай, что ты горд и горд глубоко. Если ты горяч к собственным нуждам и холоден к нуждам других, то знай, что ты горд и горд глубоко. Если для тебя оскорбительны и скорбны замечания о твоих недостатках, а похвалы о небывалых в тебе достоинствах для тебя приятны, восхитительны, то знай, что ты горд и горд глубоко».

Тщеславие — это стремление к положительному мнению окружающих людей. Оно свойственно каждому человеку и все люди ищут одобрение себя окружающими. Уровень притязаний, формируемый тщеславием, у каждого человека различен. Один хочет утвердиться в семье, второй — в коллективе или городе и т.д. Жажда славы, как и все проявления жадности, не имеет меры.

Человек, сердце которого пленилось блеском земной славы, желает любым путем добиться знатного положения в обществе, славы и почета. Всех людей и даже своих близких он будет ценить и уважать в той мере, в какой они будут содействовать достижению его цели. Как сказано, где сокровище ваше, там будет и сердце ваше.

Что может быть прозрачнее, чем погоня за славой, главное предназначение которой — **удовлетворение самолюбия**. Тщеславие проявляет себя насколько своеобразно, настолько и безобразно. Здесь и зависть, и ненависть, и клевета, и погоня за наслаждениями, и всякого рода благами. Среди многих древних изречений о ложности такого устремления человека наиболее известное — *Sic transit at vita gloria mundi* (так проходит жизнь и земная слава).

Гордость и тщеславие, в принципе, одного свойства, но действия и признаки их разные. Гордость наполнена презрением и неуважением к другим. Тщеславие старается добиться как можно большей похвалы от видящих и слышащих и для этого может даже унижаться и человекоугодничать.

Великие мыслители называли тщеславие ядом души. Человек лю-

бит его как щит и прикрытие для всех своих слабостей. Все книги мудрости говорят об одном — не гонитесь за известностью, за славой, т.к. она — плод ложных человеческих воззрений. Сколько из того, что казалось великим вчера, сегодня становится ненужным и мелочным. Сколько драгоценнейшего времени своей жизни люди тратят в погоне за пустяками. О силе страсти честолюбия в человеке говорили еще в Древнем Риме: «Даже мудрецов жажда славы покидает в самую последнюю очередь».

И телу, и душе для движения, для роста, безусловно, нужны препятствия. Но только не такие, как изощрения ради удовлетворения своих нездоровых желаний. Люди изощряются в стремлении выделиться и это единственная истинная причина суеты ради честолюбия и тщеславия. Народ недаром заметил, что если что-то делаешь из тщеславия, то жди бесславия.

Избавляйтесь от своей потребности во внешнем одобрении всеми. Вы — единственный судья для себя, и ваша цель — проявлять всегда достоинство, независимо от того, кто и что о вас думает. В понимании этого и заключается великая свобода. И чем возвышеннее и благороднее предмет сердечной привязанности человека, тем скорее можно ожидать от него благородного характера и сознательного труда на пользу себе и людям. Однако такое возможно лишь в том случае, когда нашим сознанием будут управлять не страсти, а совесть (рис. 3.1). Если мы видим, что принесли боль и страдания другим людям, тогда наша душа беспокоится и, даже при здоровом физическом теле, в ней возникает такое тяжелое болезненное состояние, которым не могут управлять ни ум, ни воля. Это и есть работа совести (рис. 3.2).

Тест безошибочно выявит, насколько применение наших способностей и воли будет соответствовать требованиям совести.

Внимательный к себе человек заметит, что как бы он ни был бесстрастен к соблазнам материального мира, все же не может не нарушить заповедь «Не пожелай чужого». Чтобы излечиться от этого тяжелого духовного недуга и научиться смотреть на мир с благодарностью, необходимо объективно оценивать то, что имеешь на данный момент: семью, детей, дом, работу, здоровье, и представить, что очень много

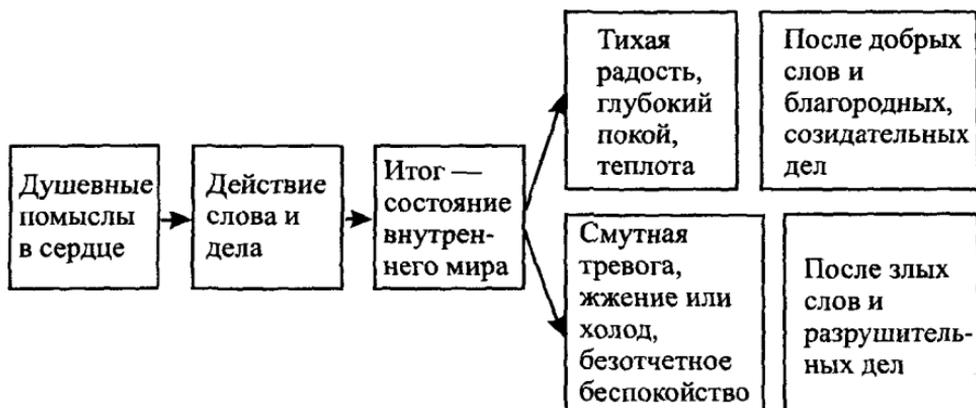


Рис. 3.2 Тест на чистоту устремлений человека

людей в мире не имеют и этого и были бы счастливы это иметь. **Зависть** — есть печаль о благополучии других и ненасытна, как любопытство. Зависть коварна тем, что разрушает сердце, в котором зарождается. Она не позволяет радоваться жизни и наслаждаться тем, что имеешь, поскольку терзает желанием того, чего недостает. Почитая великим и исключительным то, что люди называют богатством, славой и властью, мы будем постоянно пребывать в состоянии душевной воспаленности и не успокоимся, приобретя даже полмира. А виной всему духовное невежество. Если желания человека заземлены и примитивны, то пробуждающиеся созидательные силы преобразуются в разрушительное завистничество и конкурентное соперничество.

Особо остановимся на устремлении к обогащению. Здесь вовсе нет призыва спать на гвоздях и кичиться бедностью. Богатый скряга и озлобленный нищий друг друга стоят. Суть в другом, что богатство не решает жизненных проблем, одни заботы сменяются другими. Иначе, жадность может сделать нас богаче, но не счастливее.

Существует два пути накопления богатства. Первый — **прибавка к тому, что имеешь**. Но известно, что удовлетворение одних потребностей всегда порождает новые, более притязательные. В этой гонке за лидером не бывает окончательной победы, поскольку жадность, увы,

беспредельна. И жадный всегда будет беден, поскольку беден не тот, у кого мало, а кому постоянно мало.

Второй путь — *сокращение своих потребностей* или хотя бы установка на пути накопительства. Истинная свобода человека — есть свобода от его собственных пороков и в первую очередь от жадности. Такое чувство присуще в той или иной степени всем людям, однако, далеко не все осознают его в себе и пытаются его преодолеть.

Люди часто стремятся не к тому, что в самом деле необходимо и полезно им. Понаблюдайте за собой хотя бы раз и обратите внимание на то, какие именно вопросы оживают в вас, проследите за тем, куда ведет ход ваших мыслей. (Естественно это надо делать в спокойном состоянии.) Вы скоро осознаете, что часто пытаетесь проникнуть в те области, которые недостижимы для вас. Но ведь принести вам *пользу* может только то, что вы в состоянии постичь и применить. И с этим сообразуйтесь во всех своих помышлениях и деяниях.

Возможности развития человека безграничны, но границы поля деятельности не могут раскрываться лишь желанием знать и уметь как можно больше. Непреходящее условие в развитии — *принцип постепенности с надежным усвоением всего предыдущего*. Благодаря этому приобретается уверенность и открывается чувство радости труда. В молодежной среде господствует представление о радости и блаженстве как сладостном ничегонеделании. Хотя единственный источник блаженства — это радость созидательного творчества, а вовсе не ленивое ничегонеделание. Но не смешивайте эту радость с той, которую человек может испытать, создав более смертоносное оружие.

Все зависит от вас и только от вас, от каждого отдельного человека, хотя людям все время кажется, что все в их жизни и труде определяется действиями других. Приступите в первую очередь к работе над собой, начав с мелочей. Но именно этого делать и не хочется, а причина здесь одна — лень души. Одни мнят себя участниками великих деяний, другим же кажется, что не стоит начинать с чего-то мелкого и второстепенного. А в итоге все остается по-прежнему — лишь желание больших перемен без умения свободно и профессионально справляться *с повседневными задачами*.

Познайте по-настоящему самих себя, воспользуйтесь в полной мере теми способностями, что заложены в вас природой. ***Подлинная жизнь проживается в радости труда, а не в погоне за пустяками.*** Лучшее будущее может создаваться с обязательным условием — человек будет жить так, чтобы доставлять одну лишь *радость* другим, так же, как и они ему. У него больше не будет зависти, т.е. стремления обладать тем, чем он еще не владеет.

Таким образом, каждому человеку следует основательно разобраться сначала во всем том, что находится в нем самом и вокруг него. Тогда в вопросах и проблемах, выходящих за пределы отведенной вам области, появится ясность. Одни из них откроются как мелкие и несущественные, другие — не затрагивающие основ вашей жизни и труда. И проявится из них именно такая часть вопросов, решение которых вам ***и по силам, и полезно для людей и вас самих.*** Главное — мыслите и поступайте просто, поскольку в простоте величие и сила. Истинные знания — это ясные знания.

Глава 4

ПОЗНАНИЕ СЕБЯ И УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

Зачем нам познавать себя. С толком и пользой управлять людьми может лишь тот человек, который будет стремиться управлять собой, своими мыслями, словами, делами. А это требует не меньших, а даже больших сил и напряжения воли, чем управление другими людьми. Но подобно тому, как в природе вещей, приступая к преобразованию какого-либо предмета, вначале нам надо тщательно изучить его, так и здесь неизменное условие успеха — познание себя.

Человек настолько сложен, что его можно сравнить лишь со сложностью всего мироздания. Если попытаться обобщить все известные частности о поведении человека как уникального создания Природы, то их не вместит ни одна книга. Возникает сложная задача — какие знания о человеке предложить будущим специалистам и руководителям, чтобы эти знания способствовали лучшей организации их жизни и труда. Для изложения информации определим два опорных маяка, которые постараемся не потерять из виду на всем пути повествования. Первое — люди несовершенны и в своих проявлениях могут быть как созидателями, так и разрушителями. Выбор того или иного пути зависит в первую очередь от уровня их сознания и воли. Второе — каждый человек как созидательная личность имеет неограниченные возможности для своего совершенствования.

В Древних Афинах на Дельфийском храме было высечено: «Познай себя и ты познаешь миры и богов». Это с позиции строения мироздания, а что нам дает знание о себе в повседневной жизни и в труде и зачем это

нужно, если кругом вне нас столько другой интересной информации? Обратимся к прозаическому примеру. Человек, садясь за руль автомашины, должен знать ее устройство и возможности. И чем лучше он разбирается в такой технике, тем увереннее и надежнее ею управляет. То же и в отношении самого себя. Чем лучше человек будет знать свои устремления и способности, тем осмысленнее станет его жизнь и эффективнее труд.

Однако люди стремятся узнать как можно больше об окружающем мире (от жизни в далеких мирах до жизни соседа), но менее всего задумываются над своей жизнью, над своими словами и поступками. И причина здесь не только в душевной лени. Есть еще один тормоз, действующий на подсознании. Многие интуитивно чувствуют, что если они начнут лучше разбираться в самих себе, то увидят в своем поведении немало такого, что потребует «чистки» и изменения себя. *Познающий себя человек уже никогда не останется прежним*, поскольку с развитием сознания растет требовательность к себе и ответственность за свои действия.

На пути к себе можно выделить ряд этапов. Вначале растущий человек, не обращая на себя внимания, открывает видимый мир, наполняясь с помощью чувств и ума информацией об окружающих его объектах. В какой-то момент он почувствует, что в личном банке данных мало информации о себе, и он начинает, как бы со стороны, рассматривать себя, естественно вначале в видимой телесной деятельности. Если он еще больше приблизится к себе, то его ждет великое открытие, что видимая деятельность — это следствие проявления внутренних, невидимых сил, а именно: чувств, ума, сознания и воли. Только на этом этапе познания себя может сформироваться понимание, как взаимодействуют видимое и невидимое в человеке. Например, для изменения видимой телесной деятельности (слов и поступков) надо изменить состояние внутреннего мира, преодолевая разрушительные проявления физической природы и волевыми решениями направляя усилия на созидательные действия. Чтобы наблюдать за собой, как идет работа или вообще складывается жизнь, необходимо постоянно преодолевать море внешних соблазнов. У многих этого не получается, поскольку не любят наблюдать свою жизнь, свои дела и слова. Зато с жадностью они

будут искать по сторонам то, чему можно было бы удивиться или обсудить с осуждением.

Как любое изменение в природе, так и познание себя сопряжено с борьбой между инерцией покоя, т.е. устоявшегося взгляда на жизнь с ее привычками и потребностями и новым, растущим сознанием, которое начнет «подпекать» успокоенность и довольство. А как не хочется перемен, если «сундук желаний» полон! Американский философ Б. Франклин так описал это состояние: «Много лет назад я составил себе план самосовершенствования и, поначалу, довольно последовательно изо дня в день проводил его в жизнь. Но вскоре множество других дел стало поглощать все мое время, и я совершенно оставил это занятие.

Я уподобился человеку, который, покупая топор у моего соседа-кузнеца, пожелал, чтобы вся поверхность топора блестела так же, как лезвие. Кузнец согласился, но при условии, что он, покупатель, будет вертеть колесо. Он вертел, а кузнец сильно нажимал лопастью топора на камень, что делало работу этого человека весьма тяжелой. Он то и дело отходил от колеса посмотреть, как идут дела, и, наконец, пожелал взять топор таким, каков он есть, без дальнейшей шлифовки. «Нет, — сказал кузнец, — верти, верти, мы понемножку сделаем его блестящим, а пока он только крапчатый!» — «Да, — ответил покупатель, — но я считаю, что крапчатый топор мне подходит больше всего»...

Думаю, что так случалось со многими, кто убедился, как трудно приобрести хорошие навыки и искоренить дурные, вероятно, многие из них отказались от борьбы и пришли к выводу, что «крапчатый топор — самый лучший!» [15, с. 71].

Познание себя не просто устраняет невежество, но выводит человека на новый уровень уважения к себе и людям, а также к своему и чужому труду. Истинно уважающий себя человек (не смешивайте с самовлюбленностью) не поддастся бездумно какой-нибудь порочной страсти, разрушающей его здоровье, не станет поганить свою душу грязными словами. Его труд будет отличаться лучшей организованностью и высокой ответственностью за качество работы. Иначе, такой человек будет *лучше жить и работать*. А в этом и состоит главная цель изучения любого предмета.

Разработать проект и построить здание, несмотря на огромную трудоемкость этих задач, все же легче, чем изменить сознание людей, их отношение к труду. Невозможно эффективно решать производственные задачи, если сами участники производства толком не будут знать своих возможностей, при этом часто пребывая в плену разрушительных страстей и предрассудков. Особенно очевидна наша слепота и глухота в отношении себя, когда речь заходит о здоровье. Обычному человеку невозможно и незачем пытаться разобраться в бесчисленных физико-химических процессах, происходящих в нашем организме (несмотря на огромные успехи медицины, человек остается во многом, говоря кибернетическим языком, «черным ящиком»).

Зато сколько полезнейшей информации можно получить, сопоставляя действия на «входе», т.е. наш образ жизни и условия труда, и на «выходе» — наше физическое и душевное состояние. Однако, не желая познавать себя, мы игнорируем сигналы нашего организма на наше поведение и тем самым упрямо и методично разрушаем его.

В то же время человек испытывает большую радость, если хотя бы в малом, приложив волю, заставит себя что-нибудь сделать или, наоборот, не сделать вопреки обыкновению. После таких невидимых побед над своими дурными привычками или страстями растет чувство достоинства.

Таким образом, путь к целостности своей жизни как единству связи тела, разума и духа лежит только через познание себя. Вот в чем суть мудрых слов, сказанных много веков назад: если ты имеешь все, но нуждаешься в себе, ты нуждаешься во всем. *Если ты знаешь все, но не знаешь себя, ты не знаешь ничего.*

Управление собой — это, по сути, управление состоянием своего невидимого мира, т.е. чувствами и мыслями.

Каждое мгновение мы что-то чувствуем. Вне чувства нет жизни и, по сути, чувство и есть жизнь. Мысль порождает чувства, чувства порождают мысли. Есть чувства высокие и низкие. Между ними находится рассудочный ум или разум. Мы должны обращаться к разуму, когда нас одолевают низкие чувства, но плохо, когда разум сдерживает проявление высших чувств.

Эффективным средством борьбы с отрицательными чувствами является развитие противоположных им положительных чувств. Даже простое обсуждение положительных качеств нашего обидчика уменьшает наше раздражение.

Одним из самых мощных чувств является вдохновение, дающее необычайный прилив творческих сил. Это какая-то необъяснимая связь с высшим миром, откуда человек черпает идеи, знания, художественные образы, научные открытия

Нигде не говорится, что надо управлять добрыми чувствами, например, стараясь как можно больше скрывать душевное расположение к человеку и ту радость, которая возникает в общении с ним. Наоборот, книги всех веков и народов повествуют о другом — люди могут и должны управлять собой, чтобы не доставлять боли и страданий друг другу.

Мир построен по закону соответствия. Между человеком и всем, что его окружает, существует абсолютное соответствие. Это означает, что каждое испытанное нами чувство имеет определенную природу, и оно пробуждает вокруг силы той же природы. Например, в физическом мире действует акустический закон эха (что вы крикните, то же и эхо) или вибрации одного из двух камертонов, когда второй тоже начинает вибрировать с той же частотой. Так и в отношениях с людьми. Еще никогда раздражение одного человека не приносило радости другому. Возникает как минимум напряженная ответная реакция, а чаще всего то же раздражение. Отсюда вывод: поселяя в себе беспорядочные мысли и чувства, мы разрушаем свою нервную систему. Как заметил мудрец, чтобы стать сумасшедшим, вовсе не обязательно знать расположение всех нервных центров.

Сколько людей не хотят управлять собой, не хотят, чтобы чувства, слова и дела были во взаимном согласии, а затем жалуются на жизнь, на своих близких в доме или коллег по работе. Как важно беречь друг друга, усилием воли усмирять свою жадность или гордыню. Если этого не делать, появятся ядовитые цветочки — обида, раздражение, негодование. Происходят ненужные затраты жизненных сил, которые трудно восстанавливаются. Таким образом, мы сеем беду, страдаем и прокли-

наем всех и вся, не задумываясь, что все, свалившееся на нас — последствия наших дел.

В воспитании наших чувств особенно важно научиться оставлять свою волю (упрямство) позади себя. Это — первое лекарство против, как говорит христианская этика, дьявольской гордости, т.е. гордыни. Гордыня — это чувство превосходства над другими и радость не за других, а только за себя. Гордыне свойственно настаивать на своем в разговоре, чтобы всегда брать верх, нежелание прислушаться и тем более согласиться с другим мнением, упорно отстаивая лишь свое.

Управление собой — это высшее из искусств и ему как любому искусству невозможно научиться только словами без дел. Если вы решили поработать над собой, то двигайтесь в двух направлениях.

Во-первых, начинайте с отрешения от вредных привычек, среди которых будут такие, которые незаметны самому себе (не обольщайтесь — у окружающих более зоркое видение вас). Попытка избавиться от главных препятствий, не обращая внимания на мелкие, напоминает путника, который решил подняться на высокую гору, но оставил камни в кармане. Не научившись побеждать себя в малом, человек не сможет избавиться от большой страсти.

Во-вторых, вырабатывайте в себе выдержку и спокойствие — это важнейшие условия здоровой жизни и эффективного труда. Если нам что-то не нравится, внутри начинает возникать волнение, переходящее в раздражение, а затем и в негодование. Старайтесь усилием воли с самого начала сбереечь спокойствие. Естественно, оно может быть сохранено до известной степени. Тем не менее, если человек будет твердить себе о спокойствии, он хотя бы немного достигнет его. А сознательная тренировка, начиная с подавления мелких вспышек, будет давать все более лучшие результаты.

Видеть, слышать, чувствовать — это составные части переживания. Поэтому надо меняться нам, и только нам, уходя от наших дурных привычек и порочных страстей, тогда одно и то же будет переживаться

по-другому. Мир внутри нас. Если мы внутренне неустроены, то куда бы мы ни поехали, хаос в душе повезем с собой. А при появлении нового объекта, распаляющего нашу страсть к раздражению, все повторяется вновь.

Таким образом, ум и душа подобно телу также должны питаться чистой пищей. Как в пище мы отбрасываем несъедобное, так и в душевный мир не должны допускать шлаки и грязь. Мы болеем одинаково, как от неразборчивости в питании, так и неразборчивости в чувствах, и самые отравленные продукты для «душевного» желудка — раздражение, злора, суждение, клевета, обида, зависть.

Управление мыслями. Люди мыслят понятиями. *Кто ясно мыслит, ясно излагает.* Организация мысли начинается с перестройки мышления, иначе, бессистемность воспринимаемой информации, путаница в понятиях обязательно перейдет на слова, а затем на дела.

Наши мысли — мощный энергетический поток. Современная наука на основании экспериментальных знаний доказывает, что любые мысли — добрые или дурные — это реальные энергии, которые витают в пространстве и напитывают его. Наслоение мыслей приводит к формированию образов, которые начинают жить самостоятельной жизнью. Созданы приборы, фиксирующие мыслеобразы, и выясняется, что грубая, агрессивная мысль остается в пространстве, она оседает на предметах и пище, не говоря уже о том, что проникает в подсознание. И для того, чтобы она была уничтожена, должна прийти более тонкая, светлая и чистая мысль и выжечь ее. Более того, мыслеобраз обладает определенным магнетизмом. О чем человек думает, то и притягивает по закону подобия. *Думайте о добром и светлом!*

Мы — хозяева наших мыслей и можем ими управлять. Мысли человека ткут его ауру и определяются чистотой устремлений, рождающихся в нашей душе. Вот почему все книги мудрости утверждают, что человек — это, по сути, душа. Нет мира в душе и порядка в уме, — не проявятся они ни в словах, ни в делах.

Человеку трудно управлять собственными мыслями. Усилием воли мы можем отбросить какую-то внешнюю мысль, но это еще не значит, что нам удалось от нее освободиться. И если эта мысль была пропита-

на чувствами, то малейшее внешнее напоминание покажет, как она живет глубоко. Вот почему не надо привязывать мысли к мрачным и тяжелым воспоминаниям. Неудачи бывают в жизни каждого человека, но одни извлекают уроки и идут дальше, поменьше оборачиваясь, а другие отдают свои жизненные силы на жевание негативных воспоминаний. Например, если маяться от мыслей, что с вами поступили несправедливо, то вы входите в состояние саморазрушения. И, вообще, сколько прежних забот оказывались ничтожными по прошествии некоторого времени. Люди часто называют несчастьем лишь неизбежное следствие давно порожденных ими причин. Но согласно любимому выражению мудрого Соломона, «и это пройдет».

Неудача не есть что-то неизменное, абсолютное. Вспомните, что жизнь есть то, что мы о ней думаем. И если человек считает что-то неудачей, то это лишь состояние его ума, в котором он будет пребывать до тех пор, пока будет так думать.

Американские специалисты по человеческим отношениям Уоррен Бенис и Берт Нанус, опросившие многих преуспевающих лидеров бизнеса, вывели следующее наблюдение: «Возможно, самым впечатляющим и примечательным качеством лидеров, которых мы изучали, было то, как они реагировали на неудачи. Они просто не думают о неудаче, даже не пользуются этим словом, предпочитая такие синонимы, как «ошибки», «сбой», «путаница» или множество других.

Каждая клетка тела реагирует на каждую нашу мысль и на каждое наше слово. Неблагоприятные изменения, происходящие в нашем теле — результат непрерывного мышления, влияющего на образ жизни человека. Так, люди часто высказывают отрицательное отношение к своей работе. Труд — не только способ получения средств для жизни, труд — важнейшая часть нашей жизни. И постоянные мысли недовольства о работе (я не выношу свою работу, я не зарабатываю достаточно денег, меня не ценят на работе и т. п.) отравляют не только труд человека, но и его жизнь.

Мысленное представление различных ситуаций вызывает различные биохимические процессы с вовлечением различных функциональных систем (сердечно-сосудистой, пищеварительной и др.). Подумай-

те о плохом и начнется учащение сердцебиения и уменьшение слюно-выделения. Согласно выводу, сделанному И. Сеченовым, *с точки зрения мозговых реакций, нет никакой разницы между действием и представлением о действии*. Это еще раз убеждает: думайте о добром и светлом!

Нам дана свобода выбора. Нас никто не принуждает быть хорошим или плохим, мы все выбираем сами, в том числе и собственные мысли. Невозможно добиться успеха, настраиваясь на неудачу, или оставаться здоровым, все время думая о болезнях. Нездоровые убеждения будут определять нашу жизнь и труд до тех пор, пока мы их не осознаем и не преобразуем в пользу позитивного мышления. Вот пример поворота своих мыслей от разрушения к созиданию. Если вас кто-то критикует, то представьте, как он хвалит вас, если кто-то к вам жесток, говорите себе, что он мягок и справедлив. Существует незыблемый закон общения: *когда акцентировать внимание только на хорошем в людях, они покажут вам свои прекрасные качества*.

Сделаем обобщение словами из мудрого источника: берегитесь плохих мыслей. Если они появятся, перекройте их добрыми, т.е. нейтрализуйте. Используйте свое воображение, мысли, чувства для создания в себе самых красивых образов, старайтесь увидеть себя в музыке, в свете, в солнце, в совершенных формах, с качествами доброты и великодушия, со способностью помочь другим, просветить их. В этом источник неистощимой радости. Нет работы более возвышенной, чем строительство в себе храма из наилучших материалов: мыслей, чувств и бескорыстных действий.

Управление словом — это следствие управления своими чувствами и мыслями. Свобода воли человека проявляется в мышлении, речи и действии. Способность образовывать слова — это высший дар, но всегда ли человек употребляет его в созидательных целях? Человек не имеет (возможно, к счастью) способности управлять воздействием слова на окружающих людей, однако в процессе легкомысленной или высокопарной болтовни говорящий редко задумывается над предостережением, что слово и лечит, и калечит. Слова имеют силу так действовать на состояние души, как состав лекарств на тело. Одни лекарства могут

остановить болезнь, а другие — сократить жизнь. Так и слова: одни успокаивают душу и вселяют уверенность, а другие — отравляют душу и повергают слушателей в печаль.

Невозможно перечислить все высказывания духовных святителей разных стран и народов о необходимости управления своими мыслями и словами, чтобы сберечь их в чистоте. Вот только одна выдержка из Писания: «Если кто из вас думает, что он благочестив, и не обуздывает своего языка, но обольщает свое сердце, у того пустое благочестие... Кто не согрешает в слове, тот человек совершенный, могущий обуздать и все тело.... А язык укоротить никто из людей не может: это — неудержимое зло, он исполнен смертоносного яда.... Из тех же уст исходит благословение и проклятие. Не должно, братья мои, сему так быть» [Иак. 1:26; 3:2 — 10].

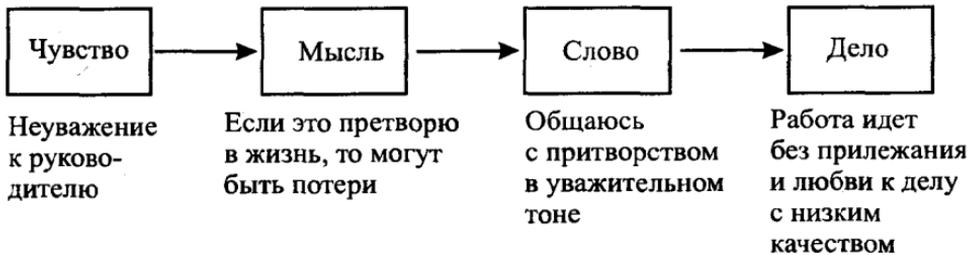
А вот что много веков назад писал о силе слова духовный святитель Ефрем Сирийский: «Блажен, кто стал делателем истины. Человек истинный не судит неправедным судом, не презирает нищего и нуждающегося, в ответах не льстит, в суждении правилен, не знает коварства, не любит лицемерия. Блажен, кто не повредил языка своего злословием, но разумет, что все мы состоим под наказанием, и не услаждается злословием других. Кто не склонен к злословию других, тот избегает братоубийства, того другие не будут злословить. Кто не уловлен духом злоречия, тот истинно познал, что сам — он человек плотяный (телесный, подверженный недостаткам — А.Т.) и соблюл себя незапятнанным. Кто не в сообществе со злоречивыми, тот водворится с ангелами».

Речь человека — это первый шаг в его видимом, ощущаемом другими проявлении. Люди не только не имеют способностей читать мысли, но и произносимых слов часто не слышат, поскольку сами находят как бы в непроницаемом футляре. Человек слушает и слышит только то, что *хочет и может воспринять*.

Исследования ученых Падерборнского института кибернетики показали, что половина взрослых людей не улавливает смысл произносимых фраз, если они содержат более 13 слов, а дети семилетнего возраста с трудом понимают фразы, составленные более чем из восьми слов. Умудренные жизнью собеседники большую часть информации в про-

цессе общения воспринимают не по содержанию слов (вербальная информация), а по тому чувству, которое вкладывается в произносимые слова (невербальная информация). Например, китайский философ Лао-Цзы признавался, что он начал *слушать* людей после 50 лет (уважительно относиться к собеседнику, не перебивая и пытаясь понять его) и только после 60 лет стал *слышать* их (понимать истинные чувства говорящих).

Зародившиеся чувства в человеке всегда проявятся, если не в словах, то обязательно в делах. Вот такая реакция подчиненного, например, может быть на недостойное поведение руководителя



Бессмысленное и бездумное, и нередко разрушительное многословие достигло сегодня уровня настоящей эпидемии. На головы человечества обрушивается невообразимый поток информации. Люди страдают от этого, часто не сознавая, что питаются они горькими плодами. Но из ядовитого семени может взойти лишь ядовитый урожай, т.е. в природе всякий род в состоянии лишь породить себе подобное, да и притягивает лишь родственное себе. Вот почему из осуждения, зависти, клеветы на наших же ближних никогда не произрастет что-либо полноценное. Клевета порождает вновь лишь клевету, ненависть и т. п. С другой стороны, мир, благородство, радость могут породить лишь благородный тип мышления и не иначе. Наши помыслы, речи и деяния — это все то, что порождает подобное себе, в том числе и нашу собственную судьбу. Следовательно, безнадежно и глупо надеяться на что-либо иное, кроме плодов по роду посеянных нами семян. Особое внимание обратим на требование немногословия, т.к. с потоком слов тратится большая энергия. Но главная беда в другом — многословие лег-

ко переходит в пустословие, а пустословие — в осуждение и злословие. Немиогословие — это качество зрелого сознания, которое ценит свое время и время собеседника и не позволит заболтать ни себя, ни собеседника. Однако люди не хотят сдерживать страсть к многословию и уменьшить тем самым потоки слов, произносимых без разбору и без надобности. Установлено, что в среднем человек запоминает $1/5$ из того, что услышит, и $3/5$ из того, что увидит. Из того, что человеку покажут с объяснением, он запоминает $4/5$.

Человек, стремящийся заполнить свое время пустословием лишь для того, чтобы пообщаться с себе подобными, пуст сам, пусто и его окружение. Но он не хочет признаваться в этом самому себе. Он станет утешать себя тем, что нельзя же все время говорить только о серьезном. По его ложному мнению, это грозило бы сделать жизнь монотонной и скучной, в первую очередь в часы досуга. Однако он не может не видеть того, что потратил большую часть времени жизни, а нередко и труда, совершенно попусту, бессодержательно и бесцельно. Бессмысленно жалеть о потерянном времени, лучше, осознав это, избегать подобного повторения впредь. Если вы поймете содержание тех слов, которыми обменивались с другими людьми, вы откроете, насколько пусты и бессодержательны были многие беседы. Это вовсе не означает, что необходимо становиться молчальником. Но в разговорах старайтесь избегать как поверхностности, так и неискренности. Проверьте себя серьезно и, честно признавшись себе во всем, вы начнете меняться во многих отношениях. Ваши слова станут полновесными, притягательными и проникновенными, т.е. убедительными.

Люди обычно слушают очень внимательно не более 10—15 сек. Затем они начинают слышать самого себя и искать, что можно было бы добавить к предмету разговора. Даже самая интересная по содержанию информация сама по себе не может гарантировать поддержания внимания в течение длительного времени. Как показывают наблюдения, через 10—15 минут происходит произвольное отвлечение. Отсюда полезный вывод: если хотите что-то сказать (или продолжать говорить), убедитесь сначала, что вас могут и будут слушать (или продолжать слушать). О случае огромного воздействия на слу-

шателей краткого слова описано в истории. Афинянам надлежало сделать выбор между двумя строителями, предлагавшим свои услуги для возведения какого-то крупного здания. Один, более хитроумный, выступил с великолепной, заранее обдуманной речью о том, каким следует быть этому строению, и почти склонил народ на свою сторону. Другой же ограничился следующими словами: «Мужи афинские, что сказал он, то я сделаю».

Люди редко жалеют, что говорят мало, но, как правило, оттого, что сказали много. На 1 слово у человека возникает 10 мыслей. Избегайте обратного. Организованная речь отличается краткостью, ясностью, убежденностью

Многословие — следствие напыщенной гордости, незнания предмета или неумения кратко и ясно излагать свои мысли. Только организованные мысли, логическое мышление приведут, соответственно, к ясному логическому изложению как письменной, так и устной речи.

Слова ценны не количеством, не внешней формой, но внутренней сущностью, наполнением чувств. Так, в словах благодарности их смысл играет второстепенную роль. Гораздо важнее звучание слов, их интонация, придающая этим словам их подлинную ценность или показывающая, что они ничего не значат. Во многих случаях слова выражают лишь поверхностную привычку, соответствующую принятым в обществе повседневным формам вежливости. Они остаются пустым звуком, и создается впечатление, будто они вообще не были произнесены. Надо во всем находить наиболее сердечное выражение, поскольку самые простые слова будут самыми проникновенными и доходчивыми.

Однако не надо ждать терпимости, немногословия и добрых слов, если наши сердца будут наполнены ядовитой завистью, сварливостью, желанием солгать или выхвалиться. **Упорядоченная, доброжелательная речь** — это следствие упорядоченности и мирного состояния нашего внутреннего мира. Каковы чувства, такие и мысли, какие мысли, такие и слова!

Мало что так отражает характер человека, как его речь. Прислушайтесь к интонации голоса, ясности речи, мощности, модуляции, скорости и громкости и вы, не будучи психологом, можете «почувство-

вать» собеседника. В общении мы пытаемся в первую очередь уловить сочетание смысла и звучания слов. Варианты таких сочетаний показаны в таблице 4.1

Таблица 4.1

По звучанию \ По смыслу	Содержательные слова	Поверхностные слова
Соответствующие чувствам	Искренние слова с большим внутренним смыслом, со значением	Искренние, но бессодержательные слова, отражающие поверхностные чувства и мысли
Несоответствующие чувствам	«умная, дипломатическая» смесь хитрости, изворотливости, лукавства, лицемерия и лжи	От простоватой хитрости до глупой наивности

Слово — это колебание воздуха, энергия, сила. Словом можно служить любви и здоровью, а можно и вражде, и ненависти. Замечено, что аура произносящих грязные, злобные слова окрашивается в грубые, мрачные тона, рвется ее верхняя заградительная нить. В результате слабеет и теряется иммунитет. Ученые Российской академии наук пришли к ошеломляющему выводу, что с помощью словесных мыслеобразов человек способен созидать или разрушать свой генетический аппарат. Иначе, молекулы ДНК способны «слышать» нашу речь и даже воспринимать смысл читаемого текста, и они далеко не безразличны к получаемой информации. Одни сообщения их оздоравливают, а другие — разрушают. Например, грязные слова, проклятья разрушают волновые программы, которые отвечают за нормальную работу организма. Вот почему древняя мудрость неустанно напоминает: берегите в чистоте мысли свои, оскверняет не то, что входит в уста, а то, что выходит из уст. Отрицательная, разрушительная энергетика злословий всякую гармонию превращает в хаос и безобразия.

Таким образом, культура труда неотделима от умения передавать информацию. Все мы хотим получать интересные нас сведения не

только в достаточном объеме, но краткими и ясными по форме. Отсюда очевидно, что профессиональная грамотность и логичность речи, умение отдавать ясные и быстро понимаемые распоряжения во многом определяют личный авторитет руководителя. Посредством слова руководитель оказывает мощное психологическое воздействие на окружающих. Но такое достигается только через постоянную работу над собой. Еще Лев Толстой писал: «Надо стараться довести свою мысль до такой степени простоты и ясности, чтобы всякий, кто прочтет, сказал бы: «Только то? Да ведь это так просто!» Для этого нужно огромное напряжение и труд». Не удивительно, что в одном из писем неизвестный автор сделал приписку, ставшую крылатой фразой: «Короче написать не мог, потому что не было времени».

О неисчерпаемых возможностях передавать сведения, которые будут краткими, но информативно емкими, говорит следующий вывод. Попытка увеличить объем текста не приводит к адекватному увеличению объема информации. Переход от одной строки к 28 строкам (одна страница) дает прирост информации в 10 раз, от одной к десяти страницам — в 3 раза, а от десяти к ста страницам — только в два раза.

Глава 5

СВОБОДА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТНИКА

Свобода человека — это по сути свобода его воли. Человек всегда свободен направлять себя к добру или развязывать свою злую волю, способен одобрить всякое свое чувство или осудить его. Человек не всегда способен победить то, что он в себе осуждает (когда страсть возьмет верх над сознанием и волей), но способен осудить свое зло и не соглашаться с ним.

Воля — это духовная сила в человеке, определяющая всю его деятельность. Воля выбирает направление действия в ту или другую сторону, или вообще отказ от действия. Не окружающие человека обстоятельства и не понуждающие его причины делают выбор поведения, но именно его свобода воли выберет одно направление из нескольких векторов сил, например, истины и лжи, добра и зла, наследственности и воспитания.

Человек свободен не потому, что на него никто не влияет, но в том смысле, что при выборе жизненного пути он не вправе ссылаться на обстоятельства. Слабая воля, слабая сила духа делают человека приспособленцем к обстоятельствам. Лишь высокое сознание в сочетании с сильной волей способно принимать решения и действовать наперекор преградам. Следовательно, человек устраивает свою жизнь и организует свой труд так, как он захочет. Вот почему не бытие определяет сознание, а именно свободно избранное человеком сознание определяет его образ жизни и культуру труда.

Люди стремятся к свободе своих желаний и страстей, но при этом часто забывают, что *истинно свободным может быть только тот*

человек, который свободен от разрушительных устремлений. Например, может ли быть свободным человек, стремящийся любым путем разбогатеть, добиться славы или власти?

Люди часто расходуют жизненную энергию и свободу на такие устремления, которые имеют в своей основе только одно — возвыситься над другими людьми. В то время как истинное предназначение человека — возвышение над самим собой. Каждый шаг в познании физического мира должен сопровождаться тремя шагами в воспитании характера.

С возрастом мы становимся все более свободными в выборе решений, определяющих нашу жизнь. Вместе с тем возрастает и наша ответственность. Вот почему многие люди, не готовые к большей ответственности, соглашаются передать право и свободу принятия решений за них другим, только бы избежать более высокой ответственности. Именно по этой причине на производстве далеко не все работники согласятся быть руководителями.

Все великие умы высказывались о значении свободы в жизни человека, но всегда подчеркивали, что свобода и распущенность — противоположные понятия. Как писал в своем послании один из Апостолов, «все мне позволительно, но не все полезно. Все мне позволительно, но ничто не должно обладать мною» [1 Кор. 6,12]. Лишь глупцы называют своеволие свободой. По словам Ж. Лабрюйера, свобода — это не праздность, а возможность свободно располагать своим временем и выбирать себе род занятий; короче говоря, быть свободным — значит не предаваться безделью, а самолично решать, что делать и чего не делать. Поэтому *истинная свобода — есть свобода от наших собственных дурных привычек и порочных страстей, в первую очередь от курения, пьянства и сквернословия.*

Следовательно, свободным может быть только человек, который собрав свою силу воли, поднимется над любой своей прихотью, любым желанием, любым соблазном. Безусловно, приобретение своей внутренней свободы не обойдется без конфликта с притязаниями его тела. Сознание человека будет искать меру во всем, начиная с еды и питья, а телесная природа, как известно, стремится только к безмерному насыщению.

Духовный рост, определяющий сознание, делает человека все более свободным от цепей жадности к богатству. Человеку открывается великая истина, что как мало надо ему для здоровой, счастливой жизни, поскольку безмерное накопление вещей отнимает время и его свободу. А если такой человек и приобретает богатство, то не прилепляется к нему сердцем и использует его для помощи другим людям.

Кто не хочет быть свободным! Уже с первых дней жизни дети начинают протестовать тому, что не соответствует их желаниям. Но люди живут в огромном сообществе, называемом земной цивилизацией. Без уравнивания желаний каждого человека определенными этическими нормами и государственными законами возник бы полный хаос. Декларация прав человека начинается со слов, что все люди рождаются свободными и равными в своем достоинстве и правах. Но как следствие не может быть без причины, так *свобода наших видимых проявлений обязательно сопровождается ответственностью за все, что мы творим.*

Естественно, в производственных системах, где все трудятся над решением одной большой задачи, например проекта или строительства здания, полная свобода подчиненного в выборе характера личной занятости невозможна. Однако недопустима и другая крайность — полная зависимость работника от действий руководителя. Во-первых, руководитель не в состоянии проконтролировать и скорректировать все действия подчиненных. Значит перед ними рано или поздно обязательно будут возникать задачи, требующие нестандартных, творческих решений. И если человеку запрещено привносить в работу что-то индивидуальное, он будет закрепощен, боясь выговора за несанкционированные действия. И, во-вторых, отсутствие у подчиненных определенной степени свободы для самостоятельного принятия оперативных решений резко снижает их интерес к работе. Следовательно, любое распоряжение должно оставлять возможность проявления инициативы тем, кто будет его выполнять. В управлении это называется передачей или делегированием ответственности.

Ответственность людей — это их отношение к своей жизни и труду, ко всему, что они думают, говорят, делают. О проявлении ответ-

ственности в труде свидетельствуют такие качества работника, как добросовестность, надежность, тщательность, прилежание, старание. В общении с людьми ответственный человек будет проявлять к ним уважение, искренность, открытость, чувствовать боль и радость другого человека.

Вся наша жизнь — это бесконечная цепь принимаемых решений. Все живое в природе принимает решения. Однако, в отличие от других живых существ, люди могут обдумывать и взвешивать свои поступки, осознавать последствия принятых решений. Каждое новое решение будет в той или иной степени влиять на последующую жизнь. И постепенно от выбора решений будет формироваться наш характер, наша воля.

Главное отличие зрелой, духовно сформированной личности заключается в том, что *такая личность несет ответственность за последствия принимаемых решений*, а если какое-то из них оказалось ложным, то человек честно признается в этом. В отличие от цельной натуры незрелость проявляется в непоследовательности, противоречивости и безответственности поступков, т.е. в неосознании, зачем и ради чего так думает, так говорит, так делает.

Ответственность руководителя в принципе можно разделить на два вида: за себя (в т.ч. за свое здоровье) и за подчиненных (в т.ч. за их здоровье). Но есть еще одна ответственность за то, что он не устанавливает барьеры безответственного и разрушительного поведения своих подчиненных. В равной степени такое же требование применимо к поведению родителей и учителей, поскольку безответственность, став нормой с детства и школы, переходит и во взрослую жизнь человека, каким бы трудом он ни занимался.

Безответственность иногда называют разновидностью предательства и она безгранична в своих проявлениях. Вот примеры: работник не доводит дело до конца или выполняет его небрежно, или перепоручает другому, когда оно ему просто «надоело», или создает видимость труда при том, что со временем обнаружится, что он это дело в принципе завалил. Различные оправдания типа «я не знал», «я забыл» и т.п. — все это также признаки безответственности.

Перестав отвечать за результаты своего труда, человек не имеет возможности реально оценить и дисгармонию в своей душе и уме. У такого человека связь с окружающим миром и людьми становится ненадежной и вообще нежизненной. Такой работник не просто теряет уважение коллег или получает меньшую зарплату, он лишается самого главного — радости труда, без которой немислима истинная радость жизни.

Низкое чувство ответственности — закономерное следствие безраздостного отношения к труду. Все лучшее заявит о себе в полную силу только в том случае, если это лучшее будет развиваться с малых лет. Например, для стран с высокой культурой труда характерно привитие в сознании растущего человека чувства, что работать неаккуратно и небрежно — недостойно и стыдно.

Все люди, переживая, например, душевную радость, испытывают при этом одинаковые по сути и по форме ощущения. Но впечатления душ, переживающих «одно и то же», существенно отличаются друг от друга. У каждого свое собственное личностное видение не только событий, но образов, красок и т.д. Люди ощущают любую вещь единственным в своем роде, неповторимым ощущением, т.е. своим уровнем зрелости. У человека появилось хорошее настроение и все стало прекрасным. Но мир не изменился — изменились мы. Все зависит от нас самих! Вот почему *жизнь есть то, что мы о ней думаем.*

В мире столько проблем, что если думать о всех их одному человеку, то мозг может не выдержать напряжения. Решить мировые проблемы невозможно, даже если все люди будут думать о них. Гордиев узел можно развязать лишь одним способом — *думать в первую очередь о себе, о своей ответственности за происходящее.* Естественно, не на пути осуждения всех, а на пути открытия, что мир будет меняться только тогда, когда начну меняться Я. Начнет меняться моя семья, коллектив, в котором я работаю, наконец, общество, в котором я живу.

И первый, самый трудный шаг — осознание, что в моей личной неустроенности виноват я сам, что в отсутствии мира в семье или на работе есть и моя вина. Иначе, открытие, что за результат всех событий, в которых я принимал прямое или косвенное участие, обязательно есть и моя доля ответственности.

Важнейшее условие развития ответственного отношения к труду — **ясность требований, предъявляемых к работникам.**

Когда человек точно знает свои права и обязанности, круг своих задач, это уже само по себе повышает его персональную ответственность за порученное дело. Так происходит потому, что конкретизация круга забот человека сопровождается усилием у него переживаний за них. Не случайно говорят, что когда отвечают все, то всем весело, но когда отвечает один, он, как правило, серьезен.

Организация не может ограничиться лишь определением должностной компетенции каждого работника. Не менее важно создать соответствующие условия в работе, без которых самая правильная должностная инструкция теряет свою силу.

В любом виде деятельности ясная определенность функций помогает работнику верно сориентироваться и понять, какое от него требуется поведение на производстве и каким образом он может положительно себя зарекомендовать. Еще в начале прошлого века Г. Эмерсон в «Двенадцати принципах производительности» подчеркивал, что стандартные инструкции не убивают в работнике инициативу и не превращают его в автомат, а наоборот, освобождают мозг для высшей инициативы и разработки лучших способов решения производственных задач.

В развитии ответственности подчиненных на производстве руководитель должен учитывать исключительно важную психологическую деталь: если он сам будет «болеть за дело», скажем условно, на 10 баллов, то подчиненные в лучшем случае на 7—8 и только редкие из работников проявят ответственность большую, чем сам руководитель. Отсюда очевидно, что малейшее ослабление важности какой-либо задачи в сознании руководителя повлечет за собой еще большее ослабление интереса к работе у подчиненных. Поведение руководителя — это образец для подражания подчиненными.

Вместе с тем в душевной природе человека изначально присутствует зерно ответственности, которое должно взращиваться уже с детства. Совершая недостойные действия, наша совесть начинает сигнализировать о том, что мы нарушаем закон правдивого поведения. Совесть — это живая воля к нравственному совершенству. Когда наша совесть гово-

рит нам что-либо сделать и причем определенным образом — это значит человек призывается к более совершенному образу жизни, к прилежному труду. Длительное попираание воли к совершенному превращает человека в недобросовестного работника, безразличного к качеству своей работы. Что бы он ни делал, все будет выполняться небрежно и неаккуратно.

Ответственный человек — это человек, который осознает, что он является, по выражению одного философа, «неоспоримым автором события или вещи». Естественно, что трудно работать с большим старанием и прилежанием, если нет социального запроса на результаты его труда, если его труд не оценивается по достоинству. Иначе, самое худшее управление трудовым коллективом там, где поведение работников отдано лишь на откуп их совести.

Перед кем же несет ответственность человек, получающий образование? Перед многими (родители, преподаватели...), *но в первую очередь перед самим собой*. Причем ответственность за любые действия возникает уже в момент принятия решения, а вовсе не совершения поступка, который является лишь следствием принятого решения. Таким образом, все в мире развивается по естественным законам, но у человека к ним добавляется еще закон личной ответственности за его мысли, слова и дела.

В заключение приведем слова Антуана де Сент-Экзюпери: «Если, желая оправдать себя, я объясняю свои беды злым роком, то я подчиняю себя злому року. Если я приписываю их измене, то я подчиняю их измене. Но если я принимаю всю ответственность на себя, я тем самым отстаиваю свои человеческие возможности. Я могу повлиять на судьбу того, от чего я неотделим. Я — составная часть общности людей».

Глава 6

МЕРА И ГАРМОНИЯ В ЖИЗНИ И ТРУДЕ

Развитие чувства меры. Растущее сознание вмещает в себя одно из самых удивительных чувств — это чувство меры. Все природные системы от травинки до звездных скоплений построены на соразмерности частей.

Так, архитекторы и инженеры — конструкторы, создавая прообраз будущего сооружения, решают задачи пропорционального соотношения строительных деталей и конструкций, образующих в совокупности надежную, устойчивую систему. К гармонии и красоте здания можно прийти только через соразмерность образующих его частей.

Соблюдение меры необходимо и в решении организационно-управленческих задач. Например, эффективность труда работника в первую очередь определится рациональным соотношением между объемом и сложностью задания — с одной стороны, и профессиональным уровнем и психофизиологическим состоянием исполнителя — с другой. Один из авторов выразил отсутствие чувства меры в распоряжении руководителя такими словами подчиненного: «Он поговорил со мной 10 мин, задал работы на 10 лет и наказал ее выполнить за 10 дней».

В деловом общении руководителя с подчиненными можно выделить два момента, где особо необходимо соблюдение чувства меры. Первый — при выдаче задания, сложность которого должна несколько превышать опыт и квалификацию исполнителя (рис. 6.1, позиция 3). Постоянная выдача простых заданий резко снизит интерес к работе, т.к. не позволит человеку укрепить свои способности и развивать со-



Рис. 6.1. Изменение отношения к работе в зависимости от сложности задания

образительность. Слишком сложные задания лишают уверенности в своих силах и вообще невыполнимы. То же и в учебном труде. Знания должны даваться в меру, дозированно и по сложности соответствовать уровню подготовки студентов, исключая примитив или сверхсложность. Ничто так не помогает расти человеку, как жизненная необходимость *преодоления каких-либо преград, и кроме того, восстребованность других людей к развитию его способностей*. Отсюда понятно, почему главным принципом созидательной педагогики считается побудительное отношение учителя к ученику: «Ты все можешь!» Редко что так укрепляет дух человека, как уважение к нему и вера в его силы и способности.

Второй момент, требующий особого соблюдения чувства меры, — оценка работы подчиненных. Здесь мера проявляется через такт и уважение к исполнителю, даже если необходимо сделать замечание. Известно, что несоразмерность видимых предметов, например, большой по площади стены и малого окна или низкого дома с широкой, давящей крышей, не затрагивает душевных глубин. Но если руководитель начнет давать характеристику труду работника в раздраженном тоне, да еще повышенным голосом, душевный мир исполнителя мгновенно возбудится.

Еще в IV веке один из образованнейших людей своего времени Григорий Богослов писал об удивительном чувстве меры, без которого невозможно благотворное воздействие руководителя на подчиненного:

«Чтобы хорошо других уврачевать и самим уврачеваться, надо знать, что не одинаковы понятия и стремления мужчины и женщины, у старости и юности, у нищеты и богатства, у веселого и печального, у большого и здорового, у начальников и подчиненных, у мудрых и невежд, у робких и смелых, у гневливых и кротких, у твердо стоящих и падающих. А если еще разберем подробнее, то какое различие между вступившими в супружество и безбрачными. И у последних опять — между пустынножителями, между находящимися в общежитиях и между остающимися в мире. Между опытными и преуспевающими в созерцании и между теми, которые просто исполняют должное. Между городскими и сельскими жителями, между простосердечными и хитрыми, между занятыми делом и живущими праздно, между потерпевшими измену счастья и благоуспешными, не встречавшими неудач.

Все таковые различествуют между собою желаниями и стремлениями — иногда более, нежели сколько они различны по телесному виду или (если угодно) по сочетанию и растворению стихий, из которых мы состоим; и потому не легко иметь над ними смотрение. Но как телам не одинаково дается лекарство и пища — иное пригодно здоровому, иное — больному: так и души врачуются различным способом. Свидетели такого врачевания — сами болящие. Одних назидает слово, другие исправляются примером. Для иных нужен бич, а для других — узда; ибо одни ленивы и неудобоподвижны к добру, и таких должно возбуждать ударами слова; другие сверх меры горячи духом и неупержимы в стремлениях подобно молодым, сильным коням, бегущим далее цели, и таких может исправить обуздывающее и сдерживающее слово. Для одних полезна похвала, для других — укоризна; но и та и другая — вовремя; напротив того, без времени и без основания они вредят; одних исправляет увещание, других — выговор и последний — или по всенародном обличении, или по тайным вразумлениям, сделанными наедине, но приходят в чувство, если укорять их при многих; другие же при гласности обличений теряют стыд, но их смиряет тайный выговор, а за такое снисхождение к себе воздают они благопокорностью. Иные надеясь, что дела их тайны, о чем они и заботятся, считают себя умнее других, и в таких надобно тщательно наблюдать все,

даже самые маловажные поступки; а в других лучше много не замечать, и, как говорится, видя не видеть, слыша не слышать, чтобы, подавив их ревностью обличений, не возбудить к упорству и, напоследок, не сделать дерзновенными на все, истребив в них стыд — сие средство ко внушению покорности.

Иногда надо гневаться, не гневаясь, оказывать презрение, не презирая, терять надежду, не отчаиваясь, сколько сего требует свойство каждого; других должно врачевать кротостью, смирением и соучастием в их лучших о себе надеждах. Одних полезно побеждать, от других часто полезнее быть самому побежденным; и хвалить и осуждать должно — у иного недостаток и могущество; а у иного нищета и расстройство дел. Ибо наше врачевство не таково, каковы добродетель и порок, из которых первая и для всех всего лучше и полезнее, а последний — всего хуже и вреднее...

Хотя сколько бы ни употреблять тщания и ума, невозможно всего изобразить словом и обнять мыслью в такой подробности, чтобы вкратце был виден весь ход врачевания; ...нам известно, что как для ходящего по высоко натянутому канату не безопасно уклоняться в стороны, и малое, по-видимому, уклонение влечет за собою большее, безопасность же его зависит от равновесия. Так и в нашем деле, кто по худой жизни или по невежеству уклонится в ту или другую сторону, для того очень опасно, что сам он впадает в грех и вовлечет в него управляемых» [5, с. 34].

Следовательно, мера — это такая невидимая грань в действиях человека, за которой действие будет продолжено, но уже в новом качестве, это грань между двумя состояниями: недостатка и избытка. В жизни мера и целесообразность выступают как раздел между добром и злом. Например, здоровая пища в меру — явное добро, но та же пища в неумеренном объеме — повлечет болезни. Удивительно, что некоторые люди, только серьезно заболев, научились заботиться о себе и в итоге стали лучше жить. Они научились ценить каждый прожитый день, иначе смотреть на свою работу и отношения с другими людьми. Жизнь и труд становятся более осмысленными, если человек принимает в них активное участие.

Все, что окружает человека, не является плохим само по себе. Даже о вещах, которые общепринято считать причиной бед и разрушений, мудрецы говорили, что нет плохого ни в богатстве (приобретайте честным путем, но не прилепляйтесь к нему сердцем), ни в славе (приобретайте славу, но не гоняйтесь за ней). Но все это и другое только в благоупотреблении, к месту и ко времени. Поступки или вещи делаются плохими, если совершаются или употребляются незаконно, неуместно, несвоевременно, *сверх меры*.

Через меру — к гармонии. Мера в труде — это в первую очередь размеренный труд без бешеной гонки за земными сокровищами и без стремления выделиться каким-либо способом, это правильный режим труда и отдыха. Гармоничное развитие предполагает сочетание физического и умственного труда с душевной жизнью. Однако над чем бы человек ни трудился, пусть спросит себя, какую пользу приносит работа ему самому и другим людям. И здесь главный тормоз такому развитию — это односторонность. Все, что есть в вашем природном потенциале, реализуется только тогда, когда вы преодолеваете односторонность.

К гармоничному развитию человек приходит через меру во всем. Пробный камень такой меры: все, что расслабляет вас физически, умственно, духовно — все это отбросьте, т.к. для вас — это яд.

Всякая дисгармония вредна и ее непонимание ведет к безобразной жизни, к низкопроизводительному труду. Люди могут согласиться с необходимостью меры в работе, отдыхе или питании, но что касается законов нравственности, морали — здесь будут сплошные оговорки. В то же время эти законы неотделимы от законов физического мира. Сфера нравственности и морали — это внутренний мир человека, т.е. мир мыслей и чувств. И как все в природе этот мир заселен или добром, или злом.

Преодоление невежества помогает нам понять, что как в природе все ее части сгармонизированы, так могут и должны быть сгармонизированы отношения между людьми. Всеобщий закон гармонии часто забывается, когда дело доходит до развития тела, ума и души. Этот закон гласит, что здоровая жизнь и эффективный труд могут достигаться лишь в гармонии духовного и физического развития человека.

Тогда любое техническое открытие будет служить только во благо, не превращаясь в причину несчастий и болезней.

Все части жизни человека должны быть сгармонизированы (еда, сон, труд, отдых и др.). Излишества, которым часто предавались гениальные люди в виде пристрастий к алкоголю или табаку, не доказательство безвредности последних. Насколько плодотворнее могло быть творчество без излишеств. Творческий труд не нуждается в насильственном возбуждении.

В гармонии не бывает мелочей. Как известно, здания прошлых веков венчали крепчайшие своды. Они могли держаться тысячелетия, но стоит выбить один камень из колонны, как свод разрушится. Пренебрежение мелочами в работе может дорого стоить. Малейшая небрежность, неаккуратность бросается в глаза и заметно влияет на оценку качества работы. Об эффекте мелочей еще с давних времен говорили образно как о камне, который отвергли строители, но он является главой угла.

Если все поставлено на свое место, то красота соразмерности быстро усматривается даже не специалистом. Истинно прекрасное — это всегда соразмерность. Так, в душе, устремленной к действию, «мужество есть середина, излишек его — дерзость, а недостаток — робость. Следовательно, красота души есть соразмерность в добродетели, а безобразия — нарушение меры вследствие порока».

Для поддержания гармонии в общении необходимо только одно — чувство такта. Невоспитанность и отсутствие самообладания ведут к распущенности (недоверию, зависти, раздражению, грубости). Именно распущенность причиняет окружающим беспокойство, напряжение, а нередко и тяжелые страдания. От распущенности никогда ни бывает ничего, кроме вреда.

Когда речь идет о деловых качествах руководителя, то здесь также не следует впадать в крайности: безграничная воля приведет к волюнтаризму, безмерная доброжелательность — к беспринципности и безответственности, излишнее спокойствие — к благодушию и т.д. По мнению выдающегося полководца А.В. Суворова, командир должен обладать следующими личными качествами: «Смел без запальчивости, скор без торопливости, деятелен без легкомыслия, подчинен без

униженности, начальник без самонадеянности, победитель без тщеславия, честолюбив без кичливости, благороден без гордости, непринужден без лукавства, тверд без упрямства, скромнен без притворства, откровенен без простодушия, приятен без ветрености, целен без примеси, благорасположен без коварства, проникателен без пронырства, приветлив без околичностей, услужлив без корыстолюбия».

Люди зачастую обладают удивительными контрастами. В них бывает много дарований, но они не могут быть использованы из-за того, что их сдерживают и держат в подчинении другие черты, которые они не могут привести в порядок. Чаще всего способности не проявляются в полную силу из-за неорганизованности, безответственности, отсутствия ясной высокой цели и, наконец, растраты жизненных сил и времени на пустые дела и развлечения.

Все истины в мире просты, как ваше собственное имя. Простые природные сочетания — самые устойчивые и надежные. Так и в жизни человека. Простые, ясные отношения — самые здоровые, простая пища — самая здоровая. Заповедь: «Поступай с другими так, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой» — самая простая. В природе все усложнения и несообразности обрушиваются как дисгармоничные.

Молодые люди часто воспринимают простоту и ясность, как недостойный внимания примитив, хотя сами на каждом шагу в жизни и в учебе вынуждены преодолевать частокол сплошных нагромождений, непонятности и запутанности, будь то книги, учебники, лекции или законы. Удивительно, что в различных странах разработано такое число законов, что растолковать их в состоянии лишь специально подготовленные для этого люди.

Одна из причин низкого интереса к простому — лишение возможности вообразить себя «великими». Тщеславие требует представлять свои деяния как можно более величественными, а то, что говорится, звучало как можно более умно и изящно. И все это от непонимания, что в простоте — величие и сила. Человек, живущий просто, не нуждается ни в каких средствах, подстегивающих желудок, нервы или мозг различными стимуляторами. Следовательно, главное правило сохранения тела, нерастроенных чувств и цельного разума — воздер-

жание от излишеств во всем. Остается только как можно чаще включать в работу свое здравомыслие и уравновешенность.

Сотрудничество и радость труда. Коллективный труд невозможен без сотрудничества, а сотрудничество невозможно в условиях взаимотридания, взаимного неприятия друг друга. Человек имеет дар общения с себе подобными и он убеждается, что жизнь во вражде в конечном счете делается невозможной. Как семья перестает существовать при раздорах, так распадается и трудовой коллектив.

При появлении общего интереса по способностям люди начинают открываться для эмоционального общения. Но это еще не полное сотрудничество, поскольку ослабление в совпадении интересов может привести к распаду группы. Такая группа сохраняется, пока есть общее дело.

Настоящее сотрудничество возникает там, где отношения людей построены не столько на интересе, сколько на чувстве ответственности, верности своему слову, на преданности общему делу. Здесь способности каждого работника реализуются наиболее полно, т.к. ими движут нравственные душевные силы. От такого сотрудничества появляется глубинная радость духа и чувство взаимной благодарности одного человека другому, когда каждый способен сделать для других все, на что способен.

Радость совместного труда по сравнению с одиночной занятостью не просто больше, она иного свойства, поскольку люди взаимно обогащают друг друга энергией мира, братства и сотрудничества.

Христианская этика описывает три вида радости — бесовская (злорадство или радость ненависти, а также радость после успеха в грязных делах), человеческая (хорошо поел, здоров, работа спорится), высшая, духовная радость (любовь, спасение человека, помощь в беде и др.).

Радости труда не бывает без радости жизни. Как заметил один восточный мудрец, работая, вы истинно любите жизнь. А возлюбив жизнь, через работу вы приблизились к глубочайшему таинству жизни. Это бодрое чувство, которое зовется радостью жизни, не обусловлено богатством или самодовольством. Можно находиться среди изобилия за царским столом и чувствовать себя самым несчастным человеком. Радость бытия не зависит от личных обстоятельств, от удачи или выгод, она в осозна-

нии величайшего дара — самой жизни на Земле. Вот почему она может возникнуть даже среди тяжких трудностей, когда вдруг нахлынут новые, укрепляющие человека силы и он начнет радоваться не своей жизни в данный момент, но реальному бытию. Около него очистится атмосфера, и даже окружающие почувствуют облегчение.

Дейл Карнеги описывает встречу Наполеона с нищенкой. Суть краткого диалога между императором и старой бедной женщиной можно выразить словами: эта нищенка, глядя на солнце, так радуется жизни, а я, владея полмиром, и шести дней подряд не был счастлив.

Как говорится в одной из мудрых книг, радость есть особая мудрость. Ее надо замечать, надо распознать и осознать. Унылые люди затемняются бедами и горестями. В этом мрачном покрове они не могут увидеть радость. Через сеть печали люди слепнут и теряют силы. Недовольство, зависть, раздражение пресекают путь к радости, хотя все в природе предлагает человеку радость: от луча солнца до малого цветка. При каждой радости притекает новый запас сил. Люди забывают, что все находится в движении, и печаль не бывает бесконечной. Печаль забывается, а искры радости сияют всегда. Простые слова, произносимые с радостью, от сердца, достигают большей цели, чем сотни многоумных фраз, выбранных из разных «источников». Лишь одну разновидность радости отвергает духовная этика всех народов — радость о падении ближнего своего, т.е. злорадство, радость во зле. Раздражение и ненависть утяжеляет и вызывает болезни, а радость возвышает и лечит.

Спасительный круг при унынии — труд, который побеждает нездоровое состояние души. И хотя в творчестве самая большая радость — это действие, однако не о плодах труда заботьтесь. Бойтесь того, чтобы в вас не проникло желание наград или похвалы за ваш труд, поскольку творческий порыв гасится таким чувством как огонь водой. Как только у человека начинается довольство собой, а еще хуже — самолюбование, он тут же начинает работать хуже. Самодовольство и качество работы несовместимы.

Вместе с тем людям дан прекрасный дар не только творить, но и восхищаться качеством. Можно любоваться величием Природы и можно любоваться высоким качеством творения архитекторов и строителей.

Давно открыто, что слушать прекрасное и смотреть на прекрасное — значит улучшаться и восстанавливать свои силы.

Исследуя жизнь великих людей, пришли к определенному выводу, что гениями не рождаются, а становятся. Их отличает в первую очередь огромный труд, затем упорство и способность к глубокой концентрации. Нет таинственных качеств гениев, есть титанические усилия для приобретения знаний и целевых результатов.

Среди различных видов человеческой радости у гениев на первом месте была радость труда.

Люди давно открыли, что для психического и физического здоровья человеку нужна повседневная радость. Это первая пища для эмоциональных клеток и первое лекарство для больных физических клеток. Радость труда усиливает иммунную систему. И вообще позитивные события влияют на здоровье больше, чем отрицательные на нездоровье. Каждая добрая радость, даже самая обыденная, повышает духовные и физические силы.

Вот почему всем нам необходимо стремиться выражать радостные чувства в самых простых словах. Только тогда они будут доступны и полезны другим людям.

Культура труда вырастает из трудолюбия. Но здоровое трудолюбие не есть огромная страсть к работе, превращающая людей в «трудоголиков». Всякая односторонность — путь к разрушению. Культура труда означает такое отношение к труду, когда работать плохо — стыдно, когда терпение и энтузиазм поддерживаются сознательно. Сколько раз, заставив себя работать, мы открываем, что интерес к делу, который вначале увеличивался по мере его познания, затем переходил во вдохновение. Люди иногда замечают необычный блеск глаз во время так называемого вдохновения. Глаза сверкают не от внешних источников, но сияют внутренним огнем. Этапы изменения отношения к делу в процессе работы, показаны ниже.

1. Неприятие учебы или работы на начальном этапе	2. Понуждение себя к труду с сознательным терпением	3. Развитие прилежания и появление навыка	4. Рост интереса по мере познания дела	5. Рождение вдохновения с концентрацией духовных и физических сил
--	---	---	--	---

Естественно, что чувство, сопровождающее труд, будет в огромной степени влиять на качество работы. Особое влияние на качество действия оказывает воодушевление работника. Такое возвышенное напряжение души может возникнуть в любом виде занятости.

Культура труда определяется в первую очередь желанием и умением трудиться. При занятии нелюбимым делом не бывает горения духа, а значит, нет места ни радости труда, ни качеству работы. И наоборот, любое мастерство, которым владеет человек, сохраняет ему молодость мышления.

Самооценка большинства людей базируется в основном на результатах труда. Так, исследования в США показали, что двумя основными факторами риска при сердечных заболеваниях являются низкая шкала в оценке того, насколько человек считает себя счастливым и низкая удовлетворенность собственной работой.

Рано или поздно человек задумывается, на что он тратит жизненные силы. И нередко приходит к неутешительному выводу, что сделано слишком мало или сделано не так, как следовало. Энергия жизни характеризуется потенциалом и временем ее расходования. И здесь, как и в технике, можно говорить о КПД, т.е. об отношении продуктивной работы к общим усилиям.

Как все машины, так и живые существа имеют свой ресурс, т.е. способность выполнить определенную работу. Трудно подсчитать с большой точностью, какой, например, путь пройдет машина без поломки, но еще труднее определить жизненный потенциал отдельного человека. Поэтому пойдем от обратного. Не выискивая того, что известно лишь нашему Создателю, мы можем взять на вооружение то, что отдано самим людям — это волю и сознание в душе и мысли в голове. Отсюда определим два пути повышения КПД жизненной энергии, иначе, полезности проживаемой жизни.

! **1. Максимальная направленность не на пустые, сиюминутные желания и страстишки, а на осознанные созидательные цели.**

2. Работа с организованностью, ответственностью, продуманностью своих действий.

Неорганизованность и безответственность — следствие слабой целеустремленности. Когда стремишься к чему-либо всей душой, то ищешь всевозможные способы ускорения движения к цели. **В таком устремлении все учит.**

Глава 7

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
ГРАМОТНОСТЬ
СПЕЦИАЛИСТА

Организаторские способности человека. Природа существует через порядок и организацию как союз всех вещей. Бесталанных, ни к чему не способных людей вообще не бывает, но неорганизованных людей — немало. Каждый человек обладает своим уровнем восприятия окружающего мира и отображения его в своем сознании. Индивидуальность восприятия человеком окружающего мира определяют два фактора: *интеллект* как сумма знаний и опыта, их широта и глубина, а также *духовность* как главное направление использования интеллекта. Уровень духовности зависит от направленности сознательных действий человека — или он поступает корыстно, исходя из своих эгоистических устремлений и даже низменных побуждений, или он живет и творит на общее благо.

Каждый человек по сравнению с представителями животного мира — духовная личность. Но по отношению к себе подобным, другим людям, каждый человек — неповторимая индивидуальность.

Для человека существует бесчисленное множество направлений деятельности, по которым он может проявить себя как разумное мыслящее существо. Это теоретически, но на деле каждый из нас открывает себя лишь в ограниченном наборе дарований. Подобно неповторимости сочетаний обертонов в наших голосах мы неповторимы по набору способностей в нашем созидательном потенциале. Именно в этом и состоит наша индивидуальность, неповторимость и лишь затем — в различии физических данных.

Как отмечается в одной из книг по духовной культуре, способности души у людей неодинаковы. Как земля одна и та же, но где жестка, а где тучна, в ином месте способна к насаждению винограда, а в ином — к сеянию пшеницы и ячменя, так различны и сердца, и произвольности человеческие; а сообразно с сим подаются и дарования свыше: одному дается служение слова, другому рассудительность, иному же — дарование исцелений.

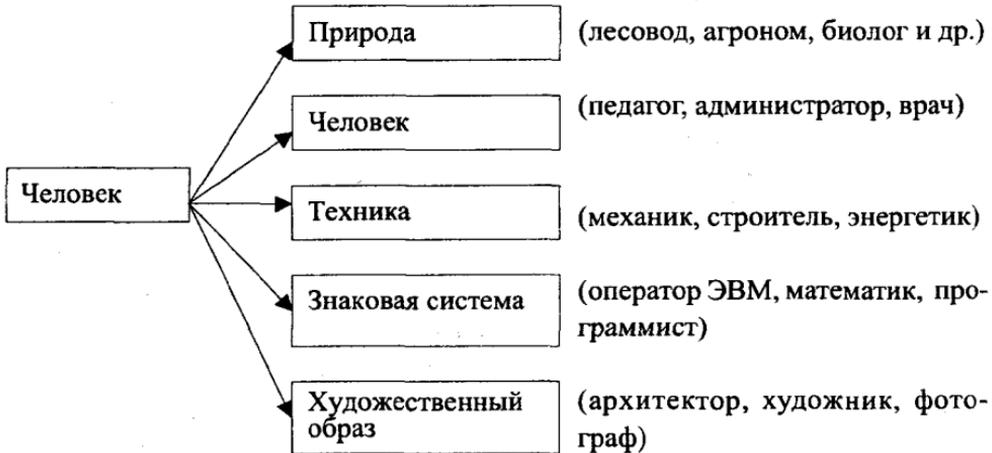
Пытаться быть всем бесполезно. Как метко подмечено в пословице, человек, знающий сто ремесел, не знает ни одного. Отсюда вывод — открыть в себе индивидуальные способности, на развитие которых и должны быть направлены жизненные силы. По словам И.А. Крылова, берись за то, к чему ты сроден, коль хочешь, чтоб в делах успешным был конец. Однако в устремлениях людей есть вершины, которые можно достичь при условии полного приложения физических, умственных и душевных сил. И первый шаг в этом направлении — изменение образа жизни, т.е. выявление своих собственных недостатков и слабостей и приложение усилий для избавления от них. Без такой внутренней работы человек не сможет стать совершеннее.

Следовательно, для каждого человека в жизни найдется не много дел, где он мог бы проявить себя наилучшим образом. Но они обязательно есть, поскольку давно известно, что бесталантных людей не бывает, каждый человек к чему-то способен.

Существует две точки зрения в отношении создания условий для развития способностей. Одни твердо уверены в том, что способности, если они есть, рано или поздно проявятся, а талант и вовсе пробьет себе дорогу невзирая ни на что. Позицию других можно выразить словами поэта: «Талантам надо помогать, бездарности пробьются сами». В любом случае, каждый человек может разобраться со своими способностями, если только трудится его душа. При ленивой душе любые способности так и останутся спящими, поскольку дорогу осилит только идущий. Дейл Карнеги по этому поводу писал: «Самая большая ошибка при поиске работы — не знать, на что способен. И это в такой области, от которой зависит ваше будущее благополучие».

Способный к чему-либо человек не просто видит или слышит, он как бы чувствует внутреннее устройство и состояние данного предмета. Однако такое богатое, насыщенное восприятие происходит по отношению не ко всему, что окружает человека, а, как правило, только к определенной группе предметов или явлений. Вот почему обычно речь идет о конкретных способностях к архитектурной, технической, врачебной или педагогической деятельности. Именно в какой-то области знаний и умений человек быстро и легко схватывает суть явлений, а при отсутствии данных способностей вынужден с трудом запоминать информацию.

Разработаны сотни специальных методик, помогающих достаточно быстро выявлять способности. Однако далеко не все области человеческой деятельности настолько просты, чтобы к ним можно было сформулировать четкие, однозначные требования. Тем не менее, психолог Е.А. Климов разделил все профессии на пять групп:



Естественно, что главная способность человека — *умственная, или интеллектуальная*, которая проявляется в репродуктивных, т.е. воспроизводящих свойствах и творческих свойствах ума. В первом случае превалирует действие памяти, когда, глядя на символы и образы, человек запоминает только внешнюю оболочку, но не суть явлений. Например, преобладающие методы репродуктивного обучения в школах и вузах

требуют от обучаемого запомнить и воспроизвести действие по определенному правилу или алгоритму.

Однако никакие предписания и инструкции не охватят всего многообразия жизни. Поэтому с малых лет надо развивать в человеке творческие свойства ума. При творческом подходе тоже надо думать, но не столько для повторения, сколько для создания новых структур, систем, композиций из известных элементов. Новые сочетания будут полезны, устойчивы или эстетичны лишь в том случае, когда создатель, творец понимает суть каждого отдельного элемента или явления.

Человек с *организаторскими способностями*, зная технику и технологию дела, находит наиболее рациональный способ устройства этого дела. Речь идет не только об эффективном использовании орудий труда или экономии материальных и финансовых затрат. Организатор чувствует способности других людей, что позволяет правильно определить соответствующее рабочее место человека в технологическом процессе. Расстановка людей с максимальной пользой для дела приводит к наибольшей отдаче каждого работника и, в итоге, к наилучшим результатам в коллективном труде. Организаторское чутье подскажет также выбор оптимальной численности работников на конкретном участке проектного или строительного производства. Превышение этой численности в надежде ускорить выполнение работы приведет к ее дроблению, что снизит интерес человека к своему труду. Кроме того, резко возрастут необходимые усилия руководителя по координации и согласованию действий отдельных исполнителей. Например, при разработке архитектурных чертежей общественного здания оптимальная численность проектировщиков — 3 человека, а максимально допустимая с позиции организации — 4 человека.

Немыслимо представить толкового руководителя без организаторской способности. Как пишет А. Гармаев, эта способность слышит весь спектр способностей другого человека. Это уникальная способность, которая (равно как и педагогическая способность) может охватывать по способностям весь коллектив. Благодаря этому организатор знает, на что способен тот или иной человек, точно и умело пользуется этим знанием при расстановке людей по рабочим местам. Кстати, для выра-

ботки самой краткой схемы в устройении дела он является лучшим работником, ибо он может с максимальной пользой для дела расставить людей по способностям на всех этапах технологического процесса.

Чем более точно произойдет совпадение между требуемым и реально предложенным качеством, т.е. чем более точно человек будет поставлен на свое место в данной технологической цепочке, тем выше будет результат труда. В итоге на каждом участке технологии будет стоять человек нужных способностей. Эту возможность дает организаторская способность.

У нас же, к сожалению, под организатором подразумевается совершенно иное. Под организаторской деятельностью обычно подразумевают способность человека ставить людей в зависимость от себя, от своих личных желаний. Чаще всего это происходит так: человек по гордости рвется к власти и хочет побыстрее эту власть практически реализовать. И тогда он расставляет людей относительно самого себя в некоторой иерархической пирамиде. Эта расстановка людей воспринимается им и окружающими как организация людей. Это действительно расстановка людей, но не организация процесса производства, ибо собственно дело здесь не организуется. Зато организуются люди относительно самого «организатора», или его тщеславия, материальных потребностей или же его симпатий и антипатий.

Прекрасным дополнением к организаторским способностям человека является способность *классифицировать* предметы окружающего мира и объединять их в различные системы. Так, человек с внешней классификационной способностью распределяет предметы по их внешним признакам. Люди с такой способностью бывают аккуратны в быту и чувствуют порядок в производстве. Но есть и такие люди, которые ощущают внутреннюю структуру мира, его предметов и явлений. Они обладают чувством меры, красоты предмета и чувством связанности предметов между собой по внутренним свойствам. А так как любое сочетание предметов по внутренней согласованности является гармонией, то эта способность проявляется как чувство гармонии. Например, такой способностью обладают творческие работники в области искусства или ученые, создающие теории в

области типологии и классификации (периодическая система Менделеева).

Зависимость проявления организаторских и классификационных способностей от состояния ума и души работника показана на рис. 2.1 (стр. 20). Все начинается с выбора в бессистемном наборе элементов одного стабильного элемента и управления им. Без способности управлять хотя бы одним данным невозможно расширять сферу нашего воздействия. И лишь достигнув управления всеми отобранными элементами, можно переходить к созданию целесообразной системы и соответственно управлению ею. Такова технология творчества во всех видах человеческой деятельности.

Развитие способностей. Способного человека в каком-либо виде деятельности от неспособного отличает более быстрое освоение этого вида деятельности и достижение в ней большей эффективности. Внешне способности личности проявляются в навыках, умениях и знаниях. Однако способности — это семя будущего дерева, которому для превращения в зеленого гиганта нужны соответствующие условия, то же и у людей. Так, для развития музыкальных или математических способностей ребенка необходимо специальное обучение, творческая работа педагогов, возможности семьи и др.

Еще со времен Платона полагали, что способности биологически обусловлены и всегда будут проявляться тем или иным образом, а обучение и воспитание могут лишь изменять скорость их проявления. Существует и другое мнение, что особенности психики полностью определяются качеством воспитания и умения обучать. Однако невозможно отрицать в людях определенные природные предпосылки, т.е. задатки, которые у всех различны. Способности — это дар каждому от Творца, вот почему заметные, яркие способности называются *одаренностью*. Одаренных людей отличает прежде всего внимательность, собранность, настойчивость в достижении цели, радость труда, а также высокий интеллект.

Структура способности к какому-либо виду деятельности включает определенные качества, без которых невозможно представить ее проявление. Так, обладая изобразительными способностями, человек

будет чувствовать линию, пропорцию, форму, светотени, колорит, ритм, обладать высокоразвитой образной памятью.

А как быть человеку, который не имея способностей к какому-либо делу, все же вынужден заниматься им. Опыт показывает, что существует возможность компенсации одних свойств личности другими сильными свойствами. Жизнь многократно подтверждала, как организованные, собранные, волевые люди, обладая лишь средними способностями, развивали себя и добивались несравненно больших успехов, чем высокоодаренные, но неорганизованные.

Развитие любых способностей начинается с подражания, повторения результатов прошлого труда других людей, и только затем по мере приобретения опыта начинает проявляться мастерство и по настоящему раскрываться талант человека. Заметим, что в далекие времена талант означал меру серебра. Еще в Новом завете говорится, как ленивый раб получил от господина на время его отсутствия талант серебра и вместо того, чтобы пустить в оборот и получить прибыль, предпочел зарыть его в землю (отсюда пошла соответствующая поговорка).

Талант как особо высокий уровень способностей проявляется и развивается только в деятельности. Талантливый человек отличается оригинальностью, неповторимостью подхода к решению проблем в жизни и в труде.

Высший уровень развития способностей называется *гениальностью*. Гении — это настоящая эпоха в жизни общества, в развитии культуры, их отличает поразительная целеустремленность, трудолюбие и собранность. Гениальность, как правило, имеет свой профиль, т.е. ряд способностей в его деятельности проявляется особенно ярко. Речь не идет об отклонении в развитии человеческого ума. Наоборот, у гениев достигается высшая полнота его проявления, хотя и здесь мозг человека работает на десятую долю своих возможностей.

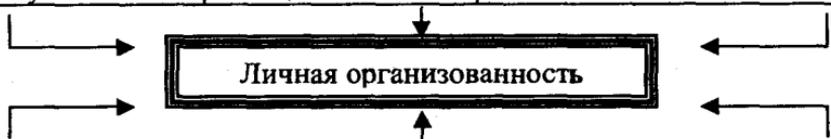
Организационная грамотность специалиста. Образ жизни любого человека определяется его трудолюбием и культурой труда. Важнейший показатель культуры труда специалиста — его личная организованность. Талант никогда не заменит человеку усердия и организованности. Так, архитектору и инженеру в процессе обучения недоста-

точно научиться объединять различные элементы природы в единый пространственный образ. Они должны получить ясное представление о своей роли в системе, например, проектирования и строительства, а также осознать, насколько реализация идей и проектных решений зависит от них самих.

У студентов бытует мнение, что работа специалиста — это сплошное творчество, а результаты его работы определяются только профессиональной грамотностью. Однако практика показывает следующее: независимо от доли творческих затрат, например, архитекторы тратят не менее половины рабочего времени на различные исполнительские операции, связанные с вычерчиванием, графическим оформлением, перепиской, поиском информации и т.п. Отсюда очевидно, что уровень их личной организованности может существенно задержать или ускорить реализацию творческих поисков в виде законченных чертежей или макетов.

Общие факторы личной организованности (1, 2, 3)

1. Сознание	2. Воля	3. Чувство времени и способность к переменам
Способность предвидеть последствия своих мыслей, слов и поступков	Способность концентрировать духовные и физические силы на одной цели	Осознание ценности времени в жизни человека. Всякая экономия в труде сводится в итоге к экономии времени



4. Ясность цели	5. Стремление к всесторонней экономии	6. Способность учиться на своих и чужих ошибках
Осознание необходимости и полезности конечного результата. Учить предмет и знать предмет — разные цели	Желание сделать работу качественно, быстро и с наименьшими затратами труда. Чувство хозяина	Осознанное преодоление гордыни и невежества, т.е. незнания и некультурности

Профессиональные факторы личной организованности (4, 5, 6)

Организационная грамотность специалиста означает знание им таких важнейших условий, характеризующих состояние его души и ума, без которых не может быть речи о его личной организованности. Факторы, в наибольшей степени способствующие становлению личной организованности специалиста, разделены на две группы: общие и профессиональные.

Сознание — это способность задумываться над своими мыслями, смотреть на себя со стороны, господствовать над своими чувствами и желаниями, судить правдиво о самом себе и об окружающем мире. Только сознающий себя человек способен отделять себя от своих собственных действий. Он может распознать внутреннее состояние души, возвышаться над собой, над своими желаниями, страстями, эмоциями. Если человек не умеет этого делать, то им овладевают и с годами усиливаются худшие проявления характера. Не осознающий себя человек считает, что все возникающее внутри — это, собственно, он сам и поэтому изменять себя ни в чем не хочет. *Может*, но именно *не хочет*, так как для работы над собой надо прикладывать сознание и волю. Изменения и в образе жизни, и в культуре труда начинаются только тогда, когда человек в состоянии отделять себя от своих собственных действий. Люди с трудом соглашаются, что их судьба есть не что иное, как следствие их сознания и воли, поскольку признание такой причинно-следственной связи есть признание их личной ответственности за происходящее с ними.

Человек может воспринимать полезные для него советы только в пределах его сознания. Но нет более глухих и слепых людей, которые сами не хотят ни видеть, ни слышать. Причины любой душевной неустроенности они ищут не в себе, а в других людях и внешних обстоятельствах (рис. 7.1). И только человек с высоким сознанием будет искать виновных в своих неудачах, начиная с себя.

Отсюда понятно, почему самые ценные слова родителя или руководителя часто остаются невоспринятыми. Как родителю в общении с детьми, так и руководителю с подчиненными следует подбирать такую «мыслительную» пищу, чтобы она была для них не слишком твердой, иначе окажется непережеванной.



Рис. 7.1. Уровни осознания причин неудач в жизни и труде



Рис. 7.2. Зависимость образа жизни и культуры труда от уровня сознания работника

И беда не в том, что иногда работник чего-то не знает или не умеет, а в том, что он не хочет ни первого, ни второго. Таким образом, труд человека может быть созидательным и эффективным только при высоком сознании. Именно благодаря сознанию проявляется организованность и ответственность работника, а соответственно и порядок в жизни и в труде (рис. 7.2).

Воля показывает способность к выбору деятельности и внутренним усилиям, без которых эта деятельность не может осуществляться. Для волевого акта характерно не переживание «я хочу», а переживание «надо», «я должен», осознание обязательности выполнения действия.

Понятие свободы воли в человеке и руководства со стороны трудно совместимы. Подчиненные не всегда терпят руководство, другие — против свободы воли. Лишь равновесие между двумя стремлениями приносит наибольшую пользу в труде.

Люди, которые отвергают даже самые незначительные указания и которые сами неспособны управлять людьми и предметами, имеют много трудностей и с работой, и в жизни. Производительность и качество труда любого работника определяются способностью, во-первых, подчиняться, во-вторых, управлять всем, что ему вверено. В этом случае руководитель не сдерживает, а развивает свободу воли, добавляя, например, после выдачи задания: приложи свое умение, чтобы лучше выполнить работу и тогда свободная воля в развитии осознает целесообразность руководства.

Давно известно, что никакую работу нельзя сделать быстро и качественно, если к ней относиться с нежеланием и тем более — отвращением. В таком состоянии в человеке все направлено на скорейшее избавление от неприятного дела, а если и требуется его обязательное завершение, то оно выполняется так небрежно, что при оценке иногда справедливо замечают: «Лучше бы ты вообще ничего не делал — потери были бы меньшими».

Как жизнь человека не состоит из одних праздников, так и повседневный труд человека не складывается из легких, интересных дел. К тому же по настоящему творческие способности человека раскрываются лишь при напряжении ума и воли. Умение заставить себя делать

то, что нужно, а не то, что хочется, поступать, как должно, преодолевая мелкие пустые желания — наиболее созидательное проявление воли. За дело надо приниматься, не дожидаясь вдохновения. Эта гостья, как говорится, не любит посещать ленивых. Как выразился американский философ Б. Франклин, понуждай сам свою работу и не жди, чтобы она тебя побуждала. Заставив себя взяться за дело, мы незаметно войдем в зону здорового рабочего настроения. Давно известно, что по мере познания любого дела интерес к нему начинает возрастать.

Не забывайте придумывать себе стимулы. Мы лучше делаем то, что нам *хочется* делать. Такие дела мы, как правило, ставим впереди тех, которые нам *нужно* сделать. Отсюда очевидно — каким-то образом превратить свои занятия из «надо» в «хочется» и продуктивность работы резко возрастет.

Время наряду с пространством, материей и энергией является важнейшей характеристикой вселенной. Чувство времени было известно людям всегда, так как время не только мера длительности жизни, но и мера всех затрат в труде.

Самое дорогое — это жизнь, а самое дорогое в жизни — это время, поскольку единственно то, чем человек владеет, — его собственное время жизни. Именно поэтому мера жизни заключается не в ее длительности, а в том, на что мы тратим энергию, особенно в пору молодости как наилучший период приобретения знаний. И вообще нельзя ожидать от человека ни культуры труда, ни культуры жизни, если он не дорожит временем как самым ценным своим достоянием.

Труд человека происходит в рамках всевозможных ограничений: физических и духовных возможностей, материальных ресурсов, времени. Именно время — универсальный измеритель всех издержек производства, и от того, как оно расходуется, будет зависеть результат любой работы. Не удивительно, что один из лозунгов западного образа жизни «Время — деньги» получил еще более жесткую интерпретацию «Время — не деньги, потеряешь — не купишь».

В мире все подчиняется закону ритма, иначе — всему свое время. Но мало кто из молодых людей осознает, что как в течение дня есть наиболее производительное время, так и в течение жизни есть наилуч-

ший период для приобретения знаний. Это — пора молодости, когда пылкий ум легко впитывает все новое. Недаром говорится, что познание в молодости — это резьба на камне, а в старости — слова на песке.

Если в механических соединениях, например, в автомобиле, появляются десятки дефектов и он все равно продолжит движение, то несравненно большей жизненной устойчивостью обладает человек. Насколько дольше и плодотворнее был бы его жизненный путь, если бы не постоянное разрушение души, ума и тела по причине нездоровых желаний, низкого сознания и невежества в труде, отдыхе и питании.

Нет более горестных воспоминаний на склоне лет, чем осознание того, что жизнь прошла в мелочных заботах, лучшие годы потрачены на пустяки, ничтожные и жалкие вещи. И когда мы убиваем время, напрасно тратим его на поиск бесконечных удовольствий и развлечений, мы убиваем свою собственную жизнь. Справедливо замечено: если время — самая драгоценная вещь, то растрата времени является самым большим мотовством. Вот почему никогда не теряет своей актуальности девиз: береги свое время, ибо это величайшее достояние.

«Все, о Луцилий, не наше, а чужое, только ВРЕМЯ наша собственность, — писал еще в самом начале нашей эры римский философ Сенека. — Природа предоставила в наше владение только эту вечно текущую и непостоянную вещь, которую вдобавок может отнять у нас всякий, кто этого захочет... Люди решительно ни во что не ценят чужого времени, хотя оно единственная вещь, которую нельзя возвратить обратно при всем желании. Ты спросишь, может быть, как же поступаю я, поучающий тебя? Признаюсь, я поступаю, как люди расточительные, но аккуратные — веду счет своим издержкам. Не могу сказать, чтобы я ничего не терял, но всегда могу отдать себе отчет, сколько я потерял, и каким образом, и почему» [10, с. 5].

Трудно найти человека, который бы не огорчался, что не успевает сделать многое из задуманного, что постоянно не хватает времени. Чтобы успевать делать большее в меньшее время, требуются два условия: *организованность и самодисциплина*. Выработать в себе названные качества можно лишь искренне желая этого и прислушиваясь к опыту

людей, которые прошли трудный путь познания очевидных истин.

Жить «здесь и сейчас» — таков призыв (совет) всех мудрецов, хотя люди чаще всего живут или прошлым, или будущим. Митрополит Антоний Сурожский образно раскрывает типичное ощущение текучести времени современным человеком: «Мы все находимся во власти времени, но по своей вине, время тут ни при чем. То, что время течет, и то, что мы куда-то спешим — две совсем разные вещи. Спешить — это внутреннее состояние; действовать же быстро, точно, метко — это дело совсем другое. Примером возьмите вот что: бывает на каникулах в деревне идешь себе по полю быстро, бодро, живо — и никуда не спешишь, потому что спешить некуда; а иногда видишь: человек несет два чемодана, да еще три кулька и страшно спешит, — а движется, как улитка. Поспешность заключается в том, что человек хочет быть на полвершка перед собой: не там, где он находится, а все время чуть впереди».

Современный человек полностью захвачен множеством своих желаний и устремлений, так что у него не остается сил ощущать самого себя. Причина такого невнимания человека к самому себе, к миру кроется в напряжении самой жизни, расписанной по минутам. Кроме того, наше внимание дробит и рассеивает огромный поток масс — медийной информации, который во много раз превышает возможности людей принять и усвоить ее. Вот почему мы не можем жить «здесь и сейчас», т.е. в моменте текущего времени, а живем или в будущем, или прошедшем, переживая их не в реальности, но только в ожидании или воспоминаниях. Чтобы стать самим собою человек должен осознать состояние своего внутреннего мира, оценить это состояние и, приложив свободную волю, повлиять на него.

Однако ставшая привычной рассеянность ума не позволяет вниманию сосредоточиваться именно на том, что выполняется в данное время. Привычные действия выполняются механически, а рассеянная мысль блуждает по обрывкам воспоминаний и нерешенным проблемам. Не то, что жить в постоянном ощущении своего внутреннего мира, но даже изредка современный человек отвык заглядывать в себя.

Митрополит Антоний предлагает два упражнения: «Первое, очень простое: когда нечего делать, когда время есть, сядьте на пять минут и

скажите себе: я сейчас сижу, ничего не делаю, и делать ничего не буду в течение пяти минут, я только есть... И увидите, что это удивительное чувство, потому что мы очень редко обнаруживаем, что «я есть», мы почти всегда ощущаем себя как часть какого-то коллектива и частицу по отношению к окружающим...

После того, как вы научитесь, когда нечего делать, ничего не делать (чего, вероятно, никто из вас по-настоящему не умеет), учитесь останавливать время, когда оно бежит. И когда вам кажется, что без вас мир не устоит: «вот, если я не сделаю, все начнет рушиться, мироздание поколеблется», — вспомните, что без вас две тысячи лет существует христианство, не говоря о Вселенной, которая давным давно существует до нас — и отлично существует. И научитесь останавливать время...»

«Остановка» времени в момент занятости захватившим нас интересным делом научит преодолевать рассеянность ума и возвращать свое внимание внутрь собственного существования. Это вовсе не означает прекращение контакта с внешним миром. Все, что человек говорит и делает, он выносит из глубокого осознания себя, своего состояния и при этом остается в глубоком внутреннем покое. Названные аскетические упражнения научают подлинно быть собой и в итоге управлять собой.

Воспитание уважения к своему времени начинается с понимания так называемых мелочей. Человек, глядящий вдаль и представляющий великую цель, может споткнуться на своем пути, если не будет обращать внимания на то, что попадает ему под ноги. Главное здесь — научиться отличать, не без помощи интуиции, существенные мелочи от несущественных. Эффект первых заключается в том, что они иногда могут оказаться тем «золотником», который повлияет на результат всей работы.

Особенно ощутим эффект мелочей в повторяющихся работах, когда какая-нибудь деталь в организации рабочего места (неудобное размещение источников информации, недостаточное освещение или несоответствие высоты стола и стула) будет постоянно отражаться на качестве труда.

Естественно, что в оценке мелочей следует исключать крайности — от полного пренебрежения до увязывания в них. Любого из нас подстерегает немало соблазнов на мелкие приятные расходы времени — выпить чашку кофе, почитать занимательную информацию, погрузиться в кроссворд и т.п. Поддавшись соблазнам, потом удивляешься, куда девалось время. Зная, что делать, надо приступать к делу сразу же, не затягивая. **Особенно драгоценна в работе первая половина дня, как самая продуктивная.** Часть нашей программы, самодисциплины и экономии времени именно и должна состоять из того, чтобы научиться отделять второстепенное от главного и говорить «нет» различным соблазнам. Так можно избежать дел, которыми мы никогда бы не занялись по своей воле. Кроме того, мелкие, не требующие большого напряжения ума и рук дела, можно выполнять во время поездок и ожиданий. Это дает возможность намного увеличить свое производительное время, используя его полнее.

Иногда можно встретить пожелание: не позволяйте потреблять себя. Это означает в первую очередь не позволять другим людям вовлекать себя в пустое времяпровождение, т.е. «съесть» самое ценное, что есть в вашей жизни — это время жизни. Истинно, мы ничем не владеем в этом мире (владение материальными богатствами мнимо: все становится негодным и разрушается), только над одним мы полные властелины — над нашим временем. **И чем больше мы способны управлять своим временем, тем более мы свободны от соблазнов внешнего мира.** Проводите время с тем, кто может сделать вас лучше или с тем, кого вы можете сделать лучше.

Не рассматривая подробно проблемы расходования свободного времени, отметим ряд предложений.

Не предаваться каким-то занятиям только потому, что так делают другие.

Быть разборчивым при выборе «отдыхательной» информации.

Лучший отдых — или смена деятельности, или пребывание на природе вдали от городского шума, загазованности и накопления отрицательной психической энергии.

В заключение приведем известные и полезные каждому из нас слова:

Найдите время для размышлений — это источник силы.

Найдите время для чтения — это источник знаний.

Найдите время для молитвы — это величайшая сила на земле.

Найдите время любить и быть любимыми, — это привилегия, данная человеку Творцом.

Найдите время творить добро — это путь к счастью.

Найдите время для смеха — это музыка души.

Найдите время отдавать — день слишком короток, чтобы быть эгоистом.

Найдите время для работы — это цена успеха.

Ясность цели означает сознание необходимости и полезности конечного результата. Для путника — это ясность направления, в котором ему следует двигаться, для работника — важнейшая предпосылка организованности в труде.

Множество людей попусту тратят свое время и энергию на какое-нибудь дело, отчетливо не представляя себе, что, собственно, они собираются сделать. Не зная точно, куда они идут, люди сбиваются уже на старте, теряют дорогу и падают духом. Нечеткая цель, вместо концентрации, размывает и силы, и желания. Вот почему, определив «пункт назначения» с самого начала, мы несомненно достигнем его гораздо быстрее. Естественно, здесь присутствует и этическое требование: **не смешивать цель и средства**. По словам А. Эйнштейна, никакая цель не высока настолько, чтобы оправдывала недостойные средства для ее достижения.

В нашей занятости мы все ощущаем несоответствие желаний и возможностей. Необъятного не объять, поэтому все решают один и тот же вопрос: что выбрать вначале из множества дел. Ответ прост — сосредоточиться на главном, к выбору которого примерить мудрое замечание, что человек стоит столько, сколько стоит его цель. Об этом высказался и Ф. Ларошфуко: «Дальновидный человек должен определить место для каждого из своих желаний и затем осуществлять их по порядку. Наша жадность часто нарушает этот порядок и заставляет нас

преследовать одновременно такое множество целей, что в погоне за пустяками мы упускаем существенное».

При повседневном выборе лучше всего записывать на листке в порядке их важности самые срочные дела. Назавтра приняться за дело № 1 и не отступать от него, пока оно не закончится. Затем так же поступать с делом № 2 и т.д. Естественно, речь идет о делах, которые полностью зависят от нас. Неважно, если к концу дня не все из задуманного будет выполнено, назавтра мы снова можем сосредоточиться на главном. Такой подход в продуманности своей занятости спасает человека от пошлой жизни и от лишних затрат в труде.

Люди также нередко растрачивают жизненные силы на цели, которые оказываются ложными. А если учесть еще попадание под власть отрицательных эмоций (ревности, зависти, страха неудачи, тщеславия, стыда, ощущения крушения надежд и т.д.), то становится понятным, почему с огромным трудом восстанавливается энергия души. Давно известно, наши силы, отданные на благородные цели (помощь, творчество, любовь), быстро восстанавливаются. И все потому, что это чистые деяния, полезные всему миру. После созидательных усилий мы не просто восстанавливаем ту же энергию чувств, но получаем еще большую концентрацию сознания, сопереживания, любви. И наоборот, растратив чувства на пустые, ложные, разрушительные цели, чувственная энергия уже никогда не станет прежней, она будет как бы ниже по концентрации. Вот почему каждая новая влюбленность все более мельчает. Если человек не остановится на этом пути, подобное разбавление будет продолжаться до опустошения души.

Принято говорить, что хорошее начало — половина успеха, однако окончательный успех, как правило, предопределяет решительность наших действий. И вообще существует какая-то магия смелости, которая помогает открывать в человеке такие силы и способности, о которых он и не подозревает. Об этом существуют многочисленные высказывания великих людей, начиная от суворовского девиза быстроты и натиска.

Отсюда полезнейший для всех вывод — быть решительным и не откладывать дело со дня на день. Ничего нет хуже нерешительности и

безделья, ведь успех и состоит в том, чтобы поступать правильно в 51% случаев. Поэтому не теряйте времени на длительный, нудный самоанализ о мудрости принятых ранее решений и двигайтесь дальше! В заключение приведем слова Л.Н. Толстого: «Имей цель для всей жизни, цель для известного времени, цель для года, для месяца, для недели, для дня и для часу, и для минут, жертвуя низшие цели вышшим».

Чувство хозяина в представлении многих — это бережное отношение владельца к своей собственности. Но есть и другой смысл этого понятия, как уровень ответственности, требовательности к себе и к своим подчиненным, как стремление к всесторонней, разумной экономии. И, наоборот, бесхозяйственность означает беспечность, безразличие, равнодушие и отсутствие интереса к тому, чем занят человек. **Бесхозяйственность и высокая культура труда — несовместимы.**

Настоящий хозяин не станет расходовать бездумно ни рабочего времени, ни сырья, ни денег. Настоящий хозяин будет бережно относиться к результатам своего труда, и если это дом, построенный не его руками, он все равно будет уважать труд архитекторов и строителей. Настоящий хозяин не оставит после себя грязными рабочее место и инструменты. Именно чувство хозяина будет постоянно побуждать работника быть организованным в труде, экономно использовать все, что необходимо для выполнения работы. Из этого чувства в нашем сознании рождается ясное понятие меры необходимости и достаточности как в жизни, так и в труде.

Как известно, на стадии проектирования для определения стоимости строительства составляется сводная смета. Но это теоретическая оценка. При осуществлении проекта в натуре настоящий хозяин обязательно составит исполнительную смету, т.е. учтет все расходы, но уже по фактической стоимости и сопоставит их с проектной сметой. Такое сравнение покажет все просчеты в первоначальной оценке стоимости здания и в последующем позволит экономнее осуществлять однотипные работы и в итоге с меньшими расходами строить подобные объекты.

В решении задач экономного хозяйствования невозможно действовать одновременно по многим направлениям, например, стремиться

снизить до минимума расход материалов и одновременно получить максимальный результат. В таком случае при нулевых затратах вообще не будет никакого дела. Поэтому системный подход требует выбора одного стабильного данного и последующих действий на основе этого выбора. Так, например, реальны соотношения: расход материалов — *const*, результат — *max*; результат — задан, расход материалов — *min*.

Таким образом, каждый работник характеризуется не только тем, что он делает, но и тем, как он это делает, с каким чувством относится к плодам своего и чужого труда.

Способность учиться на своих и чужих ошибках — есть особое состояние ума и души. В жизни и труде не избежать неправильных, ошибочных действий, поскольку люди несовершенны. Вот почему справедливо говорится, что не ошибается тот, кто ничего не делает. Главное здесь — как относиться к ошибкам, насколько наше сознание воспринимает их и происходят ли в наших действиях какие-либо изменения с учетом прошлого опыта (рис. 7.1).

Естественно, реальное воплощение архитектурных и инженерных идей в проектах всегда богаче идеальных образов, возникающих в воображении специалистов. И даже последующее строительство никогда не повторяет абсолютно графической информации проекта в натуре. В процессе строительно-монтажных работ обязательно возникают какие-либо изменения и корректировки. И так происходит во всех деяниях человеческих, поскольку путь к совершенству бесконечен.

Некоторые наши ошибки могут приносить боль и страдания не только нам, но и людям, с которыми мы живем, работаем, общаемся. Но жизнь показывает, что многих из нас даже страдания мало чему учат и причина этому спящее сознание. Одни (таких намного меньше) учатся на чужих ошибках, другие (и их большинство) не хотят замечать даже своих. А без внутреннего озарения человек не станет менять свое поведение ни в жизни, ни в труде.

Каждая ошибка стоит дополнительных затрат времени, сил и средств. Повторяя ее, мы будем повторять лишние расходы, уменьшая тем самым КПД в труде. Жизнь как лучший учитель показывает: пока мы безразличны к нашим неправильным, ошибочным действиям, мы

будем испытывать боль или нести потери. Реакция специалиста на ошибку в работе зависит от сознания и воли. Худшая — это уныние, потеря веры в свои силы, раздражение. Лучшая — осознание ошибки, концентрация душевных и физических сил для ее преодоления и наука впредь. Сколько раз люди бросали свое дело на полпути или теряли волю, когда до цели оставалось несколько шагов. Человек укрепит волю и повысит качество труда только тогда, когда падая, по образному выражению, научится вставать не с пустыми руками.

Можно выделить качества, присущие творчески мыслящей личности: знания, любознательность (научный интерес ко всякому «как»), наблюдательность, умение улавливать сущность явлений и самостоятельно оценивать чужие идеи, прогрессивность (неравнодушие к необычному), воображение (обилие идей), энтузиазм (наличие движущей силы эмоций). Отдача специалистов будет зависеть не только от обладания названными качествами, но и от того, насколько созданы условия для их реализации.

Как нет предела совершенству, так нет предела степени организованности личности. Организованность специалиста — не застывшее окончательное состояние в процессе работы. Ясная цель и устремление к ней души и тела побудят мастера совершенствоваться даже движением.

Глава 8

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИНЖЕНЕРНОГО ТРУДА

Термин «организация» следует рассматривать как в статике, так и в динамике. В первом случае под организацией понимается система, совокупность элементов для решения конкретных задач, во втором — преобразование элементов и связей между ними.

Труд состоит из самого процесса труда, предметов труда, т. е. всего того, на что направлена деятельность человека, и орудий труда, с помощью которых человек воздействует на предметы труда. Организация труда рассматривает вопросы реализации потенциала (производственных возможностей) системы типа «человек — машина», например инженера, работающего с компьютером над проектом, или каменщика с мастерком. Из таких элементарных систем складываются производственные коллективы — бригады проектировщиков или бригады рабочих-строителей.

Организация труда направлена в первую очередь на сокращение непроизводительных затрат труда и потерь рабочего времени. При этом повышается культура труда, полнее раскрываются способности человека, труд становится более интересным и продуктивным. Создание условий для всестороннего раскрытия способностей человека особенно важно в творческом труде, каким является и труд архитекторов и инженеров.

Реализация внутреннего потенциала каждого специалиста определяется не только личными способностями, но и возможностями той производственной системы, в которой трудится человек. Когда же, на-

пример, заходит речь об одном из важнейших участников созидательной деятельности — архитекторе, то результаты его работы обычно связывают только с профессиональной грамотностью. Однако анализ содержания труда работников проектных организаций, в том числе и архитекторов, показывает следующее. Независимо от доли творческих затрат, архитекторы тратят не менее половины рабочего времени на различные исполнительские операции, связанные с вычерчиванием, графическим оформлением, перепиской, поиском информации, ее размножением и др. Отсюда очевидно, что уровень организации труда может существенно задержать или ускорить реализацию творческих поисков в виде законченных чертежей или макетов.

Организация труда не устанавливает раз и навсегда место и роль человека в процессе производства. Организация как совершенствование предполагает регулярный анализ содержания труда с целью выявления непроизводительных и малоэффективных затрат рабочего времени. Такой анализ помогает найти ответы на вопросы: кто и какую работу выполняет, сколько он тратит на это времени, что нужно сделать, чтобы ускорить работу, повысить ее качество или уменьшить утомляемость работника и как это нужно сделать.

Рассмотрим основные направления организации труда.

Разделение и кооперация труда. Любой коллективный труд построен на специализации и кооперировании. Разделение трудовых функций — не только требование технологии производства, но и возможность достичь большей отдачи каждого работника. Однако это преимущество возможно реализовать лишь при четкой системе кооперирования труда отдельных исполнителей. И чем больше разделение труда, тем сложнее его скооперировать, то есть совместить усилия всех участников во времени и в пространстве, например, на строительной площадке. В качестве примера рассмотрим один из самых распространенных видов деятельности на земле — проектирование и строительство.

Как разработка проектно-сметной документации, так и строительство — длительные и сложные процессы, требующие от исполнителей глубоких знаний по различным направлениям науки, техники и технологий производства. В процессе проектирования необходимо перера-

ботать огромный поток информации. Поэтому проект может быть разработан только в условиях разделения, специализации труда проектировщиков.

Исторические документы свидетельствуют, что в прошлые века архитектор, непосредственно руководя строительными работами на площадке, мог подчиняться застройщику (магистрату или коллегии какого-либо монастыря), однако по архитектурно-строительным вопросам он был главным арбитром. В большинстве случаев проектировщик и строитель совпадали в одном лице.

Структура проектных организаций современного типа начала складываться со второй половины XIX в., когда архитектурно-строительное проектирование выделилось в общей системе организации строительства. Появились специалисты, основной целью которых было создание проектов и макетов (моделей) и которые вели надзор за строительством. Такие специалисты соответствовали современному представлению архитектора. Проектирование часто велось совмещенно со строительством, незначительно опережая его. Причем архитектор проверял и вымеривал всю постройку, осуществляя надзор за качеством и правильностью выполняемых строительных работ и давая указания по основным вопросам строительства. Таким образом, если административное руководство проектированием и строительством осуществлял заказчик, то организационно-техническое — как правило, архитектор.

В процессе развития архитектурного проектирования произошло разделение труда. Оно было вызвано как усложнением, так и увеличением разнообразия функций возводимых объектов. Появились смежники, т.е. специалисты других областей, участвующие в общем процессе проектирования. Это специалисты по технологическому оборудованию, инженерному обеспечению объектов (электроэнергией, водой, газом, теплом и др.), организации строительства, экономике. На долю смежников стала приходиться все большая часть стоимости и трудозатрат при разработке проекта, в то время как роль архитекторов сводится к решению лишь художественно-композиционных задач.

Любой коллективный труд разделяется в общем случае по трем направлениям: управление, производство, обслуживание. Так формиру-

ется структура любой производственной организации. Кроме того, труд делится по технологическому признаку. Так, в области проектирования существует специализация проектировщиков по частям проекта: технологической, архитектурно-строительной и т.д. Однако разделение труда по технологическому признаку на этом не заканчивается. Среди архитекторов одни разрабатывают генплан и транспорт, другие — объемно-планировочные решения. И наконец, труд проектировщиков, как и всех инженерно-технических работников, может быть разделен в соответствии с их квалификацией. Например, главный архитектор проекта выполняет эскизное проектирование, остальные члены группы — рабочие чертежи и т.д.

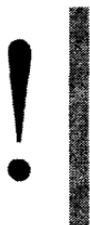
Недостаточно закрепить за исполнителем ограниченное количество работ, сделать его труд специализированным. Специализация труда — следствие растущего объема информации, используемой в проектировании. Необходимо сузить фронт поиска этой информации и добиться того, чтобы каждый проектировщик твердо знал свои обязанности, права и степень ответственности. Все это отмечается в должностных инструкциях.

Однако разделение труда, его специализация имеют определенные границы. Чрезмерная специализация, которая вначале способствует повышению производительности труда на отдельных операциях, затем вызывает резкое снижение интереса к работе. Поэтому любая специализация не должна лишать специалистов творческого начала в работе. Это условие тем более необходимо для труда архитекторов.

С разделением труда проектировщиков неразрывно связано его кооперирование. Оно означает установление технологических связей как между проектными отделениями, так и внутри их с целью согласования действий всех участников проектирования. Таким образом, в любом виде человеческой деятельности скоординированный совместный труд более эффективен.

Нормирование труда. После наделения работника определенными функциями в соответствии с его специальностью и квалификацией производится количественная регламентация функций, или нормирование труда. На этом этапе должны быть установлены нормативы на

выполнение конкретных задач и видов работ и, наконец, выявлен объем работы, которую может произвести один специалист в единицу времени. Нормирование труда — это разработка норм выполнения операций, основанных на учете, с одной стороны, психофизиологических возможностей человека, с другой — достаточной напряженности труда. В производстве применяются научно обоснованные нормы времени, выработки и обслуживания.



Нормой времени называют время, необходимое для изготовления единицы продукции.

Норма выработки — количество продукции, которое должно быть произведено одним работником за единицу времени.

Норма обслуживания — минимальное количество рабочих, необходимое для обслуживания станка, линии и т.п.

Любые, даже самые объективные нормы, не учитывают состояния внутреннего мира человека. При их установлении лишь предполагается возможность человека выполнять определенную работу при каком-то среднем уровне его душевных сил. Изменение этого уровня, например, упадок душевных сил, вызванный какими-то переживаниями, или, наоборот, их подъем по причине ожидаемых или свершившихся радостных событий, безусловно, отразится на производительности труда. Отсюда очевидно значительное воздействие на результаты реального выполнения норм психологической обстановки, которая сформировалась в трудовом коллективе. И главную ответственность за создание здорового микроклимата несет руководитель. Именно поэтому за рубежом огромное значение придается роли социально-психологических методов в управлении производством.

Любой труд включает в разных соотношениях как умственные, так и физические затраты. Пока не поддается учету умственная деятельность человека. Труд инженера или архитектора, умственный в основе своей, содержит вместе с тем различные операции по расчету, вычерчиванию, графическому оформлению, письму, размножению документации. На все эти операции могут быть разработаны нормати-

вы времени. Например, такие нормативы затрат труда могут использоваться для:

- расчета трудоемкости и продолжительности выполнения работ;
- установления численности специалистов и вспомогательного персонала, которые бы обеспечили своевременное и качественное выполнение работ;
- оценки эффективности труда специалистов, степени его напряженности и уровня выполнения плановых показателей;
- проектирования трудовых процессов.

Без использования определенных норм невозможно организовать работу проектно-строительной фирмы, в частности: установить численность штатов, объем проектных работ, время, необходимое на разработку того или иного проекта, и стоимость работ, как по частям, так и всего проекта в целом.

В принципе все издержки в труде можно измерить через время. Например, объем работы, выполняемый в единицу времени, или время, необходимое для изготовления единицы продукции. Анализ принципиальной структуры затрат рабочего времени показывает две цели в организации труда:



- максимальную отдачу на участке «работа» путем исключения непродуктивных затрат труда. Это интенсивный путь повышения производительности труда;

● увеличение времени работы в рабочем дне за счет сокращения до минимума потерь рабочего времени (простоев, ожиданий и т.п.). Это экстенсивный путь.

Организация рабочего места. Архитекторы и инженеры-конструкторы проводят ежедневно на рабочем месте 6—7 часов. Следовательно, для полноценного труда необходимо обеспечить удобство рабочего места, оснащенность его инструментами, источниками информации и т.д. Рабочее место должно быть организовано таким образом, чтобы оно максимально соответствовало антропометрическим данным специалиста и характеру его работы. Организация рабочих мест включает вопросы их планировки, оснащения и обслуживания.

Планировка рабочего места производится с учетом:

- экономии движений и использования привычных движений;
- обеспечения наиболее удобной рабочей позы, вызывающей наименьшую мускульную нагрузку;
- рационального расположения необходимых средств и предметов труда;
- рационального размещения рабочего места по отношению к свету, источникам информации, средствам труда коллективного пользования и т.д.

При разработке рабочей мебели и различных приборов составляются эргономические схемы. В них устанавливаются рациональные соотношения размеров тела человека и его частей со средствами и предметами труда. Исходной информацией в компоновке схем служат антропометрические измерения мужчин и женщин: средний рост, длина рук и др.

Оснащение рабочего места оргтехникой зависит от обязанностей специалиста и характера выполняемых им работ.

Обязательным условием эффективности труда специалистов является и **обслуживание** рабочего места — информационное, техническое и хозяйственное.

Особое значение в труде инженеров и архитекторов приобретает наличие в процессе работы полной и достоверной научной, технической и экономической информации. Например, приступая к проектиро-

ванию предприятия, специалисты должны собрать информацию о том, что создано нового в технологии данного производства, разработке оборудования и средств автоматизации, улучшении условий труда и т.д. Все новейшие достижения должны быть учтены при проектировании будущего предприятия, чтобы оно отвечало техническому уровню развития науки и техники.

Условия труда. Человек живет в пространственной среде со своими характеристиками, например температурой и влажностью воздуха, шумовыми воздействиями, освещенностью и т.д. Сочетание всех этих факторов в рабочей зоне создает специфическую, производственную среду, которую мы называем условиями труда. И чем больше производственная среда по своим свойствам будет приближаться к условиям, благоприятным для жизни человека вообще, тем дольше сохранится его общая трудоспособность и тем выше будет его работоспособность в данный момент времени. Трудоспособность показывает уровень жизненных сил для трудовой деятельности независимо от вида работы, это общая способность человека трудиться безотносительно к выполняемой работе.

Работник тратит жизненные силы как на выполнение трудовых действий, так и на защиту своего организма от неблагоприятных внешних условий. С помощью воздуха, воды и пищи человек получает в сутки примерно 4000 калорий. Одна половина этой энергии идет на выполнение жизнеобеспечивающих функций организма, а другая может быть потрачена на физическую и умственную деятельность. Так формируется общая трудоспособность человека, которая становится основой его работоспособности, т.е. возможности не просто работать, а выполнять конкретную работу при определенных условиях труда (рис. 8.1).

Важной задачей организации труда является создание благоприятных условий работы, которые разделяются на два направления: физиология труда и психология труда. Условия труда могут резко изменять в ту или иную сторону состояние организма работающего. Устранение отрицательного влияния среды на организм человека не всегда автоматически влечет повышение производительности труда. Однако чем меньше энергии будет расходоваться на защиту от внешних воздей-

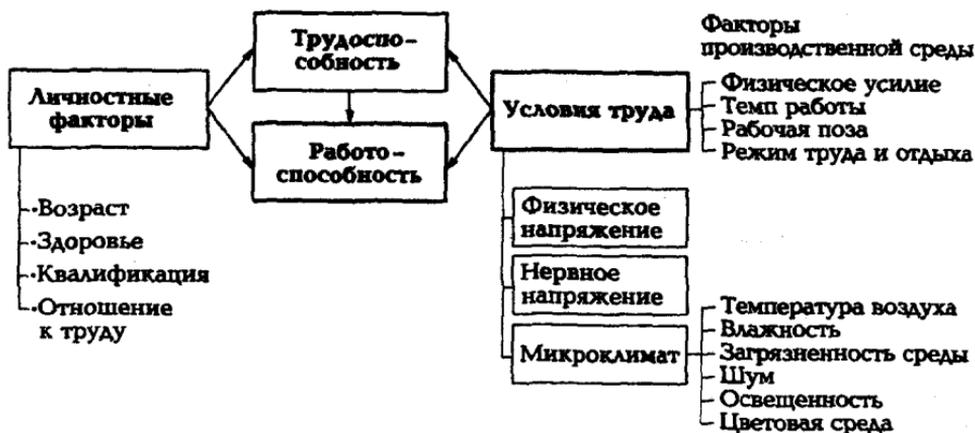


Рис. 8.1. Факторы условий труда, воздействующие на работоспособность человека

ствий, тем больше ее останется для выполнения полезной работы. Физиология труда изучает воздействие на организм человека таких факторов, как освещение, шум, состояние воздушной среды, режим труда и отдыха и др.

Подавляющий объем информации (80—90%) специалисты получают с помощью зрения. Поэтому рабочее место должно быть хорошо освещено, сила света равномерно распределена, а окружающие предметы должны иметь благоприятное цветовое оформление.

Наиболее гигиеничным является естественное освещение. Солнечный свет несет ультрафиолетовые лучи, без которых наступает световое голодание. Однако естественное освещение непостоянно в течение суток, поэтому оно должно дополняться, а иногда и заменяться искусственным.

В тесной связи с эффективностью освещения находится и рациональная окраска стен, потолков и рабочего оборудования. Окраска предметов интерьера может либо увеличивать, либо уменьшать освещенность рабочих мест. Это свойство основано на неодинаковой способности цветов отражать или поглощать световой поток.

Кроме того, цвет влияет на функцию глаз, а следовательно, и на центральную нервную систему. Установлено, что оранжевый цвет бод-

рит и стимулирует к активной деятельности, фиолетовый — утомляет, синий цвет способствует уменьшению физического напряжения, зеленый — успокаивающе действует на нервную систему и т.д.

Наименьшая утомляемость глаз бывает при воздействии на них цветов, относящихся к средней части спектра (желто-зеленая область). Эти цвета способствуют устойчивому и спокойному восприятию предметов. Крайние же участки спектра (фиолетовые и красные) вызывают наибольшую утомляемость глаз и раздражение нервной системы.

Таким образом, для умственного труда противопоказаны:

- цветковые композиции, составленные из теплых тонов;
- резкие цветовые контрасты, попадающие в поле зрения работника;
- белый, черный или красный цвет рабочей поверхности стола или чертежной доски.

Работоспособность человека находится в прямой зависимости от состояния внешней среды. Чем больше колебания температуры и влажности, чем заметнее содержание вредных примесей в воздухе, тем хуже состояние организма: изменяется частота пульса, дыхания, температура тела. Тепличные условия утомляют и расслабляют проектировщиков, а прохладная воздушная среда сковывает движения.

При умственном труде наиболее благоприятны следующие показатели состояния воздушной среды: температура — 20°, влажность — 55—60%, концентрация окиси углерода и пыли — 0.

Для обеспечения оптимального состава воздушной среды необходимо устройство кондиционирования воздуха с непрерывным автоматическим регулированием его параметров (температуры, влажности, газового состава, запыленности).

На умственный труд влияет и шумовой раздражитель. Нет необходимости полностью исключать звуковые ощущения, так как абсолютная тишина со временем (через 8—10 дней) может вызвать даже психические расстройства. С другой стороны, чрезмерный шум ухудшает работу сердечно-сосудистой системы, вызывает чувство раздражения и приводит к быстрому утомлению.

В условиях работы с преобладанием умственных усилий шум не дол-

жен превышать 50 децибелов. Однако в действительности уровень громкости зачастую больше указанной нормы. Причины этого — громкие голоса людей, шум улицы, телефонные звонки и т.д. Для уменьшения шума рекомендуется установка звукоизоляционных прокладок, облицовка потолка и стен звукопоглощающими материалами, покрытие пола коврами и другие мероприятия. Уменьшение шума до нормальных пределов способствует повышению производительности труда на 5—10%.

Как при осуществлении жизненных функций, так и в период трудовой деятельности организм человека требует соблюдения ритма, означающего чередование работы и отдыха. С точки зрения физиологии и психологии необходимость такого чередования диктуется ограниченными возможностями человека длительно выполнять однообразную физическую или умственную работу. Понимание ритма не может быть сведено к грубейшему танцу и музыке. Ритм должен выражаться во всей жизни, во всей работе и творчестве. Лишь опытные работники понимают, насколько производительнее труд ритмический.

В пользу смены занятий говорит и тот факт, что тело почти никогда не устает все сразу. Обыкновенно устают лишь отдельные группы мышц. Меняя занятия, мы сможем побороть ощущение усталости и сделать за день больше. Так, если несколько часов мы работали сидя и стали утомляться, необходимо переключиться на работу, которую надо делать стоя или при которой надо двигаться, и наоборот. Мы не только увидим, что наш организм способен на большее, но такая перемена занятий сделает нас бодрее и повысит интерес в работе.

Ничто так не разрушает организм человека, как длительное отсутствие динамических нагрузок. Например, работоспособность проектировщиков, как правило, резко снижается к концу дня не от напряженного труда, а от того, что человек занимался умственным трудом в условиях длительного физического бездействия. Статические нагрузки повышают давление, ухудшают память и мысленные функции мозга. Для проектировщиков важно правильное распределение умственных нагрузок, но особенно полезно чередование умственного и физического труда. Это один из наиболее эффективных способов снижения нервной усталости.

Необходимость переработки большого объема информации, напряженная работа с компьютером и, наконец, ускорение динамики всей жизни негативно отражаются на работоспособности человека. Поскольку работа — это приложение психических и физических сил в виде внимания и действия по отношению к людям или предметам, то при длительной однонаправленности нашего внимания мы переходим меру и входим в зону излишней интро- или, наоборот, экстравертированности * (рис. 8.2).

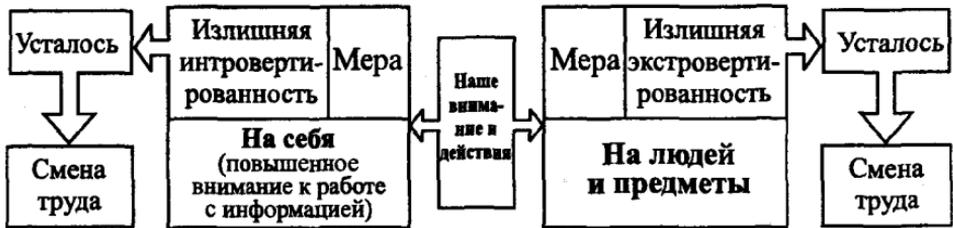


Рис. 8.2. Психологические причины утомления в труде

Длительное повышенное внимание к тому, что мы делаем (для многих людей это работа с информацией), вызывает усталость, в частности:

*) По отношению к окружающим условно можно выделить три типа людей.

Интроверт обращен в себя и ориентирован в основном на собственные чувства, сдержан и застенчив. В решениях серьезен, эмоциям не доверяет и любит порядок. Надежный исполнитель. Пессимистичен и по характеру обычно флегматик или меланхолик.

Амбаверт отличается спокойными, ровными отношениями с людьми и ответственностью за свои поступки. Именно такими качествами обладают лучшие руководители, чья работа требует умения общаться с людьми.

Экстраверт — это общительный оптимист. Все у него получается легко и непринужденно, но так же легко относится к собственным обязательствам. Несдержан, потому что не считает нужным контролировать эмоции и чувства. Такой человек обычно холерик или сангвиник. Естественно, в каждом человеке в определенной мере можно найти черты всех трех типов. Их соотношение зависит от возраста, воспитания, окружения, конкретных обстоятельств. Однако в повседневном общении обязательно будут преобладать действия, характерные для одного психологического типа. Главное, чтобы в общении как можно меньше заострялись какие-нибудь черты характера, что может приводить к конфликтам и нервным срывам.

1. Вещи в окружающем мире становятся для нас менее реальными, и мы не можем ими свободно управлять.

2. Если управление и удается, то снижается уровень требований к управлению.

3. Снижается производительность труда.

Лучший выход из состояния усталости — смена труда. Например, человек, которому постоянно приходится работать в помещении за компьютером, испытал бы значительное облегчение при возможности сделать какую-нибудь работу на открытом воздухе. Вот почему такому работнику для восстановления сил полезен дома физический труд, отдых на природе, общение с удаленными предметами, т.е. смена направленности внимания и действий.

Для достижения высокой производительности труда необходимо соблюдать следующий режим труда и отдыха:

- во всякую работу входить постепенно;
- установить привычную последовательность в работе;
- беречь первую половину дня как наиболее продуктивную;
- отдыхать столь часто, сколь часто утомление, вызываемое работой (один длительный перерыв менее эффективен, чем несколько перерывов меньшей продолжительности);
- менять формы трудовой деятельности в течение рабочего дня.

У человека для всего свой час, в том числе и для сна. Установлено, что голова лучше всего освобождается от дневных забот с 21 до 24 часов. Мозг, нервы отдыхают и восстанавливают в полной мере свои функции до полуночи при условии, что человек спит. После полуночи отдыхает тело. Такой распорядок сна в сочетании с ранним подъемом с восходом солнца приносит ясный ум и бодрое тело в течение дня. Попадание отхода ко сну в период спада жизненных функций организма, а пробуждение после 5 утра — в период их подъема — помогает нам наиболее эффективно использовать время сна.

В человеке происходит постоянный переход энергии из одной функциональной системы в другую, осуществляя в течение суток сложный кругооборот. И если в такие моменты перехода психически и фи-

зически кратковременно расслабиться, можно почувствовать, как тело наполняется новой энергией. Это значит, что энергия полностью без потерь перешла из одной системы в другую. Вот почему так полезно научиться владеть своим временем, быть чутким и внимательным к себе и к своим биоритмам.

Рационализация режимов труда и отдыха заключается в чередовании работы и перерывов не только в течение 8-часового рабочего дня, но и суток, недели, месяца, года. Такое чередование является основой высокой работоспособности при сохранении здоровья человека.

Как отмечалось в Афинской Хартии, принятой на международном форуме архитекторов, феноменальное развитие машинной техники привело к разрыву и нарушению основных функций: *жить, работать, развивать тело и дух*. Только средствами архитектуры и градостроительства можно создать благоприятные жизненные условия и возможности для ежедневного восстановления сил .

Существует мнение, что самый большой вред здоровью человека и плодотворной творческой работе наносят *психологические помехи*. На эффективность труда влияют чисто человеческие факторы: этика, мнения различных лиц, эстетические факторы, престиж, личные привязанности, самочувствие и др.

Невозможно избавиться от эмоций и достичь полного бесстрастия в творческом труде. Аппарат эмоций произвольно и неизбежно включается именно тогда, когда для принятия решений нет достаточной информации. Положительные эмоции мобилизуют память и опыт работников. Нравственно-психологические проблемы управления трудовыми коллективами детально рассматриваются в главах 9—11.

Глава 9

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВНЫМ ТРУДОМ

Образ руководителя. Различают три категории работников системы управления: руководители, технические специалисты и вспомогательный персонал. Эффективность управляющей системы зависит в первую очередь от того, какими качествами обладает руководитель, как он умеет организовывать свой труд и труд подчиненных.

Организации труда руководителя должно уделяться большое внимание, так как ошибки рабочего или, например, мастера не равноценны. Чем выше уровень управления, тем большие негативные последствия может иметь непродуманная или несвоевременно выданная команда управления и тем большими способностями к управлению должен обладать специалист.

По замечанию французского специалиста в области управления А. Файоля, нескольких дней, иногда нескольких часов достаточно, чтобы судить о качестве рабочего, нужны недели или месяцы, чтобы судить о достоинствах мастера, но проходят иногда годы, прежде чем точно определятся достоинства руководителя большого предприятия.

Трудно установить качества, которые необходимы руководителю в первую очередь. Но если достаточно большому числу исполнителей задать один и тот же вопрос, каким бы вы хотели видеть своего руководителя, то ответы покажут следующее: *руководитель должен обладать лучшими качествами, присущими вообще человеку*. А далее важнейшими можно считать самостоятельность мышления, инициативу, целеустремленность, решительность, волю. Необходимо особо

выделить специфичность требований, предъявляемых к руководителям, осуществляющим оперативное управление производством. Например, в строительстве это прорабы и мастера, организующие труд рабочих бригад; в проектировании — руководители групп и бригад проектировщиков. Важнейшие функции линейных руководителей — быстрое решение постоянно возникающих в производстве конкретных вопросов и реализация принятых решений.

Главная функция руководителя — организаторская. Десяток организованных личностей может повлиять на поведение сотен и более. Искусство организации, с одной стороны, опирается на природные способности к такого рода деятельности, а с другой — является результатом целенаправленного труда по развитию этих качеств. Трудно надеяться увидеть в каждом руководителе большие природные организаторские способности. Но это не означает, что человек не может стать более умелым руководителем. Наукой и практикой выработано немало правил организации, осознав которые можно значительно усилить свои организаторские возможности. Правильные принципы организации дают возможность наиболее эффективно использовать физические и духовные силы для достижения цели.

Одно из важнейших качеств, которым должен обладать руководитель, — умение привлекать к себе людей. Человек может располагать к себе или оттолкнуть даже выражением лица и позой. Он может быть недоволен, но на его лице не должно быть ни презрения, ни раздражения. Как известно, в радостных или негативных ситуациях изменяется биохимия всего организма. Хотя эта реакция и зависит от конкретной обстановки и специфична в каждом отдельном случае, однако на одни и те же ситуации (радость, страх...) реакция практически одинакова. Даже одинаковы мимика и жесты, т.к. люди пребывают в одинаковом эмоциональном состоянии. Попробуйте учиться читать едва заметные проявления мимики и жестов и вы сможете различать невидимые глазом эмоциональные состояния и черты характера. Такая невербальная информация исключительно ценна в деловом общении.

В нашей стране деловая этика все более насыщается терминологией, принятой на Западе. Например, частные предприятия называются

фирмами, руководители — менеджерами и т.д. Естественно, в словах руководитель, менеджер, управляющий и организатор можно выявить какие-то оттенки, но в общем все они синонимы.

Менеджер — наемный управляющий, специалист по управлению, который умеет выбирать правильные организационные решения и реализовывать их через других людей. Руководитель делает такой выбор с помощью интуиции или путем логического, рационального рассуждения. Менеджер — не бездушная машина, а тоже человек и ничто человеческое ему не чуждо. Как и все люди, менеджер обладает неповторимой совокупностью личных качеств, которые создают определенный характер. Однако проблема в том, что не каждая черта характера способствует успешному выполнению менеджерских функций. Так, по мнению отца научной организации труда Тейлора, идеальный менеджер должен обладать умом, образованностью, техническими знаниями, тактичностью, энергичностью, решительностью, честностью, рассудительностью и др. Если человек имеет три из названных качеств, писал Тейлор, то его можно приглашать на работу. Если четыре — то ему надо лучше платить. С пятью качествами (из названных) работника найти трудно, а с шестью-семью найти почти невозможно. Другой классик менеджмента, Файоль, считал, что менеджер должен обладать предвидением, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности. Так, один из принципов американского менеджмента гласит, что быть руководителем — это значит иметь два необходимых качества: терпимость к слабостям людей, не мешающим их работе, и нетерпимость ко всему, что неблагоприятно отражается на работе. Но какие бы ни составлялись системы качеств и черт характера менеджера уже в наши дни, везде отмечается, что *его ум и характер важнее, чем знание техники управления и профессиональные знания.*

Современный менеджмент направлен, прежде всего, на личность работника и человеческий фактор, отдавая ему предпочтение перед материально-технической составляющей производства. Это требует от руководителя любого ранга знаний этики и психологии человеческих отношений в целом и служебных отношений в частности.

Чтобы стать настоящим руководителем, необходимо обладать способностью и умением работать с людьми. Ли Яккока, один из выдающихся менеджеров прошлого столетия, прославившийся тем, что благодаря своему управленческому таланту спас в свое время от банкротства американскую автомобильную компанию «Крайслер», писал: «Ведь не с собаками, не с обезьянами имеет дело руководитель, а с людьми, только с людьми. Если он не способен правильно строить отношения с себе подобными, то какой от него прок компании? Его единственное назначение в качестве руководителя — это побуждать к деятельности других людей. Если у него нет умения работать с людьми, следовательно, он не на своем месте».

Какие же личностные качества должен проявлять менеджер в своей работе с персоналом? Что нужно, чтобы наиболее результативно использовать человеческий фактор в решении поставленных задач? Для этого рассмотрим требования, обобщенные в деловом портрете менеджера.

1. Морально-этические качества

- 1.1. Духовный потенциал (работа совести, достоинство, благородство, справедливость, милосердие, мужество)
- 1.2. Этика общения в коллективе (тактичность, терпимость, выдержанность, благожелательность, опрятность)
- 1.3. Этика поведения в бизнесе (честность, обязательность, доверие)

2. Профессиональная компетентность

- 2.1. Экономическая культура (знание экономических теорий, планирования, статистики, финансов, маркетинга, банковского дела, бухгалтерии)
- 2.2. Правовая культура (знание хозяйственного, трудового и других видов права)
- 2.3. Организационно-управленческая культура (знание методов, техники и технологии управления производством)

3. Предприимчивость

- 3.1. Интеллект (ум, практический опыт, жизненная мудрость)
- 3.2. Умение генерировать идеи (нестандартность мышления, пылкость, интуиция)

3.3. Умение принимать решения (ясность целей, здравый смысл, самообладание, чувство меры)

3.4. Деловитость (инициатива, решительность, целеустремленность, способность доводить дело до конца)

4. Организаторские способности

4.1. Личная организованность (самодисциплина, собранность, умение ценить время, системный подход к решению задач)

4.2. Умение организовать коллективную деятельность (способность подбирать работников, распределять функции, контролировать и координировать действия коллектива)

4.3. Коммуникабельность (умение общаться и убеждать, обаятельность, чувство юмора)

5. Работоспособность

5.1. Физиологический потенциал (здоровье, возраст, тренированность, отсутствие разрушительных пристрастий)

5.2. Эмоционально-волевой потенциал (воля, трудолюбие, жизнерадостность, оптимизм)

Получить «от природы» в готовом виде названные качества невозможно, их можно и нужно воспитывать в себе. Попробуйте анализировать свои удачи и промахи. Такой здоровый самоанализ, в сочетании со знанием методов организации работы, расширит гамму ваших личных качеств и значительно усилит их. Иначе, выявите в себе наиболее сильные стороны как личности и как работника и развивайте их. Таким методом «замещения» вы быстрее преодолете свои недостатки.

В заключение признаем, что хотя самоанализ — это самый трудный вид анализа для любого из нас, но без него не может быть развития человека.

Стиль руководства. При выработке решений и организации коллективов для их выполнения проявляется стиль работы руководителя. Стиль как система применяемых методов управления — это прежде всего забота о человеке, признание его достоинств и опыта, его способностей и призвания, внимательное отношение к нуждам и запросам людей, принципиальный подход к решению вопросов, деловитость и организованность в работе, личная ответственность.

В современной теории управления выделяются три основных стиля руководства.

1. Авторитарный, когда руководитель сосредоточивает в своих руках решение всех вопросов как в сфере производства, так и области поощрения и наказания подчиненных. Кроме того, он активно вмешивается в действия руководителей низших ступеней, выполняя при этом функции, которые входят в обязанности подчиненных. Такой стиль руководства приводит к снижению инициативы исполнителей. Названный стиль управления целесообразен лишь в экстремальных случаях.

2. Либеральный, когда руководитель разрешает группе подчиненных принимать решения самостоятельно и только изредка контролирует их действия. В производственных коллективах подобный стиль встречается редко. Он чаще имеет место в научных, проектных организациях, где работа исполнителей носит индивидуальный, творческий характер.

3. Демократический — административную власть и функцию принятия решений руководитель делит с подчиненными, оставляя за собой право принятия решений по особо важным и сложным вопросам. Такие условия позволяют подчиненным проявить их способности и вызывают интерес к результатам работы всего коллектива. Демократический стиль руководства нельзя признать единственно приемлемым. Руководитель должен умело сочетать все три стиля.

Организация управленческого труда. Общие результаты работы коллектива во многом зависят от умения руководителя организовать свой личный труд. Организация управленческого труда должна предшествовать организации работы непосредственных исполнителей: в проектной фирме — проектировщиков, в строительной — рабочих. Ошибка руководителя мастерской или прораба на стройке обходится для производства, как правило, дороже, чем ошибка рядового работника.

В первую очередь руководитель должен постоянно планировать свою занятость. *Человек дела работает только по плану.* План личной работы делает труд человека более целенаправленным, он не ожидает пассивно наступления событий, а готовится к ним или опережает

их. Естественно, что план должен соответствовать реальным условиям и не становиться жесткой моделью распорядка дня. И хотя сам по себе он не гарантирует выполнение всех позиций, но помогает не распылять жизненные силы, а концентрировать усилия и время на осознанно выбранных направлениях.

Руководитель должен выполнять, как правило, только ту работу, с которой не может справиться ни один из подчиненных. Нарушение этого требования приводит к перегрузке и снижению качества выполнения руководителем своих непосредственных обязанностей.

К важнейшим элементам искусства руководства относится способность ценить рабочее время. В этом случае не только повышается собственная творческая продуктивность, но и дисциплинируется поведение подчиненных.

Продуманность использования рабочего времени проявляется прежде всего в строгой направленности его затрат. Если руководитель воспринимает, как должное, выполнение массы работы, навязываемой ему текущей деятельностью, вместо того, чтобы сознательно выбрать только то, что отвечает его прямым обязанностям, он допускает грубую ошибку.

Добиться дисциплины среди подчиненных сможет только тот руководитель, который сам дисциплинирован. Ничто так не разлагает подчиненных, как отсутствие дисциплины у самого руководителя, как различные простои по его вине.

Решающую роль на становление дисциплины труда молодого специалиста оказывает рабочая обстановка. Если он попадает в коллектив, где много времени тратится на дела и разговоры, не относящиеся к производству, то наверняка начнет растрачивать попусту рабочее время так же, как его руководитель. Однако сама по себе рабочая обстановка, как бы она ни была хороша, не разбудит в человеке мысль, что работать плохо — стыдно. Главные причины, снижающие дисциплину труда, — это слабое воздействие моральных и материальных стимулов, отсутствие интереса к работе, вызываемое нечеткой регламентацией обязанностей и зачастую низким использованием знаний инженера или архитектора. Среди многих задач руководителя как организатора коллектива важнейшей является выработка у работников творческого отноше-

ния к делу. Развитию творческой активности способствуют расширение прав и ответственности, соответствие опыта и квалификации работников характеру и сложности выполняемой работы, объективность в оценке труда.

Современные данные свидетельствуют о том, что здоровье человека, его работоспособность более, чем на 50% обусловлены его образом жизни и условиями труда. Отсюда очевидно, что руководитель должен уметь не только работать, но и отдыхать. Правильное чередование труда и отдыха, смена различных форм умственной деятельности являются одним из главных условий высокой работоспособности. Отдых должен быть столь же регулярен, сколь регулярно утомление, вызываемое работой. Лучше использовать короткие и частые отдыхи в работе, а не длительные, но редкие.

Перегруженный, переутомленный и издерганный руководитель, по всей вероятности, является наверняка худшим, чем тот же руководитель, который осуществляет свою работу в уравновешенном и спокойном состоянии. Чтобы обеспечить спокойную работу, формальный лидер должен лично решать только те вопросы, которые нельзя передать на рассмотрение и решение ни одному из подчиненных. На практике, однако, весьма распространено стремление руководителей сосредоточить в своих руках как можно более широкую компетенцию и передать в руки подчиненных только то, что он сам уже не в состоянии разрешить. Причина такого положения — стремление создать видимость незаменимости и перегруженности. При этом забывается истина, что ни один разумный вышестоящий руководитель не станет оценивать эффективность работы подчиненного руководителя степенью измученности последнего, а будет судить о нем по результатам работы организации.

Будущие организаторы коллективного труда, никогда не делайте сами того, что могут выполнить ваши подчиненные, за исключением случаев, когда надо показать пример или когда это сопряжено с серьезной опасностью! Гораздо полезнее обучить работников решению определенных задач, чем подменять их и самому решать эти задачи.

Управленческое решение. В процессе динамичного производства постоянно возникают ситуации, требующие от руководителя принятия

того или иного решения. Практические задачи, решаемые руководителем, включают:

- 1) достижение заданных результатов при минимальном расходе ресурсов;
- 2) получение максимального результата при ограниченных затратах ресурсов;
- 3) поиск наилучшего варианта без жесткой фиксации как объемов ресурсов, так и конечного результата.

Решение любой задачи сводится к рассмотрению большого числа вариантов. **Выбор одного из них и есть управленческое решение.**

Сравнительная оценка возможных решений иногда производится по определенному показателю-критерию, например, стоимости строительства, его продолжительности, трудовым затратам и др. Использование в качестве критерия лишь одного показателя упрощает оценку вариантов. Однако в большинстве случаев сравнивать решения приходится по нескольким критериям: экономическим, социальным, экологическим. При этом возникает вопрос, какому из них отдать предпочтение. С этой целью выделяют важнейшие. Например, при расходовании средств на развитие городского хозяйства в первую очередь рассматривается степень обеспеченности жильем и состояние коммунального хозяйства.

Можно составить определенную технологию принятия управленческих решений, которая должна дать ответы на вопросы:

- ✓ что делать (количество или качество продукции);
- ✓ с какими затратами (финансовые, материально-технические и трудовые ресурсы);
- ✓ как делать (по какой технологии);
- ✓ кому делать (исполнители);
- ✓ когда делать (сроки);
- ✓ для кого делать (потребители);
- ✓ где делать (место);
- ✓ что это дает (экономический, социальный, экологический или технический эффект).

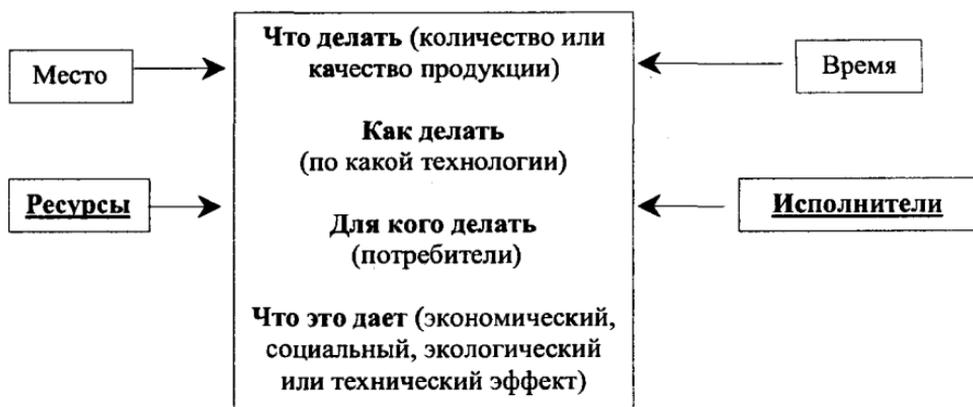


Рис. 9.1. Структура управленческого решения

Если мы ответили на эти вопросы и увязали элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям (рис. 9.1), значит мы подготовили все необходимое для принятия решения.

Среди распространенных ограничений на пути принятия решений — поведенческие факторы, например, негативное отношение к чему или кому-либо, пристрастия работников и др. Кроме того, каждое важное решение сопряжено с компромиссами, побочными эффектами или временными негативными последствиями. Руководитель должен сопоставить все потери с ожидаемой выгодой.

В основе любого решения должны быть логика, здравый смысл и объективная реальность. Вот типичные ошибки, допускаемые руководителями при принятии решений: поспешность, необдуманность, опора на чувства с игнорированием фактов, здравого смысла и логики, чувство непогрешимости, нежелание учиться на ошибках ранее принятых решений. Исключить ошибки в работе практически невозможно. Поэтому столь ценной является для руководителя способность без болезненного самолюбия быстро пересматривать свои ошибочные решения и находить лучшие варианты.

Чтобы не попасть в плен ошибочной оценки своих действий, в одном из зарубежных пособий в разделе «Как быть эффективным управляющим» руководителю предлагается регулярно задавать себе три вопроса:



Что я делаю из того, что вообще не должен делать?

Что я делаю из того, что другие могут сделать более квалифицированно?

Какие мои действия приводят к дополнительной работе подчиненных?

Анализируя таким образом свою работу, можно быстро отличить активность от продуктивности, имитацию деятельности — от полезных действий.

Таким образом, если для рядового исполнителя сфера проявления его организаторских способностей ограничивается личным трудом, то для руководителя, даже небольшой группы рабочих, возникают качественно новые проблемы в области организации. В частности, это необходимость разделения общей задачи на части и распределение их между исполнителями, затем координация действий подчиненных и контроль за их работой, поиск мотивов, побуждающих к старанию в работе, оценка работы подчиненных и многое другое. Можно быть прекрасным специалистом, но не уметь работать с людьми, не знать, как руководить даже небольшим коллективом. И чем выше уровень руководства, тем большее значение приобретают не профессиональные способности, а способности к управлению, умение внедрить культуру деловых отношений, начиная с использования современных принципов организации труда и кончая способностью не столько разрешать, сколько не допускать конфликтов в коллективе. Итог нехватки знаний в области организации труда и управления производством только один — низкая производительность труда и неспособность вызвать творческий интерес к работе.

Отдача распоряжения и распределение работы. Всякий коллективный труд требует подчинения работников осознанной воле руководителя. Эффективность управления может быть оценена по форме (способностью управлять) и по содержанию (качеством выдаваемых команд). Умение отдавать распоряжения во многом определяет личный авторитет руководителя. Ясные и быстро понимаемые инструкции нравятся людям. Когда человек точно знает свои права и обязан-

ности, это само по себе повышает его персональную ответственность за порученное дело. Так происходит потому, что если конкретизировать круг забот человека, у него появляется переживание за них.

Общеизвестно, что предприятие или фирма не могут быть лучше своего руководителя. Туманность, неопределенность, отсутствие ясной цели в его действиях обязательно передается подчиненным.

По характеру отдачи распоряжения можно выделить четыре типа руководителей:

1. Руководители — командиры. Это люди сильного непосредственного влияния на окружающих. Свои требования они не мотивируют.

2. Руководители с сильной волей и добрым сердцем. Они строги и требовательны, но при надобности проявляют мягкость и снисходительность.

3. Руководители внешне как бы со слабой волей, мягкие, но умеют приказывать. Их распоряжения напоминают скорее разъяснения, советы, пожелания, но они требовательны и настойчивы в достижении цели.

4. Слабовольные и бесхарактерные руководители. Они идут на поводу или у коллектива, или у неформального лидера.

Работники обладают различным уровнем сознания и интеллекта. Руководитель совершит ошибку, если будет думать о своем подчиненном, как имеющем в принципе такую же логику и знания, что и он. Часто это не так, поэтому во избежание недоразумений следует подробно разъяснить собеседнику очевидное для вас, но, может быть, непонятное ему. Лучшее окончание беседы — предложить подчиненному повторить суть задания.

Для напоминания работнику об ответственности и обязательности также приходится повторяться. Но как быть, если, с одной стороны, люди не терпят непрерывных повторений, а с другой — они нуждаются в постоянном напоминании? Нужно сказать почти то же самое, но в каждом случае добавить что-то новое. Иногда один намек может придать новизну всему предложению. Полезно для убеждения собеседника класть ему на плечо руку или касаться руки.

Особое влияние на работника можно оказать молчанием. Молчаливые поручения или вопросы могут воздействовать сильнее слов.

Например, молчаливый ответ с неприятием или с радостью, молчаливое выслушивание, пока не выговорится. Естественно, мы не имеем в виду молчание перед будущим раздражением.

Внушение не нуждается в словах. Иногда пристальный, молчаливый взгляд может быстрее остановить, чем окрик. Для передачи мысли не нужно ни крика, ни махания рук.

Одним из главных принципов в организации трудовой деятельности коллектива является достижение возможно равной загрузки всех его членов. Очень важно подобрать работу, соответствующую способностям подчиненных. Нельзя давать поручения, явно превышающие возможности работника, задание должно быть трудным, но выполнимым. Заниженные задания портят даже хороших работников, а простая работа вызовет через некоторое время падение интереса к ней.

При неудовлетворительном управлении работники загружаются неравномерно и попеременно испытывают то вынужденные простои, то перегрузку. Лучше давать задания с более сжатым сроком, чем с растянутым. Кроме того, руководитель должен достигать возможно равной загрузки всех участников. Если один или два работника недостаточно загружены, происходит общее снижение темпов работы. Известно также, что некоторые люди достигают большей производительности, работая в одиночку, другие — в коллективной работе. Опыт показывает, что при предоставлении квалифицированному работнику свободного времени происходит естественный отбор: эффективность работы хороших специалистов значительно увеличивается, плохих — падает.

Таким образом, выдать продуманное распоряжение и четко определить должностную компетенцию работника — это только часть организационной работы. Не менее важно создать соответствующие условия труда, без которых самая правильная инструкция потеряет свою силу.

Убеждение и принуждение в труде. Воздействие руководителя на подчиненных может быть основано:

✓ **на принуждении** (этот метод управления персоналом подразумевает влияние на работников через страх, например, страх лишиться работы или социальной защищенности);

✓ *на вознаграждении*: при этом методе исполнитель вознаграждается адекватно старанию выполнить приказ;

✓ *на традиции подчинения должности*, а не личности;

✓ *на силе примера*: влияние происходит не по логике или традиции, а на силе личных качеств и способностей руководителя.

В современных условиях при высоком образовательном уровне подчиненных в некоторых отраслях производства недостаточно применять лишь названные методы управления персоналом. Необходимы и такие формы воздействия, как убеждение и участие в управлении.

Влияние через *убеждение* предполагает, что руководитель побуждает исполнителя к активному сотрудничеству путем открытого изложения точки зрения и обоснования ее полезной сути.

Влияние через *участие* — это привлечение подчиненных к процессу принятия решений, т.е. к самому управлению. Цель, намеченная с участием исполнителя, становится одновременно и его целью, что побуждает его эффективно работать.

Успешность убеждения будет зависеть не только от способностей руководителя влиять на людей, но и от того, насколько он сам понимает устремления своих подчиненных. Речь идет о мотивации и стимулировании труда.

Мотивация — это приведение доводов, побудительных причин в пользу улучшения работы и приложения большего старания и ответственности. Цель — *изменение общего отношения к работе* («будешь лучше работать, получишь более высокую заработную плату»).

Стимулирование (от лат. stimulus, букв. — остроконечная палка, которой погоняли животных) побуждает к производительному труду путем установления конкретной пользы при конкретных результатах труда. Цель — *изменение отношения к выполнению определенного задания* («если произведешь *n* единиц продукции, получишь *k* рублей зарплаты»).

Нет такого стимула, который бы одинаково воздействовал на всех работников: одному нужна большая зарплата, независимо от содержания работы, а другому — лучшие условия для реализации своих способностей. Как показали исследования, 15—20% работников будут тру-

даться хорошо, независимо от надбавки к зарплате (они отличаются трудолюбием и ответственным отношением к делу). 15—20% работников будут работать плохо, сколько бы им ни платили. Оставшиеся 60—70% работников будут трудиться в зависимости от того, сколько им платят. Эффективность их труда напрямую связана с экономическим стимулом.

Поскольку со временем потребности меняются, нельзя рассчитывать также, что какой-то стимул, сработавший однажды, будет эффективен всегда. Даже работа собственника на себя не может быть единственным и достаточным условием высокой ответственности работника за результаты своего труда. Разве мало людей, которые не умеют и не хотят сберечь как чужую, так и свою собственность?

Какие причины, кроме экономических, будут побуждать работника лучше трудиться? Для этого надо начать с главного стремления в жизни человека — сохранения самой жизни, что возможно лишь путем удовлетворения в дыхании, питье, пище, тепле. Как только человек достигает этих целей, в действие вступают мотивы более высокого порядка и главный из них — стремление проявить себя как личность. И здесь ведущую роль играет желание успеха и связанного с ним признания. Назовем ряд мотивов, побуждающих к производительному труду: интересная работа, одобрение и стимулирование успехов в работе, возможность творческого роста, достойное в профессиональном и человеческом отношении руководство и др. Все факторы, способные вызвать радость труда и желание лучше работать, можно разделить на четыре группы (рис. 9.2).

Как разнообразен живой и вещественный мир, так неповторимы люди в проявлении своей души и ума. И если руководитель будет пренебрегать очевидными устремлениями человека, он не заметит и более тонких оттенков настроения работника, его отношения к делу.

Заставлять других работать можно также силой или угрозой наказания, но прекратится угроза — исчезнет и желание. Человека можно заставить работать, но нереально заставить *хотеть работать хорошо*. Еще И.П. Павлов заметил, что поощрение подкрепляет положительное поведение, а наказание — тормозит отрицательное.

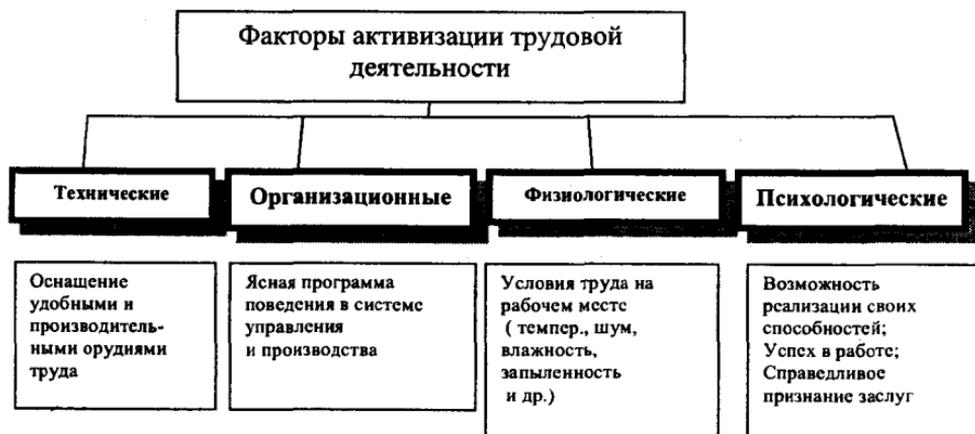


Рис. 9.2. Способы активизации труда

Наказание — это проблема, к которой необходимо подходить с особой осторожностью. Каждый, кто хоть раз был в роли наказуемого, знает это по себе. Нередко после наказания работник больше думает не об улучшении своей работы, а о том, чтобы отомстить руководителю, задевшему его личное достоинство, унизившего его при товарищах. Выговор подчиненному в коллективе — крайняя мера, к которой прибегают, когда остальные методы воздействия и убеждения не помогают. Поэтому всякие замечания должны быть продуманы и сделаны, как правило, наедине. Наказание тяжело ранит людей с обостренной чувствительностью. Одно и то же критическое замечание может дать разные результаты: бурную реакцию холерика, повышение деятельности у сангвиника, потерю работоспособности у меланхолика и не оказать никакого влияния на флегматика.

Чувство страха быть наказанным сковывает волю и разум человека, он уже не способен самостоятельно принимать ответственные решения. Вот почему там, где не принято хвалить человека за успехи в труде, а в управлении коллективом превалирует система наказаний, отсутствует инициатива подчиненных.

Творческое отношение к делу возможно лишь при вдохновенном

состоянии самого исполнителя и этому в большой степени способствует оптимизм и приподнятость чувств руководителя. Подчиненным импонируют руководители-оптимисты, заражающие их своей уверенностью в будущее. Прекрасная черта — чувство юмора. Многие положения и в жизни, и труде скорее можно улучшить смехом, чем окриком.

Силу духа ученика или подчиненного укрепляет и подход к ним по принципу «Ты все можешь!» Как пояснил суть этого подхода И.В. Гете, если мы принимаем людей такими, какие они есть, мы делаем их хуже. Если же мы относимся к ним так, как будто они таковы, какими им следует быть, мы помогаем им стать такими, какими они в состоянии стать. Помочь стать лучшим работником можно лишь тому, кто желает принять подаваемую ему помощь. Как говорится в одной из поучительных книг, нельзя и думать приносить помощь тем людям, которые принимают за жизнь бытовые удобства, величие среди себе подобных и деньги. Такому человеку трудно помочь и в труде, поскольку первое препятствие к помощи лежит в нем самом. Однако и руководителю, и учителю необходимо делать, что должно, а там — будь что будет. Как в притче о сеятеле: не все семена вырастают одинаково, но все равно сейте.

Организация контроля. Выполнение любого задания должно быть проконтролировано. Лучшее для руководителя — *поменьше отдавать приказов и побольше следить за их выполнением*. Однако систематические проверки исполнения не могут превращаться в мелочную опеку.

Регулярность контроля связывается с характером контролируемого работника. Так, подчиненный с ярко выраженным темпераментом должен контролироваться более часто и в работе с ним недопустима резкость, т.к. она может вызвать ответную реакцию.

Флегматичному исполнителю, возможно, потребуется лишний раз повторить задание и его нельзя быстро переключать с одной работы на другую. В то же время при полном уважении личности подчиненного следует учитывать не только темперамент, но и его потребности, характер, волю.

На каждом государственном предприятии или в частной фирме должна быть разработана ясная для всех работников система контроля. Подчиненные весьма остро реагируют на применение руководителем двойных стандартов в распределении работы, контроле или оцен-

ке результатов труда. Поэтому лидеру не может быть неудобно проверять кого бы то ни было, даже, если это его друг. Беспристрастный контроль — одно из условий здоровых отношений с подчиненными.

По деликатности контроль можно сравнить с критикой, которая, как известно, достигает цели лишь при соблюдении ряда условий и первое из них — уважение к человеку. Здесь руководитель, даже не произнося каких-либо слов, подходит к исполнителю как бы с мыслью: «Ну, посмотрим, насколько вы хороший работник». Это чувство испытывают все контролируемые. Такая предпосылка в сознании руководителя затрагивает самые чуткие струны душевной природы человека — гордость и тщеславие. И малейшие попытки «улучшить» работника будут вызывать у него чувство страха, хотя, по словам, сказанным еще святителем Феофаном, начальствующий не должен быть страшилищем для подчиненных.

Неудачная система контроля может сделать поведение работников ориентированным на нее, а не на конечный результат. Люди начнут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленной цели. Как говорится, если работника хвалить за дело, он станет мастером дела, а если за составление отчетов — мастером отчетности.

Мера в контроле находится между двумя крайностями. С одной стороны — отсутствие контроля и как следствие — снижение отдачи, даже у самых хороших работников. С другой — реакция руководителя на любые отклонения, независимо от их масштаба. В итоге недоверие и мелочные проверки лишают исполнителя той свободы, в которой он может проявить свою инициативу. Представим ученика, у которого учитель корректирует малейшие действия. Так он никогда не научится самостоятельности и уверенности в себе.

И, наконец, эффективность контроля в большой степени зависит от активности позиции руководителя, которая характеризуется, во-первых, тактом в общении со способностью помочь работнику в случае задержки и во-вторых, обязательной поддержкой малейших успехов. Этим самым укрепляется главная составляющая высокопроизводительного труда — радость труда.

Сотрудничество в коллективном труде. Атмосферу сотрудничества создает в первую очередь человеческий подход к подчиненным, объективность в оценке их работы, поддержка в достижении их личных и служебных успехов.

Основным условием успешного руководства является завоевание доверия подчиненных, доверия в том, что руководитель действительно, а не формально благожелателен к ним. Человечность в обращении вытекает из сочетания доброжелательности со справедливостью.

Правильные взаимоотношения между руководителем и персоналом должны быть серединой между двумя неблагоприятными положениями: когда руководитель является либо «своим» человеком, завоевывающим себе популярность тем, что он закрывает глаза на сотрудников и недостатки в их работе, либо когда он недоступен и при помощи злоупотребления дисциплинарными мерами стремится построить свой авторитет на чувстве страха у подчиненных (рис. 9.3).



Рис. 9.3. Недопустимые крайности в общении руководителя и подчиненных

Особенно трудно переоценить важность умелого обращения с подчиненными в небольших группах проектных фирм. Здесь архитекторы и инженеры-конструкторы ежедневно тесно соприкасаются друг с другом и плодотворная творческая работа может протекать лишь в атмосфере сотрудничества. Дадим характеристику морально-психологического климата, при котором сотрудничество руководителя с подчиненными невозможно:

- за ошибки одного отвечает другой;
- разнос, разборательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствии работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
- от исполнителя скрывается важная для него информация;
- работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
- поощрения за труд одного работника достаются другому;
- различие в требовательности к сотрудикам, в коллективе есть любимчики и отверженные и т.д.
- нетерпимое отношение к взглядам и предложениям подчиненных.

Одна из задач, возникающих перед каждым руководителем, — *развитие инициативы у своих подчиненных*. Известно, что никто не знает лучше работы, чем тот, кто ее непосредственно выполняет. А без личной инициативы у работника не будет стремления ее усовершенствовать. Проигрыш в общем деле очевиден. Среди различных способов развития в людях самостоятельности мышления приведем подход известного английского физика Эрнеста Резерфорда.

Однажды Резерфорду сказали, что один из его учеников работает над безнадежной задачей и напрасно тратит свое время и деньги на приборы. «Я знаю, — ответил Резерфорд, — что он работает над безнадежной проблемой, но зато эта проблема его собственная, и если работа у него не выйдет, то она научит его самостоятельно мыслить и приведет к другой задаче, которая уже будет иметь решение».

Вот почему так важно выслушивать любую критику и любое предложение работника, даже если это безделица. В противном случае, в следующий раз он и по серьезному делу не вымолвит слова.

Оценка работы подчиненных. Оценка труда — это установление факта, насколько количественные и качественные итоги работы соответствуют заданию. При неудовлетворительном результате руководи-



Рис. 9.4. Действия руководителя и подчиненного, определяющие результат труда

тели обычно начинают судить о поведении подчиненного, хотя надо начинать с себя: все ли сделал он сам для успеха в работе (рис. 9.4).

Чаще всего три причины мешают проявлению высокой работоспособности человека: недостаток решительности, веры в себя и доверия к руководителю. Поэтому для руководителя очень важным является своевременное и справедливое признание заслуг исполнителя и правильная оценка его труда.

Оценка любого труда по принципу справедливости должна была бы соответствовать равенству:

$$\text{Воздаяние (В)} = \text{Дела (Д)} + \text{Заслуги (З)} + \text{Достоинства (Дс)}$$

Если примешиваются большие запросы и высокое самомнение, то нам всегда кажется, что с нами поступили несправедливо, что по отношению к нам $\text{В} < \text{Д} + \text{З} + \text{Дс}$.

Руководителю постоянно приходится указывать на ошибки или недостатки в действиях своих помощников, препятствующие достижению цели. Естественно, критические замечания не могут уподобляться мелочным придиркам.

Еще в Древнем Риме слово «критика» означало анализ действий человека с сопоставлением положительных и отрицательных сторон. Но со временем это понятие стало вмещать в себя характеристику лишь негативных качеств в словах и поступках. Мало найдется людей, которые бы тосковали по критике в свой адрес. Вместе с тем, в коллективном

труде без нее не обойтись. Критика — не самоцель, поэтому прежде чем высказываться открыто, стоит подумать, а нельзя ли заметить о недостатках косвенно, тактичным намеком (умный — поймет). И более того — иногда самым уместным будет видимое не увидеть, почувствовав, что работник сам осознал свою ошибку. Кроме того, критицизм и указывание недостатков и ошибок не всегда полезны. Они могут вызвать антагонизм или недоверие, а то и подтолкнуть к депрессии. Таковы три самых нежелательных результата критики. По словам Г. Лихтенберга, прежде чем осудить, надо всегда подумать, нельзя ли найти извинение.

Если все же предстоит трудный разговор по серьезной проблеме, то для поиска истины лучше применить обычай древних философов: перед началом дискуссии каждый должен пересказать взгляды противника так, чтобы тот подтвердил правильность пересказа. Без такого подтверждения все попытки убеждения будут обречены на провал.

Чтобы слух подчиненного не закрылся, с самого начала полезно упомянуть о способностях и возможностях критикуемого. А признание своей доли вины в возникшей неблагоприятной ситуации еще быстрее поможет подчиненному по-деловому реагировать на критические замечания. В любом случае необходимо убедить человека, что ему лично выгоднее следовать советам своего руководителя, чем пренебрегать ими. Еще Авраам Линкольн заметил: «Если вы хотите привлечь кого-либо на свою сторону, прежде всего убедите его в том, что вы его друг».

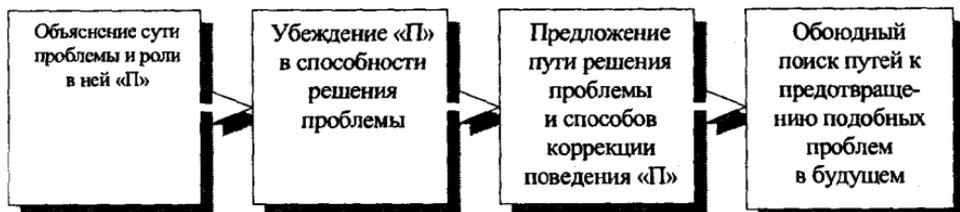
Именно руководитель создает атмосферу общения и логическую последовательность обсуждения результатов работы (рис. 9.5).

В частности «критикующему» запрещается:

- сводить разговор к отрицанию. Оглашенный перечень недостатков бесплоден. Мало разрушить старое, сумеете построить новое;
- делать выводы, не зная всех обстоятельств. «Слишком скорые выводы — результат замедленного размышления», — говорил Вольтер;
- лишать критикуемого возможности возразить;
- унижать его достоинство. Оскорбить можно не только словами, но и пренебрежительным тоном, жестом, мимикой;
- копить чужие недостатки. Лучше объяснить сразу же;

Конструктивная атмосфера критики

Выдержка, неприятие ошибок, но доброжелательность к подчиненному, справедливость, логика и аргументация, право на обоюдное объяснение, осознание доли своей вины



Раздражение, пренебрежение к человеку, преувеличение или искажение истины, вызывание к чувствам, лишение возможности объяснения, укор в прошлых исправленных ошибках

Разрушительная атмосфера критики

Рис. 9.5. Общение руководителя с подчиненным (П) при разборе ошибок

- возвращаться к прошлым грехам, когда дело исправлено;
- недобросовестная аргументация. Например, разного рода преувеличения, использование авторитетов, тенденциозное надергивание фраз, вызывание к чувствам, искажение позиции оппонента и т. п.

От исполнителя также будет зависеть характер его реакции на критические замечания. Давно известно, что *нет более глухих и слепых людей, которые сами не хотят ни видеть, ни слышать*. Поэтому самая справедливая и доброжелательная критика не даст пользы, если человек не захочет ее воспринять. Без такой внутренней установки заранее можно предсказать отрицательную реакцию подчиненного. Выдержка и деловая реакция на критику — признак высокого сознания личности (рис. 9.6).

В анализе результатов труда следует различать обсуждение и осуждение. Хотя они внешне похожи, но в сущности своей это противоположные понятия. Обсуждающий или хочет что-то понять, или ищет возможность какого-то улучшения, какой-то помощи (как врач, изучающий состояние больного). В любом случае он руководствуется положитель-



Рис. 9.6. Возможные реакции подчиненного на критические замечания.

ным импульсом. Осуждающий же движим обычно раздражением, завистью, своекорыстием или другими отрицательными свойствами.

Проблема недовольства, осуждение друг друга — одна из самых острых на всем жизненном пути человека. Все духовные святители говорили, что нет ничего хуже осуждения. Рассеивая свое внимание на жизни и делах других людей, ум начинает все меньше внимания сосредоточивать на своих недостатках и все больше замечает слабость других. Как пишет Авва Дорфей, осуждать — это вначале порицать, злословить (такой-то солгал, разгневался), т.е. сказать пристрастно о его согрешении. Затем идет само осуждение (он лгун, гневлив). Так мы как бы ставим печать на его душе, произносим приговор всей его жизни. И наконец, уничтожение — это не только осуждать ближнего, но и презирать, гнушаться им, отвращаться от него, как от какой-то мерзости. Отсюда очевидно, что осуждение перекрывает путь к пониманию и прощению и потому оно еще никого не исправило.

Изменение мира в нашем сознании связывается с изменением людей, чьи слова и поступки вызывают у нас неприятие и осуждение. Но так происходит оттого, что *мы сопоставляем окружающих не с тем,*

какие мы сами, а с такими самими, какими мы хотели бы быть, т.е. добрыми, умными, выдержанными и т.д., т.е. по сути без недостатков. Но когда начинаем сравнивать себя с моральными требованиями, то оказывается, что мы ничуть не лучше других людей, а нередко и хуже.

Вполне возможно, что в какой-то момент времени мы поступим более благородно, чем другой человек, но это вовсе не дает нам права мнить, что мы лучше, чем он. Жизнь складывается из тысяч проявлений и, без сомнения, в чем-либо другом он окажется добрее и вообще человечнее, чем мы сами.

А как поступать руководителю, если налицо упущения в работе? Худшая реакция — тратить силы на осуждение с раздражением, лучшая — искать пути помощи подчиненному избавиться от недостатка, мешающего общему делу. «Делай так» — вот лозунг критики. И здесь, естественно, потребуется объяснение, убеждение в той пользе, которую получит и работник при исправлении, и коллектив. Вместе с тем, руководитель обязан давать принципиальную оценку любому недостойному поведению помощников, что не является осуждением. Вполне возможно, что потребуется применить и меру какого-то наказания. Но в любом случае надо **судить дело, а не человека, его поведение, а не личность**. И не столько искать вид наказания, сколько создавать условия, в которых работник захотел бы измениться сам. Как говорили духовные наставники, будь строг, но строгость твоя да будет растворена любовью.

В одной из книг мудрости, написанной много веков назад христианскими подвижниками, говорится: при выговоре подчиненным за их нерадивость тщательно воздерживайся от рвения и раздражительности и будь кроток, исполнен любви, степенен и покоен. Если подлежащий исправлению человек обижается, кротко заметь ему, что ты вовсе не имеешь намерения обижать и раздражать его, а искренно желаешь ему добра и порядка в его деле, что тебе противен не он сам, а беспорядок, который он производит. Не оскорбляй его самолюбия и человеческого достоинства, возвышая себя в глазах его и унижая его. Если имеешь эту слабость, порождаемую гордостью, лучше брось исправлять другого и наперед исцелись сам. Вынь прежде бревно из своих очей и

тогда увидишь, как изъять сучок из oka брата твоего. В противном случае ты только раздражишь ближнего, а пользы нравственной не принесешь ему.

Будь краток и снисходителен к другим при замечаниях об их недостатках, памятуя, что ты и сам с недостатками и большими недостатками. Предположим, обличаешь другого в нерадении к службе, а сам, быть может, тоже нерадив. «Врачу, исцелися сам!»

Приведенный отрывок из мудрых поучений показывает, что человек, желающий видеть плохое во всем, обязательно найдет это (совершенных людей нет), но это не путь созидания. Если человек судит о других по-хорошему, он уже сам чего-то стоит. Нет человека, который бы в чем-нибудь хорошем не превосходил нас. Поэтому любой руководитель, организуя труд своих подчиненных, может многому у них научиться. *Все мы друг другу и в жизни, и в труде учителя и ученики. Замечайте в других только то, что имеет каждый хорошего, принимайте и усваивайте это себе!*

Таким образом, не отрицая приоритета профессиональной подготовки специалистов, может дорого обойтись их организационно-управленческая малограмотность. Неумение работать с людьми, руководить даже небольшой группой — «ахиллесова пята» молодых специалистов. Путь к управленческой культуре лежит через личную организованность. Организовать труд коллектива может только тот, кто организован сам.

Неформальная структура. Организация — это место, где по воле руководства создаются формальные группы, взаимодействующие в рамках определенной организационной структуры. Однако отношения людей на производстве не укладываются в формальной структуре, состоящей из связей «руководитель — подчиненный», официальных положений о подразделениях и должностных инструкций. Нередки отступления от официальных процедур типа «команда — отчет». Совокупность личных связей вне рамок официальной структуры управления можно назвать неформальной структурой. Иначе, в коллективе создаются сложные переплетения неофициальных групп, которые образовались без вмешательства руководства. Это дружественные группы,

основанные на контактах и общих интересах. Трудовая среда благоприятно способствует объединению людей по интересам, занятиям на досуге, спортивным увлечениям и т.п. Благодаря неформальным связям люди ведут себя более открыто и раскрепощенно и лучше познают возможности и наклонности друг друга. В итоге спонтанно возникают неформальные отношения, которые начинают оказывать влияние и на трудовую деятельность в виде лучшего взаимопонимания, взаимовыручки и т.п. Такая структура изменчива и она оказывает большое влияние на работу производственной системы. Это происходит, во-первых, потому, что люди — не роботы и у них есть жизнь вне производства. Заботы или радости вне работы накладывают отпечаток на их поведение в труде. Например, желание поделиться и получить совет дает человеку разрядку и сказывается положительно на его самочувствии. Во-вторых, нельзя выполнять функции, придерживаясь только предписаний должностной инструкции. Необходимо учитывать еще характер работника, его опыт, возраст, моральное и физическое состояние. В неформальных связях внутри фирмы или при встречах «без галстуков» руководители часто получают ценную информацию, которую затем используют в управлении.

Как известно, руководитель наделен юридическим правом организации работы своих подчиненных. Вместе с тем принуждение и страх перед ним никогда не будут достаточными для полного раскрытия способностей работника; он может быстрее поддаться влиянию неформального лидера, который также приобретает власть над членами отдельной группы. Если управление способствует выполнению подчиненными предписанных им официальных поручений, то лидерство — это оказание влияния на тех членов группы, которые, как говорится, душой потянутся к такому человеку. Лидер захватывает в поле своего влияния других членов группы благодаря своим душевным и умственным качествам. Уничтожение неформальной группы в некоторых случаях может привести к исчезновению комфорта в формальной организации. Следовательно, руководителю придется работать над собой и учитывать при принятии решений мнение лидеров и членов неформальных организаций.

Появление неформальной структуры в рамках формальной, предписанной руководством, требует решения вопроса, способствует или мешает неофициальное общение успешной деятельности фирмы. Если руководитель и лидер (неформальные группы имеют свою иерархию лидеров) — одно и то же лицо, все проблемы исчезают. В противном случае, руководителю обязательно придется учитывать позицию неформального лидера и пытаться наладить с ним конструктивное взаимодействие.

Рассмотрим отношение руководителя к лидеру. Здесь многое зависит от направленности неформального лидера, от тех моральных норм и принципов, которые он применяет, воздействуя на членов группы. При положительной направленности неформального лидера мудрый руководитель сумеет найти с ним общий язык и использовать это влияние в интересах дела.

Однако могут появиться лидеры с отрицательной направленностью, которая будет выражаться в создании нездоровых настроений в коллективе, подрыве авторитета руководителя и т.п. В этом случае руководитель обязан нейтрализовать негативное влияние на членов коллектива, но способы для этого могут быть различные, начиная от простого замечания, вплоть до увольнения. В любом случае действия руководителя по нейтрализации негативного влияния отрицательного лидера или использовании возможностей положительного лидера повышают эффективность работы коллектива и авторитет его самого как формального лидера.

Среди многих личных качеств менеджера выделим ряд таких, которые несколько приблизят руководителя к позиции неформального лидера, а именно:

- способность влиять на других людей силой своего характера;
- заражать других своей энергией и интересными замыслами;
- способность воспринимать советы и рекомендации подчиненных;
- самостоятельность и решительность в принятии решений;
- требовательность, пунктуальность и способность держать данное слово;
- заботливое отношение к людям, отзывчивость и чуткость;
- чувство юмора и оптимистический взгляд на жизнь.

А вот «смертные грехи» менеджера, которые не только лишают всякой надежды на неформальное лидерство, но и относят его как формального лидера к категории худших:

- отказ от личной ответственности;
- сдерживание роста квалификации подчиненных;
- быть начальником, а не товарищем;
- исключение всякой критики;
- нарушение данных обещаний;
- чрезмерная забота о себе (стремление к росту жалования и символам власти);
- самоизоляция.

Человек, становясь лидером, не может ждать спокойной, безмятежной жизни. По словам де Сент-Экзюпери, мы несем ответственность за тех, кого приручили. Так же и лидер несет ответственность за все. Постоянно обремененный чувством долга, он должен всегда осознавать свои обязанности по отношению к другим людям.

Однажды было справедливо замечено, что жизнь руководителя сопряжена с сердечным вкладом на благо других. Если в его подчинении 100 человек, то уровень его сердца должен быть выше, чем уровень любого из подчиненных. Вот почему, *чтобы стать учителем хотя бы одного человека, надо научиться служить этому человеку*. Иначе ничего не получится, и вы никогда не сможете управлять им.

Бескорыстный и целеустремленный лидер — это человек высшей праведности, а праведным может быть только тот, кто посвящает свою жизнь на благо других людей. Такой человек справедлив всегда и во всем. В семье он живет ради своих родных, в общении с друзьями он живет ради их блага, а служа стране, он живет ради своего народа.

Преодоление трудностей в жизни и труде можно сравнить с покорением горной вершины. Руководителем должен назначаться тот, кто знает самый быстрый путь к ней.

Таким образом, следует различать понятия *руководитель* и *лидер*. Руководитель получает свои полномочия в рамках формальной структуры управления. Лидерами становятся не по приказу или должности. Лидерство — это способность влиять на поведение людей, вести их к

определенной цели. Если управляющему формальную власть дают его полномочия, то лидеру неформальную власть дают его умственные и душевные способности. Лучший руководитель тот, кто является одновременно и лидером.

Глава 10

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СРЕДА И НРАВСТВЕННЫЕ НОРМЫ

Этика деловых отношений. В условиях развития науки и техники и создания сложных технологий труд становится все более коллективным. Функциональные обязанности работников проектных и строительных фирм относятся к области производственных отношений. Однако личные отношения в коллективе не исчерпываются должностными инструкциями, на решение производственных вопросов накладывают отпечаток и личные качества работников. Поэтому наряду с функциональными обязанностями действуют нормы поведения в виде очевидных нравственных принципов. Они называются *деловой или профессиональной этикой*. Составные элементы деловой этики обобщены на схеме. Дадим краткую характеристику каждому из них.

1. Этика — одна из самых древних наук, называлась еще практической философией. Для обозначения учения о нравственности термин «этика» был введен Аристотелем. Эта наука учила людей, как должно поступать, что считать добром, а что злом.

Поскольку мораль определяет отношение себя с другими, то очевидно, что она появилась на заре развития общества и совершенствовалась в процессе коллективной трудовой деятельности. В суровых условиях жизнеспособным могло стать только такое общество, где над злом и насилием брали верх такие чувства, как взаимопомощь, сопереживание, любовь и т.п. Постепенно предписания о повседневном поведении выделились в прикладную науку. С развитием рыночного производства появились новые ветви дисциплины — этика науки, бизне-

са, биоэтика и др. По этике написано огромное количество книг, но сколько бы ни разрабатывали правил поведения, они никогда не отражат все нюансы душевных чувств и словесных форм, возникающих у людей в моменты общения друг с другом.

Человек по природе своей несовершенен и общается с такими же несовершенными людьми, поэтому искусству общения необходимо учиться, как мы постоянно учимся самой жизни. В условиях коллективного труда деловая этика по сути есть этика общения, она базируется на правильности действий специалистов и их порядочности.



*Первая заповедь делового общения:
«Поступай с другими так,
как ты хотел бы, чтобы поступали с тобой!»*

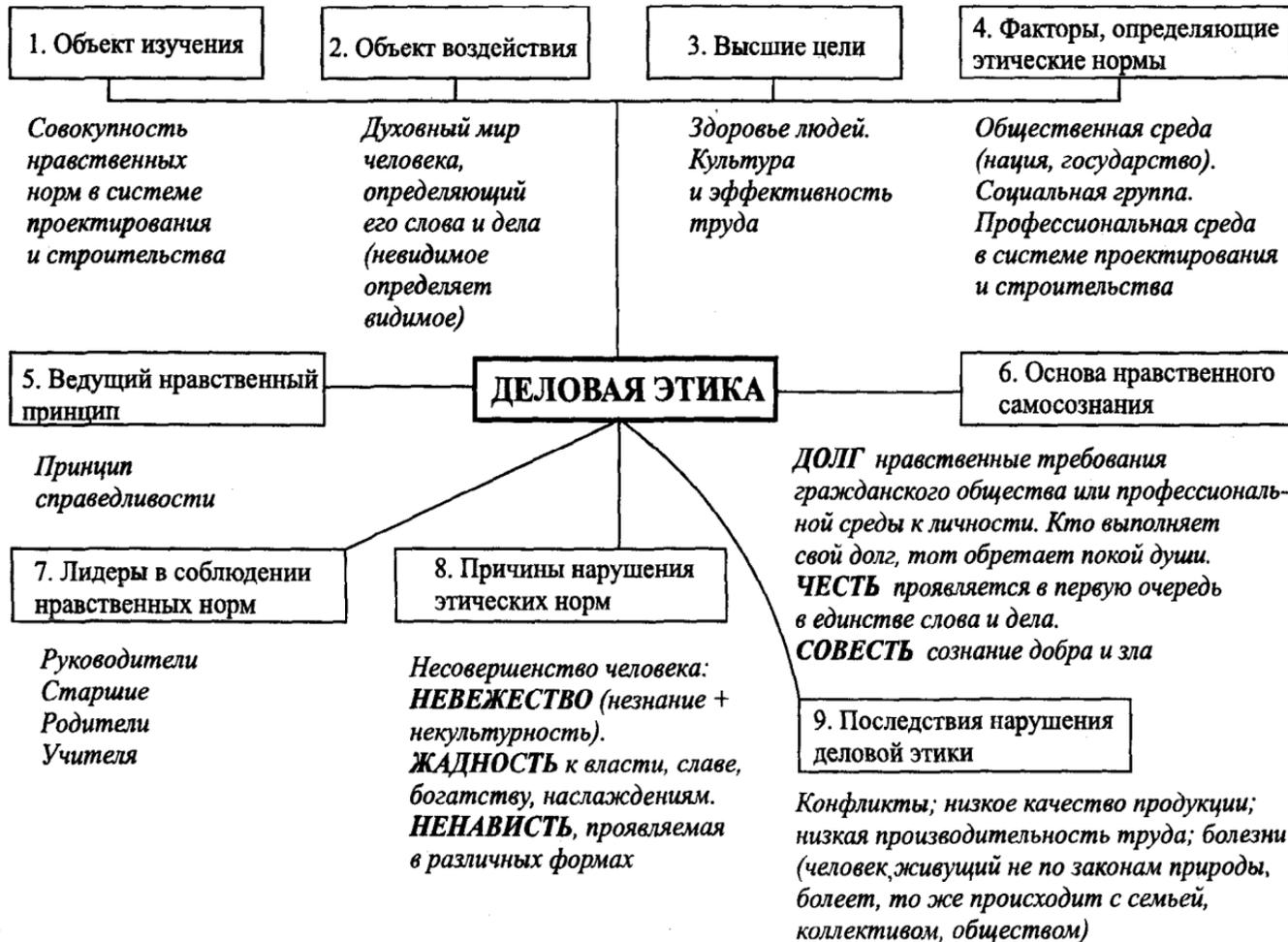
Предполагается, что люди, обладая разными характерами, знаниями, опытом и мнениями по конкретным производственным вопросам, будут одинаково поступать с позиции этических норм. Например, не будут выдавать чужую работу за свою или со своими подчиненными осуждать вышестоящего руководителя. Соблюдение профессиональной этики означает исключение категорических оценок результатов труда своих коллег или передачи тенденциозной информации и немотивированных сомнений. Эти и подобные им проявления — следствие внутреннего, душевного разлада в людях, следствие отсутствия любви к ближнему. Когда желаешь человеку добра, все лучшее начинает проявляться в нас без знания каких-либо принципов этики — и поможем, и уступим, и простим без осуждения, что вовсе не равнозначно **беспринципности и попустительству!** Последнее свидетельствует о полном равнодушии к разрушительным проявлениям в словах и поступках людей.

У каждого человека должен быть этический критерий, чувство меры в поведении. И здесь без здравого смысла все правила нравственности ненадежны. Именно на чувстве меры и такта возник деловой этикет, включающий в себя манеры поведения, стиль письма, устного общения и др. Так, почтительность без меры приведет к суетливости, осто-

рожность без меры — к боязливости, смелость без меры — к дерзости, а прямота без меры — к грубости. Добавим, что проявление административной власти без меры приводит к произволу. Таким образом, этика есть наука об отношениях между людьми и нравственных обязанностях, вытекающих из этих отношений.

2. Объект воздействия деловой этики — духовный мир участников коллективного труда. Если бы люди обладали только умом и телом, то в организации производства было бы достаточно выдачи приказов и распоряжений. Но человек имеет еще и душу, состояние которой не просто влияет, а предопределяет его поведение. Поэтому для наилучшего приложения духовных и физических сил работников необходимо, кроме команд управления, благотворное воздействие на духовный, невидимый мир. Последнее проявляется в уважительном, доброжелательном отношении к работнику, понимании его проблем и оказании своевременной помощи, справедливой оценке результатов его труда и т.п. И как инородная капля может изменить состав большой массы воды, так люди чутко реагируют на любое нарушение нравственных норм. Например, подчиненные замечают малейшие расхождения слов и дел руководителя, поскольку оценка такого соответствия происходит в самой тонкой сфере человека — его душе.

Насколько невозможен прогресс общества без учета духовного мира человека, можно убедиться на примере внедрения новых методов организации труда американским инженером Ф. Тейлором в начале XX века. Он предложил рассматривать человека как машину и довел использование этой «машины» до совершенства. Производительность труда на заводах и фабриках резко возросла, однако с 30-х годов, несмотря на различные организационно-технические новшества, рост практически приостановился. Исследования показали, что проблема дальнейшего увеличения отдачи работника, связана с человеческим фактором, т.е. с его личным отношением к окружающему миру, своему труду, людям, с которыми он рядом работает. Наиболее успешно используют особенности духовного мира человека в целях стимулирования высокопроизводительного труда страны Юго-Восточной Азии.



Вместе с тем, как отмечают специалисты в области деловых отношений, наша способность разговаривать с любым конкретным человеком связана также с нашей эмоциональной реакцией на этого человека. Если мне нет дела до человека, то у меня будут большие трудности в разговоре с ним. Поэтому чтобы поговорить с человеком, надо найти что-то в нем, что нам нравится, и обсуждать с ним то, с чем он может согласиться. Вот причина провала новейших идей: человек не обсуждает с собеседниками предметы, по которым у них было бы согласие хотя бы в одном пункте.

Уровень нашего интереса к какому-то человеку определит и степень его реального бытия в нашем восприятии внешнего мира. Например, беседуют трое. Двое соглашаются с чем-то, а третий не соглашается и его реальное присутствие для первых двух станет заметно уменьшаться.

Итак, определим путь к успешному деловому общению. Во-первых, общаясь с незнакомым собеседником, вначале мы должны установить РЕАЛЬНОСТЬ, т.е. найти что-то, с чем мы будем оба согласны. Во-вторых, надо стремиться поддержать более высокий уровень эмоционального влечения, найдя что-то, что нам нравится. Без этих условий КПД делового общения будет низким.

3. Культура труда начинается с культуры деловых отношений.
Трудно представить сочетание в одном человеке высокого профессионализма и постоянной готовности на резкость и раздражительность в общении. В главах 9—11 приведены различные примеры, показывающие, насколько нарушение деловой этики, отсутствие мира в душах работников отрицательно сказывается на эффективности труда. Но все же высшей целью деловой этики было и остается **здоровье людей**. Здоровье человека определяет продолжительность и плодотворность его жизни, а законы нравственности говорят, что ничего нет дороже человеческой жизни.

В повседневном труде малейшее нарушение этических норм, проявление малейшего неуважения к работнику или несправедливости обязательно скажутся на его самочувствии. Особенно остро реагируют на это чуткие по своей природе люди. Каждый ждет, чтобы другие

были с ним деликатны, дружелюбны, терпеливы, снисходительны. **Но не ждите, пока не начнете так вести себя сами!** Чтобы что-то получить, надо вначале его произвести. Нельзя надеяться получить то, что вы сами не даете! Вот почему внутренний мир эгоиста в жизни и труде всегда наполнен недовольствами.

4. Этические нормы определяют такие факторы, как культура нации, общественное мнение, традиции и привычки. В сфере деловых отношений действуют три типа норм и правил:

1. Кодексы юридических норм и правил, утвержденных законодательной властью;
2. Профессиональные или «цеховые» нормы и правила, нарушение которых приводит к исключению из «цеха», отказу в доверии и т.п.;
3. Нравственные принципы, основанные на системе, как правило, религиозных убеждений.

В развитии последних можно выделить два наиболее ярких исторических этапа: заповеди Моисея и христианские заповеди. Кратко сопоставим некоторые из них:

Древнеиудейские заповеди Моисея (Ветхий завет — 1,5 т. лет до н. э.)	Христианские заповеди (Новый завет — начало новой эры)
Главная идея — управляй своими делами и не допускай скверны плоти (тела)	Главная идея — управляй своими помыслами, чувствами, желаниями и не допускай скверны души
Не убий	Даже не гневайся на брата, а рассердившись, затуши злобу против него в душе своей
Не прелюбодействуй	Даже не смотри на женщину с вождением, дурными мыслями
Не кради	Даже не помысли украсть
Не преступай клятвы	Вообще ничем не клянись, а отвечая, говори: да, если да; и нет, если нет, потому что все иное — лукавство
Око за око и зуб за зуб	Не плати злом за зло. Зло побеждается только добром
Люби ближнего твоего и ненавидь врага твоего	Все люди — сыны одного Творца, все братья, поэтому надо одинаково любить всех людей. Отвечайте добром даже тем, кто проклинает, ненавидит, обижает и гонит вас. Невелика награда за любовь к любящему нас

Как видно из сопоставления двух этических систем, закон Моисея останавливал от делания зла страхом, чтобы самим не пострадать, не повредить тело, т.е. видимого в человеке. Но поскольку в человеке причина видимых его проявлений кроется в его невидимом мире — чувствах и мыслях, то христианская этика утверждает: чтобы не произошло осквернения, повреждения тела, надо начинать с истоков — не допускать осквернения души, т.к. дурные чувства и мысли рано или поздно претворятся в подобные дела.

По мере индустриализации общества менялись этические системы, на которых базировалась социально-экономическая жизнь. Период 1775—1875 гг. — век Великобритании и господства классической христианской этики. Период 1875—1975 гг. — век США, протестантская этика. С 1975 г. проявляется век азиатско-тихоокеанского региона с его конфуцианской этикой. Но все эти направления имеют в своей основе одну и ту же идею: законы нравственности не зафиксированы юридически, однако это вовсе не значит, что можно исполнять любые желания. Первое правило нравственности — никогда не позволяй себе мысли, чувства, действия, которые опасны, вредны для других, т.к. эти «плоды» будете есть в первую очередь вы сами и если это отравы, то вы первым будете отравлены.

В идеале все виды формальных и нравственных норм должны совпадать или дополнять друг друга, но на практике между ними часто существуют расхождения. Поэтому все страны для успешного развития экономики пытаются создать такую систему отношений, в которой поведение делового партнера будет максимально предсказуемым, надежным и внушающим доверие.

5. Ведущий нравственный принцип деловой этики — принцип справедливости. Он означает, что каждый человек хочет быть оцененным по достоинству. Можно выделить три категории оценки работника:

- как личности с индивидуальными особенностями его характера;
- как человека, обладающего профессиональными знаниями и опытом;
- как исполнителя конкретного задания.

Личное представление человеком самого себя и мнение окружающих людей о нем часто не совпадают. Еще Л. Толстой образно заметил,

что каждого человека можно характеризовать в виде дроби. Числитель — это то, каким он видится в глазах других, а знаменатель — собственное мнение о себе. И чем больше дробь приближается к единице, тем объективнее он оценивает самого себя.

Однако если человеком завладела жажда славы, то уровень притязания начнет расти. Тщеславие, как любая из страстей, тоже не будет иметь меры достаточности. Вот почему человек, наполненный страстью тщеславия, не знает меры своей значительности и будет стремиться, чтобы его ценили как можно выше. Следовательно, в основе желания быть «значительным» лежит, подогреваемое обыкновенным тщеславием, обыкновенное стремление выделиться среди остальных. Вместе с тем следует отличать стремление быть высоко оцененным от стремления *стать действительно иным, т.е. лучшим.*

Оценить и аттестовать человека как специалиста можно различными методами: по анкетным данным, при собеседовании, при проведении конкурсных экзаменов, тестированием, внешней характеристикой, описанием текущей деятельности и, наконец, экспертным опросом, но лучше всего — сопоставлением результатов, полученных несколькими методами.

В лучших фирмах отработана система приема работников, их обучение по специальным программам, постепенное усложнение поручений и задач, стажировка в различных подразделениях фирмы, в том числе в зарубежных фирмах, регулярная оценка, экзамены и аттестация. Такая система постоянного обучения увязана с заработной платой, надбавками и возможностями продвижения.

Наиболее очевидно принцип справедливости проявляет себя при оценке конкретной работы. В соответствии с ним каждый работник за одинаковый результат труда, в принципе, должен получить одну и ту же заработную плату, т.е. за равные заслуги — равное вознаграждение (и наоборот, за равные ошибки — равное наказание). На практике мнения руководителя и подчиненного в оценке результатов работы могут и не совпадать, например, по причине необъективной позиции руководителя (рис. 10.1). Старательный, обязательный работник может получить равное материальное поощрение в виде пре-



Рис. 10.1. Мнения руководителя и подчиненного о результатах труда

мии наряду с тем, кто при выполнении задания заметно уступал в названных качествах.

К различию мнений руководителя и подчиненного приводит и завышенная самооценка исполнителем личного вклада в результаты труда. Такое расхождение происходит практически всегда, когда субъективное представление работника о справедливости базируется на высоком самомнении. Таким образом, не существует единицы измерения, которая бы показывала степень соблюдения принципа справедливости в коллективном труде. Все будет зависеть от личных нравственных качеств участников производства, от уровня их сознания. Действовать справедливо — значит, в первую очередь самому быть справедливым к людям, а не искать к себе справедливости.

6. Основные критерии нравственного поведения — это соблюдение долга, чести и совести. Долг говорит об осознании человеком моральной обязанности перед людьми и перед самим собой. Долг обязывает человека совершать определенные действия и воспринимается им как предписание его внутреннего мира. Именно чувство долга помогает преодолевать слабость, нерешительность, лень. Иногда исполнение долга может потребовать концентрации всех духовных и физических сил человека. Исполнение долга всегда считалось высшей добродетелью человека. В народе ей отводилось место даже выше самой жизни. Но долг исполняется в полной мере лишь в том случае, если он находится в гармонии с внутренней убежденностью. Исполнение долга, основанное на убежденности в правоте своего дела, перерастает в

удивительное чувство **верности**. Человек просто не может действовать иначе, не может оступаться, поскольку верность стала частью его самого и без нее он уже не может обойтись. Волне возможно, что в работе человек иногда не захочет признавать правильными возложенные на него обязанности. Возникнет внутренний разлад между совестью, требующей исполнения долга, и ощущением, что данные обязанности противоречат его убеждениям. Печальные последствия такого состояния неотвратимы — низкое качество работы, нервное расстройство или конфликт. Сочетание чувства долга в сознании работника с чувством уважения к своему руководителю — важнейшие моральные факторы, определяющие производительность труда.

Честь означает достойное уважения моральное качество личности, которое в первую очередь проявляется в соблюдении единства слова и дела. Иначе, речь идет о честном, проникнутом искренностью и прямою поведением человека. Потеря чести воспринимается как загрязнение души, которое отталкивает всех людей, даже если человек с такой репутацией облачится в белоснежный костюм. И для восстановления чести, т.е. изменения представления о человеке, совершившем бесчестный поступок, потребуются огромные усилия. Вот почему у славян издавна говорят: **береги честь смолоду**. Различные кодексы чести предписывают по сути одно и то же — хранить верность данному слову, преданно служить отечеству, отстаивать свою честь. Человек с честью не променяет ее ни на какие сомнительные блага, на заманчивые, но бесчестные предложения.

Совесть — важнейшая этическая категория, выражающая чувство нравственной ответственности перед окружающими людьми.

У каждого человека бывают поступки, о которых он потом сожалеет. Но кто-то или что-то вызывает у нас чувство сожаления, даже тогда, когда мы получили в результате поступка выгоду или удовольствие. Значит, есть какой-то духовный инстинкт, который быстрее и яснее различает добро от зла, нежели ум. Он находится вне нашего контроля и на него нельзя повлиять. Такой внутренний голос дан каждому человеку. Этот голос то его упрекает, и даже гнетет, то поощряет и радуется. Кто следует голосу совести, тот не будет сожалеть о своих поступках. Что

касается связи совести с умом человека, его чувствами и волей, то здесь совесть выступает не только как нравственный судья, но и обязывает человека делать только хорошее, и избегать делать дурное, сопровождая при этом добрые действия чувством радости и удовлетворения, а действия порочные — чувством стыда, страха, душевной муки.

Разум, как известно, дает оценку нашим и чужим действиям, признавая их умными или глупыми, целесообразными или нецелесообразными, выгодными или невыгодными. Совесть добавляет в действия разума моральные доводы. Благодаря этому аналитическое мышление усматривает в некоторых человеческих поступках не только выгоду и просчет, но и дает им нравственную оценку. Путь к очищению совести лежит через осознание дурных поступков и раскаяние. Другой дороги к чистой совести как источнику внутренней радости нет. Духовный святитель Иоанн Златоуст оставил нам удивительные мысли: «Не величие власти, не множество денег, не обширность могущества, не крепость телесная, не роскошный стол, не пышные одежды, не прочие человеческие преимущества доставляют благодущие и радость; но бывает это плодом только духовного благоустройства и доброй совести».

7. Руководитель трудового коллектива — это в первую очередь лидер в соблюдении нравственных норм. О том, насколько поведение руководителя служит образцом для подражания, говорят бесчисленные примеры из опыта коллективного труда. Вот лишь один из них: добиться дисциплины среди подчиненных сможет только тот руководитель, который сам дисциплинирован. Ничто так не разлагает подчиненных, как отсутствие дисциплины у самого руководителя. «Не так удобно ткань принимает в себя невыводимую краску, не так быстро разливается в воздухе, и из воздуха сообщается животным какое-нибудь вредное испарение, производящее заразу и называемое заразью; как подчиненные в скорейшем обыкновенно времени принимают в себя пороки начальника и даже пороки гораздо легче, нежели противное пороку — добродетель», — так предостерегающе отзывался о мере духовной ответственности начальствующих святитель Григорий Богослов и обязательным условием перед вступлением в должность руководителя считал обретение навыка добросовестного подчиненного:

«человеку, который с трудом умеет быть под начальством, еще гораздо труднее уметь начальствовать над людьми». Вместе с тем здоровые, плодотворные отношения в коллективе образуются при условии, что и сами подчиненные не станут ревностно оценивать лишь поведение руководителя, а наравне с ним также будут осознавать свои слова и поступки. Иначе, каждый начнет видеть в первую очередь себя. В этом гарантия мира и созидательного сотрудничества в коллективном труде.

8. Нарушение этических норм в коллективном труде происходит в первую очередь по причине несовершенства самого человека, недостатка у него любви и уважения к людям и себе. Все это проявляется в бесчисленных формах невежества, жадности и ненависти. Кроме того, существуют и внешние факторы, которые как бы подталкивают человека к нарушению деловой этики. Это недостатки в организации и управлении производством, например, нечеткое разграничение прав и обязанностей, слабый контроль или невысокая культура общения руководителя с подчиненным.

В то же время идеальные условия производства не могут быть гарантией нравственного здоровья его участников. От каждого из нас зависит, позволять или нет брать верх в наших устремлениях эгоизму, зависти, тунеядству, карьеризму и т.п. или стремиться жить и работать по законам долга, чести и совести. Таким образом, любой работе, производимой нашими руками, предшествует огромная работа внутри себя. И труд будет тем радостнее и производительнее, чем лучше сочетаются условия «хочу», «могу» и «надо».

9. Независимо от вида труда нравственные вопросы всегда будут неразрывно связаны с деятельностью человека. И чем больше доля умственных затрат, тем большее влияние на результат имеют моральные факторы. Редко что так разрушает моральные устои, как применение «двойной морали», т.е. одна как бы для меня, а другая — для остальных. Это в равной степени касается преподавателя, руководителя на производстве или государственного деятеля. Каждый из них пытается воздействовать на других, убеждая в ценности своих идей и принципов. Можно представить, какова будет сила убеждения, если люди заметят, что он обладает теми же пороками, с которыми так страстно

призывал бороться. Итог самый печальный — люди начнут оправдывать свои безнравственные поступки.

Для того, чтобы незтичное поведение в коллективном труде не повлекло за собой негативных последствий, необходимо одно из двух: или «обидчик» должен извиниться, или обиженный поймет и великодушно простит. Истина остается неизменной: в случае грубого, предвзятого несправедливого отношения к работнику в его душе всегда возникает тяжелое чувство, которое обязательно окажет влияние на все его поведение в жизни и работе.

Думающие руководители фирм и государственных предприятий стремятся избегать различной некорректности в деловом общении с подчиненными. Такие формальные лидеры понимают, что деловые отношения, построенные на уважительных, выдержанных манерах поведения всегда результативнее или, как говорят бизнесмены, прибыльнее.

Этика деловых и этика душевных отношений. В основе деловых отношений может быть одно из двух: или человек решает свои проблемы за счет других и в ущерб другим, или на взаимовыгодных условиях. В нашем мире, насыщенном противоречиями, все же наименьшее зло — выбор рынка с отказом от насилия человеческих достоинств. Такая система деловых отношений развилась из простой взаимопомощи людей, выгодной всем, и обмена самыми необходимыми товарами и услугами. В настоящее время машина рынка захватила жизнь всего земного шара. Все включилось в непрерывный поток: производство, торговля, банки, законы, люди, развлечения. По мере развития индустрии рынка люди теряют личностный характер и каждый из индивидуумов становится безликим «потребителем».

Возможно ли в условиях рынка добиваться большого успеха в бизнесе без манипулирования людьми как вещами? Эту проблему подробно исследовал М. Дронов, который в частности описывает, как западные ученые-психологи сами признают, что «бизнес — один из могущественнейших институтов американской культуры, а манипуляции — привычный способ для любого бизнесмена добиться успеха». И в то же время приходят к тревожному выводу: «Мы знаем, что манипуля-

ции опасны и разрушительны для межличностных отношений. Вспомним, что манипулятор относится к людям как к вещам, но и сам при этом становится вещью».

По советам западных психологов, без постоянного признания заслуг человека невозможно добиться успеха в деловом общении. Американский специалист в области человеческих отношений Дейл Карнеги предлагал найти в человеке «безотказную педаль», которая срабатывает. «Существует один важный закон человеческого поведения. Подчиняясь этому закону, мы почти никогда не попадем в беду. Фактически этот закон, при условии его соблюдения, приносит нам бесчисленных друзей и неизменное счастье. Но стоит нам нарушить его, и мы тут же навлечем на себя бесконечные беды. Закон этот таков: всегда внушайте своему собеседнику сознание его значительности».

Но часто ли человек, стремящийся любым путем получить прибыль, знает меру оценки достоинства и не переходит к лести? Даже сами психологи признают, что «лесть — это фальшь и подобно фальшивым деньгам, которые вы пытаетесь сбыть, может в конце концов довести до беды». «В чем разница между признанием достоинства и лестью? — спрашивает Карнеги и объясняет: — На этот вопрос легко ответить. Признание искренне, а лесть лицемерна. Первое исходит от сердца, вторая — только из уст. Первое бескорыстно, вторая же эгоистична. Первым все восхищаются, вторую же все осуждают. Нет! Нет! Нет! Я вовсе не рекомендую вам прибегать к лести. Ничуть. Я веду речь о новом образе жизни».

Но «новый образ жизни Карнеги», основанный на манипуляции всеми, с кем вы общаетесь, — это жизнь, лишенная глубокого личностного общения людей. Жизнь, наполненная бесконечным рассчитыванием каждого своего шага для того, чтобы скрыть свои подлинные цели и незаметно для окружающих превратить их в послушных исполнителей своей воли. Такая система отношений захватывает бизнесмена, но, применяя ее к личной жизни, он оказывается неспособным решать проблемы семейные или в общении с друзьями. В наших душах возникает противоречие из-за несовместимости двух устремлений и оно разрешится, если мы осознаем древнюю мудрость: «Никто не может слу-

жить двум господам: ибо одного будет ненавидеть, а другого любить; или одному станет усердствовать, а другому нерадеть. Не можете служить Богу и мамоне». Любовь к ближнему, мир в душе и со своими близкими несовместим с обожествлением богатства, страстью к накопительству. Бизнесмен под воздействием созидательной движущей силы-совести иногда может принять решение даже себе в убыток, но зато он останется человеком.

Трудно ощутить переход от душевного здоровья к душевной неустроенности. Люди от рождения наполняются разнообразными желаниями, но от них самих зависит, позволять ли этим желаниям пропитываться чувствами и затем переходить к страстям, которые постепенно овладевают и умом, и душой, и телом. Невозможно определить основные желания для отдельного человека, все зависит от уровня его сознания. Жизнь показывает, что когда возникает возможность в удовлетворении желания получить удовольствие и как вероятное возмездие потерять что-либо исключительно важное (здоровье, честь и даже саму жизнь) люди, как правило, не останавливаются.

Зигмунд Фрейд — основатель психоанализа — сократил число мотивов, лежащих в основе наших поступков, до двух: сексуального влечения и желания стать великим. В американской философии прагматизма, толкующей истины с позиции их практической полезности, вообще считается самым глубоким стремлением человека «желание быть значительным». Не оттого ли лезть так сильно действует на тщеславных людей? Д. Карнеги учил использовать страсти как педали управления, воздействующие на людей. Например, он сравнивал привлечение к себе людей с приманиванием рыбы с помощью червяка на крючок удочки.

Однако современная западная культура человеческих отношений все же не принимает безоговорочно закон «рыбака и рыбы» Д. Карнеги. Так, психолог Эрвett Шостром критикует Карнеги за то, что разработанный им шаблон поведения превращает человека в машину, запрограммированную на определенные функции. Всякий, кто пытается исподволь управлять поведением других и добиваться от них именно того, что ему нужно, Шостром называет словом «манипуля-

тор». Общим признаком моделей-«манипуляторов» является личная корыстная цель.

Деловая этика предлагает вести разговор «в русле интересов собеседника» и поощрять других говорить о самих себе. Иначе, если вы хотите понравиться людям, соблюдайте правило: будьте хорошим слушателем. Однако истинный личностный контакт без риска просто невозможен. В случае открытого, душевного общения встречаются две свободные личности и каждая из них имеет право показать естественную реакцию, т.е. принять или не принять идеи другой. «Манипулятор», боясь быть отринутым, уходит от риска и обходится поверхностным разговором. Здесь никогда не проявится радость, которую приносит взаимное глубоко личностное узнавание людей друг другом. А последнее происходит только при полностью откровенном, душевном контакте. Вот почему психология бизнеса предлагает не взаимодействовать с окружающими открыто, а контролировать их. Чтобы разобраться в болезнях человеческого духа — постоянного поиска выгод и благ для себя — Шостром предлагает выяснить причины такого состояния, при котором человек становится рабом самого себя. Он выделяет пять причин, заставляющих манипулировать друг другом.

Причина (чувство)	Следствие (стремление, вызванное чувством)
1. Недоверие к себе и людям	Постоянное стремление контролировать ситуацию и управлять ею
2. Подмена любви властью	Стремление добиваться признания не на основе любви, которую тяжело заслужить, а на основе власти, которую можно завоевать насильно (*)
3. Беспомощность перед жизненными проблемами	Стремление перекидывать ответственность с себя на других
4. Страх межличностных контактов из-за представления в людях только источника агрессии	Стремление уклоняться от открытого общения, прячась за этикетом или распространенными шаблонами поведения (**)
5. Внутренняя неуверенность в правильности своих поступков	Стремление получать одобрение всех и каждого для удовлетворения тщеславия (***)

*) Такое негативное состояние — от гордыни в сочетании с уверенностью, что чем больше я превозношусь, тем более достоин любви. Все обстоит наоборот — чем больше человек смиряется, т.е. осознает свое несовершенство, тем более он симпатичен людям и тем легче с ним общаться.

**) Такое негативное состояние — вновь от гордыни, которая приводит к глубокому одиночеству и отчужденности.

***) Философия прагматизма предлагает вообще стать равнодушными к тому, как к нам относятся окружающие, и взять решающим критерием истины — практическую полезность. *Христианская традиция предлагает искать радость не столько в одобрении людей, сколько в согласии со своей совестью.*

Таким образом, для каждой личности существуют два вида общения (взаимопонимания): с окружающим миром и общение с людьми. Процесс жизни таит в себе необъятную радость бытия. Если человек не превращается в машину для удовлетворения своих страстей, бесконечно растущих желаний, он будет испытывать радость от созерцания неповторимых красок неба и облаков до пчелки на цветке. Еще большую радость приносит человеку возможность созидать, творить по законам красоты и порядка. Однако как бы ни был необъятен и прекрасен мир Природы, встреча с другой личностью неизменно интереснее и радостнее встречи с любым предметом, даже прекрасным и совершенным. В общении с себе подобным мы, как нигде, открываем и познаем себя.

Вместе с тем вступление в деловые отношения требует от человека постоянного пребывания в определенных рамках. Но даже с самым коммуникабельным бизнесменом у нас не будет таких открытых, доверительных отношений, какие возникают между близкими по духу людьми. Вот почему не умаляя значения порядочности и корректности в деловых контактах, людям следует особенно беречь установившиеся душевные отношения и не терять их в угоду внешним соблазнам жизни.

Открытость в общении. Причинами, побуждающими людей лгать, являются все виды желаний получить какие-нибудь удовольствия. Еще не родился на Земле человек, который радовался бы в общении с собой

намеренному, сознательному искажению истины. Во все века ложь рассматривалась как одно из самых порочных проявлений человека. Во всех завещаниях потомков, как жить, предлагалось избегать лжи: «Злой порок в человеке — ложь; в устах невежд она всегда» (Сир. 20, 24); «Не крадите, не лгите, не обманывайте друг друга» (Лев. 19, 11) и т.д.

Любые добавки к искренним чувствам в виде малейшей неискренности, лукавства, лжи угрожают взаимным отчуждением. Еще в VI веке один из образованнейших людей своего времени Авва Дорофей говорил, что человеку, привыкшему хитрить и изворачиваться «никогда не верят, но хотя он и правду скажет, никто не может дать ему веры, и самая правда его оказывается невероятною». В этом замечании вся природа и действие лжи.

Правда — это не просто достоверная информация, это особое состояние взаимной открытости людей. И для такой открытости недостаточно только формально правдивых слов, так как они могут исходить от лукавого сердца. Человек не верит тому, о чем сам говорит, но делает он это под воздействием желания получить корысть от такой «правды». Любая подобная «правда» не прибавляет душевной близости людям и не выполняет своего предназначения, поскольку он высказана лживым человеком.

Каждый внутренний акт ненависти, зависти, презрения, лжи — неизбежно изменяет душевную жизнь самого человека и столь же неизбежно, хотя и незаметно, выражается через тело и передается всем окружающим. Например, злоба еще не высказанная на словах, не выраженная на деле, а скрывающаяся лишь на сердце и отражающаяся слегка на лице и в глазах, — уже передаются душе того, на кого она направлена. И точно так же чувство искренности, доброты или прощения преобразует душевное состояние и, выразившись во взгляде, в лице, в походке, незаметно передается всем остальным людям. И эта волна доброты и благородства идет тем сильнее и заметнее, чем глубже душа переродилась в этих состояниях. Желая скрыть истинные свои намерения (добрые, чистые чувства не нуждаются в прикрытии), человек начинает играть лукавую роль. Только наивные люди могут думать, что улыбка всегда добра, что поклон всегда учтив, что уступчивость всегда

доброжелательна, и наоборот, что толчок всегда оскорбителен, что удар всегда выражает вражду, а причинение страданий — ненависть. Увы, в реальностях нашего мира бывают ситуации, когда искажение действительности становится единственно правильным выходом из положения. Однако ложь «во благо» все равно останется самой настоящей ложью и использовать ее можно в исключительных случаях. Частое повторение подталкивает на еще большую ложь. Отсюда вывод — ложь всегда безрадостна, даже если ее ценой удастся избежать худшего зла, но на ней, как на песке, ничего устойчивого не построишь.

Ава Дорофей рассматривал три вида лжи: мыслью, словом и жизнью. *Ложь мыслью* зарождает тот, кто принимает за истину свои предположения, т.е. пустые подозрения на другого. Большое воображение вызовет подозрительность, что о нем плохо говорят. Отсюда начинается любопытство, злословие, подслушивание, враждебность и осуждения. А если что-либо случайно совпадет из предполагаемого, то происходит всплеск злорадства «Я так и знал!» Мнения человеческие часто ошибочны и вредят тому, кто предается им и начинает осуждать на личных догадках. От последних кратчайший путь к подозрительности — источнику многих бед. «Итак, никогда не верь своим догадкам, т.к. «кривое правило и прямое сделает кривым». Если верить своим догадкам, то им и конца не будет, и они никогда не позволят душе быть мирной. Вот это ложь мыслью».

Ложь словом, когда человек, например, поленившись что-либо сделать, придумывает причины оправдания, а если «припирают», изворачивается, чтобы избежать порицания. И так будет оправдываться до тех пор, пока не удовлетворит свое желание. От любви к славе, власти, богатству, наслаждениям — все пороки человека, в том числе и ложь. Отсюда очевидны две главные цели, которые человек хочет достичь ложью: 1. Не укорить себя и не смириться. 2. Исполнить свое желание в приобретении чего-либо. Такому человеку перестают верить, даже если он и правду скажет.

Любое общество ценит честность, порядочность и законопослушание, т.е. все те добродетели, которые гарантируют спокойную жизнь и процветание каждому члену общества. Но поскольку общественное

мнение осуждает порок и ценит все же добродетель, то человек, который привык к пороку, считает выгодным скрываться под добродетельной маской. Возникает еще большая ложь — *ложь жизнью*. Суть такой двойственности жизни — сознательная попытка выдать одно за другое, т.е. под личиной добродетели скрыть порок. Правда, если общество переживает падение нравов, то массовое сознание может настолько перевернуться, что люди, наоборот, начнут славиться, гордиться своими пороками и стесняться добродетелей. Но такой поворот, как и все в природе, не может пройти без закономерных последствий.

Этика бизнеса. Переход нашей страны к рыночным условиям хозяйствования делает исключительно актуальной проблему этики бизнеса. Практика показывает, что хотя большинство отечественных предпринимателей считает более правильным соблюдение законов, но на деле широко распространена необязательность деловых партнеров. Среди них многие, нарушив обязательства, не чувствуют при этом своей вины. Вот почему так неоднозначно отношение бизнеса к этике (рис. 10.2).



Рис. 10.2. Варианты соблюдения этики в деловом общении

Каждый предприниматель подвергается искушению соблюдать моральные нормы чуть меньше, чем его конкурент, однако жизнь показывает, что успехи за счет нарушения деловой этики могут быть только временными. Отступление от этих норм рано или поздно приведет к краху.

На Западе существует несколько подходов к проблеме этики в бизнесе. Во-первых, считается, что соблюдение этики — один из путей по-

лучения большей прибыли. Различные фирмы и компании стараются акцентировать честную репутацию, верность высокому качеству товаров или услуг, а также всестороннюю поддержку своих сотрудников.

Главная идея другого, более жесткого подхода — вседозволенность методов достижения главной цели предпринимательства — добытия возможно большего количества денег.

Надо заметить, что в бизнесе пока нет законов, которые бы квалифицировали любые нарушения норм морали, поэтому большая часть действий предпринимателей отдана на откуп их совести.

Насколько жажда получения прибыли любой ценой застилает сознание производителей, можно судить по соблюдению требований этичности реклам. Так, в предписаниях о содержании рекламных объявлений говорится, что никогда не следует:

1. Представлять уместными и желательными любые действия, считающиеся неприемлемыми с точки зрения общественных, правовых, моральных или семейных норм.

2. Развивать нежелательные жизненные привычки. Реклама должна внушать уважение к окружающим и к миру, в котором живет человек. Следует поощрять благовоспитанность и хорошие манеры.

Однако повсеместная реклама табачных изделий, жвачек, сомнительных по содержанию напитков и прочих «прелестей» рыночной экономики показывает в истинном свете внутренний мир тех производителей товаров, кто включился в гонку за максимальной наживой. Еще Байрон о таких страдальцах писал: «Их Бог, их цель, их радость в дни невзгод, их жизнь и смерть — доход, доход, доход».

Проблема честности в деловых отношениях возникла с того момента, когда человек стал обменивать избыток продуктов своего труда. И во все века люди чувствовали в деловых контактах невидимую грань, разделявшую возможное и недопустимое поведение участников торга. Так, в работе «О богатении» знаменитого русского предпринимателя, владельца Трехгорной мануфактуры Т.В. Прохорова высказаны мысли, которые разделялись большинством русских купцов. Приведем полностью эти мудрые слова, не потерявшие своей актуальности и в наше время, поскольку они отвечают на один из важнейших вопросов бытия

— как относиться к богатству: «Человеку нужно стремиться к тому, чтобы иметь лишь необходимое в жизни; раз это достигнуто, то оно может быть и увеличено, но увеличено не с целью наживы — богатства для богатства, — а ради упрочнения нажитого и ради ближнего. Благотворительность совершенно необходима человеку, но она должна быть непременно целесообразна, серьезна. Нужно знать, кому дать, сколько нужно дать. Ввиду этого нужно посещать жилища бедных, помогать каждому, в чем он нуждается: работой, советом, деньгами, лекарствами, больницей и пр. и пр. Наградой делающему добро человеку должно служить нравственное удовлетворение от сознания, что он живет «в Боге». Богатство часто приобретается ради тщеславия, пышности, сластолюбия и пр., это нехорошее вредное богатство, оно ведет к гибели души. Богатство то хорошо, когда человек, приобретая его, сам совершенствуется нравственно, духовно; когда он делится с другими и приходит им на помощь. Богатство необходимо и должно встречаться в жизни, оно не должно пугать человека, лишь бы он не забыл Бога и заповедей Его. При этих условиях богатство неоценимо, полезно. Примером того, что богатство не вредит, служат народы, у которых при изобилии средств редки пороки. Не будь богатства, не было бы и открытий, ни усовершенствований в различных областях знаний, особенно промышленных. Без средств, без труда, энергии не может пойти никакое промышленное предприятие: богатство — его рычаг. Нужды нет, что иногда отец передает большие средства сыну, сын еще больше увеличивает их, как бывает в коммерческом быту. Это богатство хорошо, оно плодотворно, лишь только не надо забывать заветов религии, жить хорошей нравственной жизнью. Если богатство приобретено трудом, то при потере его оно сохранит от гибели человека: он станет вновь трудиться и еще может приобрести больше, чем у него было. Если же богатство случайно досталось человеку, то такой человек при потере богатства погибает. Вообще честное богатение, даже коммерсантов и банкиров, полезно, если человек живет по — Божьему» [3, с. 91].

Особое место в этике бизнеса отводится учету национальных стилей ведения переговоров. Знание этих стилей в немалой степени может повлиять на отношения отечественных предпринима-

телей с зарубежными партнерами в период переговоров о вложении инвестиций в строительные проекты в нашей стране. В качестве характеристики национальных особенностей в деловом общении для Запада приведем американский стиль, а для Востока — японский.

Стиль американский. Американцы оказали значительное влияние на стиль ведения переговоров во всем мире. Они полны оптимизма, энергии, их поведение наступательно. Американцы стремятся держать инициативу в своих руках, как можно быстрее уяснить ситуацию и принять решение. Такой стиль исключает туманные рассуждения, бесполезное затягивание времени и перерывы.

Американский стиль характеризуется достаточным профессионализмом. Редко в делегации США можно встретить человека, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры. Может быть, поэтому «рядовые» члены американской делегации относительно самостоятельны в принятии решений. Американцы настойчивы в достижении своих целей, любят «торговаться», склонны отдавать предпочтение «пакетным» решениям.

Американцы открыто проявляют дружелюбие, ценят шутку, умеют создать на переговорах не слишком официальную атмосферу. И в то же время проявляют эгоцентризм: «меряют» партнера на свой аршин, что может вызвать непонимание между участниками переговоров.

Стиль японский. Для ведения переговоров с японскими и другими азиатскими бизнесменами потребуется огромно терпение и предельная проработка деталей. Японцы ненавидят спешку. Переговоры с ними напоминают марафон, в ходе которого, как рентгеном высвечиваются ваши слабые места и недоработки. В отличие от стремительных американцев, японцы понимают поговорку «время — деньги» совершенно по-другому. Они убеждены, что успех любой договоренности прямо зависит от количества часов, затраченных на ее детальное рассмотрение.

Однако как бы медленно, на ваш взгляд, ни шли дискуссии, какую бы раздражающую вездливость ни проявляли партнеры, следует всегда сохранять спокойствие, терпение и улыбку, никогда не повы-

шать голоса, не делать замечаний и не ходить рассерженно по комнате. Подобная несдержанность воспринимается обитателями Страны восходящего солнца как признак слабости и невоспитанности. Японцы очень чутко относятся к индивидуальности партнера и потому стремятся развивать с ними личные отношения. Японские менеджеры избегают говорить «нет», а свой краткий отрицательный ответ заменят настоящей тирадой: «Я прекрасно понимаю Ваше идущее от сердца предложение, но, к несчастью, я занимаю иное положение, чем Вы, и это не позволяет мне рассмотреть проблему в нужном свете, однако я обязательно подумаю над предложением и рассмотрю его со всей тщательностью, на какую способен».

Глава 11

ПРЕДВИДЕНИЕ И РАЗРЕШЕНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЙ В КОЛЛЕКТИВНОМ ТРУДЕ

Природа противоречий. Коллективный труд связан с постоянным общением людей в процессе работы. А поскольку участники производства имеют различную профессиональную подготовку, опыт, способности и, наконец, характер, то естественно различие их целей, ценностей, интересов и самого поведения. В деловом общении часто возникают различия мнений, слов или действий, из которых одно является отрицанием другого. Противоречия, когда мысли и дела одного человека исключают мысли и дела другого, могут стать непримиримыми. Труднее всего преодолеваются мнения людей, построенные на негативной предпосылке: невежестве (незнании), зависти, недоброжелательности, упрямстве, нежелании вникнуть в суть проблемы, эмоциональной горячности. Лишь человек с высоким сознанием выдержанно согласится еще раз, более объективно, оценить свой взгляд на предмет или явление.

Производственная деятельность включает бесконечное множество вопросов, которые могут стать причинами разногласий и даже конфликтов, например, распределение обязанностей, система оплаты труда и многое другое.

Противоречия в общении были и всегда останутся. Главное — не допускать их перерастания в конфликты. Назовем ряд условий, при которых столкновений будет намного меньше: если двое попытаются, во-первых, осмыслить свои слова и поступки или еще раз прислушаться к доводам другой стороны; во-вторых, если оба (или хотя бы один) не захотят допустить перерастания разногласий в конфликт.

Все противоречия начинаются во внутреннем мире человека. Без познания себя люди будут переносить свое конфликтное видение и порождать дополнительную неустроенность. Поэтому первый обязательный шаг — *обретение человеком мира в себе*. И пока поиски душевного равновесия не начнутся на уровне личности, любые попытки установить мир и гармонию в семье или трудовом коллективе будут обречены на провал.

Книги по психологии управления и конфликтологии называют причинами конфликтов недостатки в организации труда и управления производством, социально-бытовые проблемы, а также негативные личные качества руководителя и подчиненных. Но все это видимые причины — верхняя часть айсберга. Причина всех причин невидима, но присутствует во всех конфликтах — это отсутствие любви к себе и людям. А если любовь и появляется, то она, как правило, условна и относительна, т.е. эгоцентрична и зависит от удовлетворения личных желаний. Лишь абсолютная любовь всегда существует ради других, и она неизменна. Не бывает слишком много или немного любви, она или есть, или ее нет. Первый тест на любовь: *любя, не будешь делать или желать беды человеку*.

Любовь к себе начинается с лада с самим собой, иначе со своей совестью. Не имея мира с самим собой, никогда не построишь мира с другими людьми. Пока мы не разберемся в самих себе, в законах, по которым живет наш внутренний мир, мы будем постоянно находиться в конфликтном напряжении, при котором для расстройств и негодования достаточно малейшего повода. Вот почему проблема противоречий, переходящих в конфликты — это, по сути, проблема понимания себя и управления собой.

Представим себе ту перемену, которая произойдет с людьми, когда они в своем сознании поднимутся до чувства благополучия, здоровья, счастья, радости и любых добрых проявлений. Все это — следствие любви, которая несет в себе чистоту, совершенство, истину, понимание, заботу, доброжелательность, щедрость, тактичность, внимание. Это только малая часть прекрасных свойств.

Люди должны научиться любить себя. Не пытаться оправдывать

ошибки, совершенные сознательным разумом, а отложить их в сторону и простить себя. Идея проста: *насколько каждый из нас способен любить самого себя, настолько же он может любить своих близких.*

Человек, который сам себя уважает, не станет растрчивать себя на порочные страсти, на раздражение и злобу. Самоуважение, чувство собственного достоинства — это состояние души. Окружающие люди чувствуют, как от этого человека идет позитивное настроение.

Проявление любви к другому человеку начинается с внимания к нему. Сколько раз люди убеждались, что способность заботливо относиться к нуждам других может приносить им удивительные блага. Заботиться о других — значит думать о них с уважением, заботиться об их делах и благоприятных условиях жизни и труда.

Не менее прекрасная грань любви — *тактичность*. Это удержание языка, чтобы избежать резкого слова, когда сознательный разум говорит: «Будь внимателен и тактичен с этим человеком. Не доставляй ему неприятных ощущений своими словами, если только крайние обстоятельства не принуждают тебя к этому, но и при этом, не испытывая раздражения». Правило остается неизменным: *когда не можешь сказать о человеке что-либо хорошее, не говори о нем ничего плохого, или вообще ничего не говори.*

Названные и другие прекрасные качества, и ценные свойства любви дают ответы на все человеческие вопросы и нужды. Например, почему существуют горе и страдания, унижение, болезни, нищета, конфликты и все другие несчастья. Они будут исчезать в той мере, в которой каждый из нас будет проявлять любовь к другому человеку.

Развитие неприязни в общении. Пребывание многих людей в трудных душевных состояниях — главная причина неприязни в общении. Все чаще верх берет не доброта и забота друг о друге, а душевная черствость. Чувство долга перекрывается угождением запросов физического тела, поэтому человеку легче брать и жить для себя, чем отдавать и жить для других. Малейшее неудобство приводит людей к негативным эмоциональным состояниям. Это выражается в ссорах, обидах, ожесточении, отчаянии. Вот почему так быстро, без больших противоречий возникают конфликты. Из-за недостатка душевных сил людям

не удастся сохранить добрую расположенность друг к другу, терпеть, прощать и тем более любить друг друга. А без внутренней силы, которая бы связывала хаос в душе, происходит частый срыв в раздражение, уныние, обиду, гнев. Жизнь — лучший учитель для каждого человека, но слишком много бед приносят многие из нас и себе и другим, прежде чем пробудятся нравственные силы души и заговорит голос совести. На начальном этапе развития неприязни, которая по мере роста приводит к конфликту, возбуждаются мысли и раздражается сердце. Происходит смущение как естественная реакция на непринимаемые нами слова и действия другого человека (рис. 11.1).

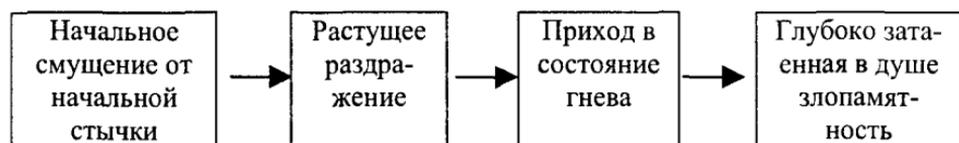


Рис. 11.1. Этапы развития неприязни

Духовный наставник Авва Дорофей сравнивает смущение с раскаленным угольком, который может стать причиной большого пожара: «Кто разводит огонь, тот берет сначала малый уголек: это слово брата, нанесшего оскорбление». Погасить эту искру пока еще совсем не трудно, да она и сама быстро погаснет, если не попадет в горячее вещество: «Если бы ты перенес малое слово брата твоего, то погасил бы этот малый уголек. Если же будешь думать: «зачем он мне это сказал, и я ему скажу то и то, и если бы он не хотел оскорбить меня, он не сказал бы этого, и я непременно оскорблю его», — вот ты и подложил лучинки или что-либо другое, подобно разводящему огонь, и произвел дым, который есть смущение» [2, с. 100].

От дыма недалеко и до огня. У людей от столкновения помыслов согревается и разгорается сердце, затем происходит воспламенение раздражительности. Такие названия, как «искра смущения», «огонь в сердце» да и само слово раздражительность — это только метафоры, словесные модели духовных состояний, которые иначе, чем через внешние аналогии не передаются.

«Задетый» человек начинает многократно «прокручивать» в памяти инцидент. При этом он особо остро ощущает, «как несправедливо со мной поступили», и разочарованно перебирает в уме способы, которыми он «восстановит» справедливость. На втором этапе растущее раздражение приводит к такому воспламенению отрицательных эмоций, которые от вспыльчивости достигают затем своего апогея — гнева.

Как любая страсть, не нашедшая в душе отпора, раздражительность также будет расти. Авва Дорофей так объясняет переход от второго этапа конфликта к третьему: «Когда возгорится раздражительность, если он (то есть брат) и замолчит, но будет продолжать смущаться и возбуждать себя, то он делается подобным тому, кто подкладывает дрова на огонь, и они горят, пока, наконец, образуется много горящего угля, и это есть гнев». И, наконец, человек входит в такое помраченное состояние, когда, по словам Тихона Задонского, негодует и шумит, клянет и ругает сам себя, терзает и бьет, ударяет по голове и лицу своему и весь трясется, как в лихорадке.

Гнев может быть даже контролируемым, тогда раздражительность переходит в дерзость. Известно, что в обществе слишком прямые проявления гнева, ярости считаются неприличными и даже позорными, как раскрывающими постыдную слабость характера, поэтому они зачастую переходят в форму дерзости. При перевороте человеческих ценностей дерзость стала преподноситься массовой культурой как доблесть.

Человек, охваченный страстью гнева, полностью теряет свободу и испытывает тяжелые мучения духа. Но эти мучения продолжатся, если страсть гнева перейдет в злопамятность, т.е. неизжитое затаившееся зло на человека. Сделав грандиозные открытия физического мира, люди мало изменились по внутренней своей природе. Проявления злопамятности, описанные много веков назад, воспринимаются так, как будто сказаны о человеке сегодняшнего дня.

Когда задеты такие страсти, как *честолюбие* или *гордость*, можно ожидать тяжких преступлений даже от людей высокого призвания. Когда-то римский император Адриан построил в Риме храм Венеры и Ромы по планам, разработанным им самим. Архитектор Аполлодор из Дамаска, человек с большими заслугами, нашел недостатки в этом храме, на-

пример, несоответствие между величиною изваяний богов и высотой их подножия. За такую свободу критики он заплатил жизнью.

Злопамятность особо опасна тем, что в ней уже нет бури смятения, которая всем очевидна. В ней, наоборот, всегда остается «ровный» фон болезненной ненависти. К ней человек может привыкнуть, ее может не замечать и не помнить, но, как только на горизонте общения вновь появится тот, кто явился причиной этой «злой памяти», она сразу же даст о себе знать. И такую страсть, которая уже сделалась привычной частью тебя самого, изгнать из своей души особенно трудно.

Не существует легкого рецепта для преодоления чувства, называемого жадой мщения. Малейшее неудобство, доставленное прошлым обидчиком вновь, хотя, казалось бы, и произошло примирение, может вызвать неадекватную волну возмущения, подогреваемого прошлыми воспоминаниями. Укоренившиеся страсти, как и любые тяжелые болезни, лечатся большими трудами. Вот почему поучения Аввы Дорофея будут актуальны во все времена: «Посему и говорю вам: всегда отсекайте страсти, пока они еще молоды, потому что одно дело вырвать малую былинку, и иное — искоренить большое дерево».

Главное — не упустить из-под контроля начальный момент, не дать «былинке» смущения, если она замечена, вырасти в укоренившееся дерево злой страсти. Лучшее лекарство для преодоления возникшего в душе неудовольствия — попросить прощения. При небольшом смущении даже молчание поможет сохранить мир, прежде, нежели разгорится раздражительность. *Искать виноватого — тупиковый путь*, поскольку каждый из участников размолвки будет считать виновным другого.

Молчание тогда помогает усмирить бурю внутри себя и позволяет найти силы вернуться к внутреннему миру в душе, когда человек искренне скажет себе, что *в случившемся есть и его доля вины*. Однако возможно и другое развитие. Человек, охваченный обидой, хотя и замолчит, но будет продолжать раздражаться и возбуждать себя. Внешнее держание себя в руках, чтобы не наговорить лишнего, вовсе не означает, что душа обрела умиротворение. Предстоит внутренняя борьба со своим гневом, *и победу одержит только тот, кто сделает шаг к примирению*, осознавая, насколько его мелочное раздраже-

ние не соответствует личностному богатству того, против кого он вспыхнул.

Ссора вредна по множеству причин. Во-первых, каждая ссора — это семя, если его окончательно не заглушить, из которого произрастает ссора последующая. При повторении негативных ситуаций нервное возбуждение становится все более воспламеняемым. Вот почему в таких условиях малейшее недовольство друг другом, которое при нормальных взаимоотношениях погасилось бы простым замечанием, здесь вызывает ссору. Во-вторых, ссоры порождают постоянную психическую трансформацию участников и ведут к тяжело излечиваемой неврастении. Частые ссоры угнетают не только нервную систему, но и угрожают всему организму. Давно известно, какую роль в возникновении и течении таких болезней, как гипертония, язва желудка и многих других, играют психогенные факторы.

Производственные конфликты и их разрешение. Работать с людьми очень трудно. Не случайно И.П. Павлов назвал людей самыми сильными раздражителями. Несовпадение позиций, а также резкое несоответствие между ожиданиями одних и конкретными действиями других работников порождают конфликтные ситуации. В производстве к столкновению могут привести ошибки в действиях руководителя и подчиненных, а также различные эмоциональные факторы. Выделим наиболее частые причины конфликтов в трудовых коллективах (рис 11.2).

Как опытный врач понимает, что болезнь началась не перед приходом больного, так и умный руководитель не будет считать срок начала конфликта, когда он стал всем очевиден. Человеческий организм реагирует на все окружающее гораздо больше, чем принять думать. И истинные причины столкновений, как правило, невидимы и зарождаются во внутреннем мире человека (рис. 11.3).

В каком состоянии находится внутренний мир человека, таким же ему видится и внешний мир. Например, раздражительный человек не может иметь верного суждения о других людях, с которыми он общается в данный момент и не может объективно оценить события, происходящие вокруг него. В глазах гордого, завистливого, раздраженного человека все внешнее расстроено, поскольку его ум и душа омрачены.

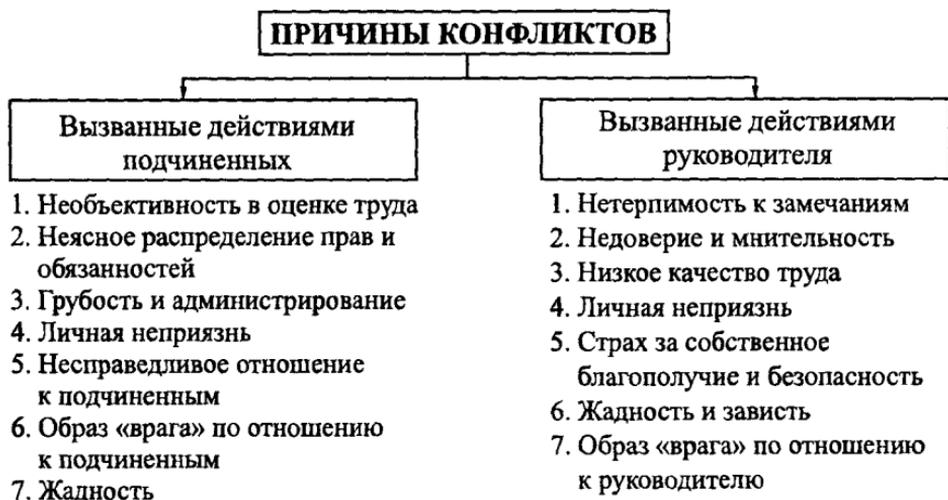


Рис. 11.2. Действия руководителя и подчиненных, приводящие к конфликтам



Внутреннее состояние участников общения



Рис. 11.3. Влияние внутреннего состояния людей на возможность возникновения конфликтов

Современные психологи считают, что конфликты нормализуют отношения и даже приводят к творческим решениям. Иногда предпринимаются попытки разделить конфликты по своим последствиям на конструктивные и деструктивные, т.е. на созидательные и разрушительные. Но разве естественно словосочетание «хороший или полезный конфликт»? С позиции этики душевного общения конфликт — это всегда беда, разрыв любви, приводящий не к творческому озарению духа, а к его подавленности. Такой взрыв в общении свидетельствует о противоречиях, которые из скрытых, невидимых становятся не просто очевидными, но кричащими.

Самая активная фаза проявления противоречий распалает в душах людей огонь раздражения и ненависти, поэтому оценивать «качество» столкновения позиций — искусственная мера. Скорее следует говорить об издержках, о той цене, которую приходится платить за разрешение конфликтов и устранение их последствий. Но самых больших усилий требует изживание обид, проникающих до самого сердца. Очищение сознания от яда обид возможно только при прощении друг друга, а это требует от участников «баталии» большого мужества, чтобы утихомирить свои распаленные эмоции. И степень преодоления любых противоречий зависит от того, насколько они глубоки (рис. 11.4).



Рис. 11.4. Возможности преодоления противоречий.

Трудовые конфликты могут быть разрешены одним из следующих способов:

1. Постепенная нормализация отношений без вмешательства администрации.

2. Вмешательство администрации.
3. Взаимные уступки.
4. Признание своей вины.
5. Переход на другую работу.
6. Разрешение спора в судебной инстанции.

В конфликтных ситуациях в 50 случаях из 100 эмоциональную напряженность можно снять, дав возможность человеку просто выговориться.

Однако не существует лучшего подхода в нейтрализации напряженных отношений, чем пробуждение нравственных душевных сил, когда совесть укажет каждому участнику на его личный «вклад» в начало и развитие конфликта.

Главное средство разрешения конфликтов в трудовых коллективах — поведение руководителя. Вот типичные ошибки, которые могут допустить формальные лидеры в конфликтной ситуации:

1. Сваливать собственные промахи на другую сторону.
2. Превышать меры своих юридических и моральных прав.
3. Прячется за производственной необходимостью.
4. Настаивать на признании своей власти.
5. Пребывать в роли стороннего наблюдателя.

В первую очередь руководителю следует выявить предмет конфликта и цели основных его участников. Затем установить, насколько предмет разногласий касается организации производства и насколько — деловых и личных отношений противостоящих сторон. Попытка прервать конфликт чисто административным путем может лишь приглушить, но не устранить его. Между оппонентами укрепляется чувство неприязни, которое впоследствии трудно изменить даже при объективном анализе ситуации. *С наименьшими издержками разрешаются конфликты, когда стороны идут на взаимные уступки, признают обоюдную вину и приносят извинения.*

В главной христианской книге на вопрос, сколько раз прощать брату моему, согрешающему против меня, дан ответ: до седмижды семидесяти раз. Но, как правило, от чувства собственной непогрешимости, от представления, что с нами поступили несправедливо, в нас возникает

обида и возмущение. Психолог Роберт Энтони в своей книге «Секреты уверенности в себе» пишет, что мы, поддерживая в себе ненависть и возмущение, теряем гораздо больше в душевном спокойствии, чем нам обошлась допущенная в отношении нас несправедливость. Он даже предлагает как бы измерить ее в денежном отношении: «Вот несправедливость, которую я оцениваю в десять долларов. Но с моей ненавистью и обидой я заработаю себе язву желудка, которая обойдется мне в тысячу долларов».

Поддерживая в себе разрушительные эмоции, обиды и возмущения, мы наказываем себя: обидчивых никто не любит, с ними трудно нормально общаться, они постоянно вызывают у окружающих чувство вины. Вот почему обидчивых сторонятся даже близкие им люди.

Существует только один способ вырвать жало обиды из сердца — это прощение. Простить — значит понять того, кто ранил нас, и почему его поведение не совпало с нашими ожиданиями. И на пути такого анализа нередко окажется, что и мы сыграли свою роль в происшествии. Именно прощение не даст возвратиться боли и исцелит нашу память по мере того, как изменится наше сознание.

Вот несколько вопросов молодым, особо обидчивым читателям, выражающим недовольство и жалобы по любому поводу.

Не жалуйтесь, что кто-то был с вами неблагодарен. Спросите себя, были ли вы всегда благодарны и в первую очередь с родителями? Много ли душевных слов вы им сказали?

Не жалуйтесь, что вас не понимают. Часто ли вы старались понять других, замкнувшись в своей самости?

Не жалуйтесь, что вам не хватает на жизнь. Все ли вам надо для здоровой жизни из того, что вы стремитесь заполучить?

Не жалуйтесь, что вас никто не любит. Вы хотите упиваться божественными чувствами, не даря людям ничего. Дайте вначале сами, и вы откроете, что любить, и быть любимым — не одно и то же.

Не жалуйтесь, что несмотря на молодость вы часто недомогаете. Вы хотите есть все подряд, не задумываясь о пользе, проводить долгие часы за просмотром TV или компьютерными играми, слушать дискотечную разрушительную музыку, избавить тело от физических на-

грузок и оставаться при этом здоровым? Если да, то вы или наивный, или невежественный в отношении себя человек.

Не жалуйтесь, что у вас плохая жизнь. Никто вам ее не смастерил. Честно проанализируйте причины своих неудач, и вы будете поражены итогом, что сделали свою жизнь сами до последнего винтика. И вообще посмотрите, сколько вокруг вас страдающих людей, так что не думайте, что только вам бывает иногда тяжело.

Как ржа разъедает металлы, так жалобы, ропот, сетование и нытье губят все, что есть доброе в людях. Жалобщик лишь показывает свое малодушие.

Для психологов и социологов проблема конфликтов всегда была и остается самой острой. Постоянный рост скорости перемещения из одной территории земного шара в другую, создание всемирной информационной паутины — Интернета и др. расширяют общение между людьми. Но становятся ли межличностные контакты более глубокими? Наоборот, люди не желают вступать в глубокие межличностные отношения. Они предпочитают обходиться ритуальными полуконтактами, чтобы свести до минимума возможность возникновения конфликтов. Здесь не рассматриваются семейные конфликты, хотя они имеют сходную природу с другими проблемами межличностных отношений. Родственные чувства — мощный фактор, который по своей природе гасит мелкие конфликты и, как правило, не дает им укореняться вглубь.

Западная этика деловых отношений не имеет однозначного взгляда на проблему конфликтов, но в принципе можно выделить две позиции. Выразитель первой — Карнеги — призывает столкновений вообще избегать, быть со всеми в прекрасных отношениях, соблюдая интересы и другой стороны. Представитель другой — Шостром — ради сохранения своего спокойствия, т.е. ради собственной пользы готов идти на конфликты. Этим самым он как бы признает их позитивную роль.

Идеологи западной цивилизации не перестают рекламировать ее ценности — демократию и индивидуализм, т.е. приоритет личности над социумом. Но еще английский историк философии Бертран Рассел показал, что естественная цель индивидуализма — единственно себя

ощущать личностью, а всех остальных видеть средством доставления комфорта, т.е. своими рабами.

И вообще любые западные идеи в области психологии управления или деловой этики, несомненно, содержащие немало полезного для нас, все же не могут быть автоматически перенесены на славянскую почву без учета менталитета, т.е. общественного сознания нашей нации. Например, нам не свойственен тот поверхностный подход к людям, который исправно работает в Америке. Если вы, проходя по коридору, будете бросать «Как дела?» и, не дожидаясь ответа, быстрым шагом удалиться, нормальные люди просто скоро перестанут с вами здороваться.

И в жизни, и в труде не может быть безоблачных отношений между людьми, и любому руководителю кроме организационно-технических задач обязательно приходится также разрешать противоречия между участниками производства. И здесь особая задача руководителя — находить такие решения, при которых противоположные интересы не станут тормозом в работе, не будут переходить в разрушительные для всех участников производства напряжения.

Искусство руководства коллективом заключается не столько в способности устранять напряженные отношения и конфликты, сколько в умении предвидеть и не допускать их. И если руководитель будет пытаться понять поведение своих подчиненных, принимая особенности характера каждого из них, станет реально осуществимой идея, что *управлять — это предвидеть.*

Таким образом, любое урегулирование требует от всех участников столкновения или пойти на компромисс, или чем-нибудь поступиться. За рубежом создаются центры по изучению и разрешению конфликтов, осуществляется подготовка менеджеров конфликтов. Ученые и специалисты помогают участникам конфликтов определить их взаимоотношения и осознать преследуемые цели. Так постепенно приходит понимание глубинных мотивов поведения, о существовании которых стороны могли и не подозревать. Шаг за шагом они приближаются к уяснению сути проблемы. Затем наступает время для выработки программы разрешения конфликта. Естественно, что конфликт, считается разрешенным лишь тогда, когда все стороны признают его полное за-

вершение, когда вскроются и устранятся действительные причины столкновения.

Менеджер конфликтов должен научиться разбираться во всех тонкостях человеческого поведения и к тому же обладать здравым смыслом и глубокими знаниями. Проблема здесь, как и в медицине, — *лечить не отдельные болезни, а человека.*

Психологические защиты — это своеобразный иммунитет от встречи с подлинным «Я». Мы можем видеть неблагоприятные поступки других и внешней пристойностью как бы говорить: «Я не такой, как другие, я лучше...» Вместе с тем мы иногда открываем в себе такой набор страстей, пустых и даже дурных желаний, что можем получить психологическую травму. Поэтому психологические защиты блокируют осознание такой реальности и не позволяют нам увидеть истинную причину своей неискренности или непризнания порой самых очевидных фактов.

Подобные внутренние противоречия мешают людям нормально жить и работать. И цель руководителя, как организатора работы коллектива, — помочь подчиненным лучше осознать свое поведение и сбросить защитные маски и роли, т.е. искусственный фасад своего внешнего «Я».

На рис. 11.5 даны формы психологических защит.



Рис 11.5. психологическая защита от признания своих способностей и недостатков

Вытеснение — это не избавление от разрушителя душевного покоя, например, неблагоприятного факта из личной жизни, а перевод его в подсознание. Хотя и бессознательно, но он *живет* и создает внутренний дискомфорт. Его надо вернуть в сознание и *осмыслить*. Так, избавиться от недоверия к человеку можно лишь осознанием причины враждебности к нему и наладив с ним здоровые отношения.

Проекция — перенос неосознаваемых личных, негативных качеств на других людей. Например, подчиненный, испытывая чувство антипатии к своему руководителю, начинает приписывать ему чувства раздражительности и неприязни по отношению к себе и другим. **Подобным образом он оправдывает собственное негативное чувство.** Еще пример: для человека, любящего власть, характерно подозрение в этом других.

По тому, за что человек осуждает других людей, руководителю не сложно понять, что подчиненный из себя представляет. Так, человек, утверждающий, что никому нельзя верить, вполне вероятно сам может нарушить слово или сказать неправду. Проекция может приводить к двум крайностям, делая человека или чрезмерно подозрительным (при переносе на других негативных качеств), или чрезмерно беспечным (при проецировании определенных положительных качеств). А поскольку люди неодинаковы и не всегда могут проявить свойства, присущие нам, то здесь недалеко до разочарования в них и осуждения.

Не разобравшись в себе, в своих способностях, люди часто начинают кому-то **подражать**. На неосознаваемом уровне себе приписываются те свойства и качества, которые имеются у других, как правило, авторитетов. И если родители должны помнить правило, основанное на принципе подражания, что ребенка **воспитывают не слова, а поступки, то не в меньшей степени это правило действует в отношении руководителя и подчиненных.** Какими бы правами лидер ни обладал, его работники не проявят к нему уважения до тех пор, пока он сам не станет образцом заботы о других. В труде, как и везде в жизни: ищи свою любовь к людям, а не людскую к тебе.

Широко распространенная форма психологической защиты — **оправдание**, когда человек пространными рассуждениями пытается объяс-

нить неудачи в работе или в жизни сложившимися обстоятельствами, а не личной несостоятельностью. Так иногда удается вызвать сочувствие и получить помощь, но через определенное время становится ясно, что неудачи связаны не с внешними «объективными обстоятельствами», а с особенностями своей личности. Например, подчиненный, не желая менять себя, подвергает ненужному анализу поведение руководителя, когда каждое его слово или жест трактуются особым образом. Лучший путь разрядки накопившихся эмоциональных импульсов, недовольства, раздражения, обид, страха — *это осознание и раскаяние в них как разрушительных состояниях.*

Что заставляет человека переходить в зону какой-либо психологической защиты? Главная причина — слабое осознание собственного «Я», собственных потребностей. Человек стремится жить *не внутренними потребностями своей души, а внешними требованиями*, выдвигаемыми или другими людьми, или им самим. В последнем случае человек сам создает субъективное представление о себе, каким он *должен быть*. В итоге чувства начинают проявляться «от ума», т.е. от осмысления того, какими они *должны быть* во внешнем проявлении.

Психологические защиты, которые вначале помогают человеку выжить, впоследствии вытягивают из него душевные силы, которые необходимы для повседневного труда и творческой жизни. И человек оказывается не способным адаптироваться в жизни, он начинает или замыкаться, или обвинять других в своих злоключениях, не осознавая, что истоки всех его удач или потерь — в нем самом!

Таким образом, знание природы психологических защит и способов их преодоления может помочь работникам проектных и строительных фирм преодолевать противоречия, возникающие в коллективном труде.

Обсуждение проблем. Коллективный труд сопряжен с постоянным обсуждением производственных задач, и от выдержки участников и их желания понять позиции друг друга во многом зависит эффективность принимаемых решений. В спокойной здоровой обстановке лучше работает ум, и не расстрачиваются впустую силы на негативные эмоциональные импульсы. Например, при вспышке раздражения высвобождается большая энергия, и человек слабеет.

Как утверждают специалисты в области человеческих отношений, **лучший способ убеждения — начать с общего, легко принимаемого утверждения.** Когда напряжение слушателя ослабнет, тогда наступает момент открыто высказать ранее не принятое решение, но непременно, как ни в чем не бывало, тем же спокойным тоном. О логической связи можно не заботиться, так как на человека обыкновенно гораздо более действует последовательность в интонации, чем последовательность в мыслях. Если же вы спорите, раздражаетесь и возражаете, — отмечал, американский философ Б. Франклин, — вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, ибо вы никогда не добьетесь расположения вашего противника. Он будет огорчен вашей победой. А ведь человек, которого убедили против своей воли, никогда не отречется от своего мнения. В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в своей абсолютной правоте. «Я взял себе за правило, — продолжал Б. Франклин, — вообще воздержаться от прямых возражений на высказанное кем-либо другим мнение и от каких-либо категорических утверждений со своей стороны. Я запретил себе употребление таких слов, содержащих категорические нотки, как «конечно», «несомненно» и т.п. и заменил их в своем лексиконе выражениями: «представляю себе», «предполагаю», «полагаю, что это должно быть так или эдак», или «в настоящее время мне это представляется таким образом». Когда кто-нибудь утверждал нечто, безусловно, ошибочное, с моей точки зрения, я отказывал себе в удовольствии решительно возразить ему и немедленно показывать всю абсурдность его предположений и начинал говорить о том, что в некоторых случаях или при определенных обстоятельствах его мнение могло бы оказаться правильным, но в данном случае оно представляется или кажется мне несколько несоответствующим и т.д. и т.п. Вскоре убедился в пользе этой перемены в манерах; разговоры, в которых я принимал участие, стали протекать значительно спокойней. Скромная манера, в которой я стал предлагать свои мнения, способствовала тому, что их стали принимать без возражений» [14, с. 94].

Переходя в возбужденное состояние, мы нередко, даже против своей воли, втягиваемся в различные споры, хотя споров по мелким несу-

щественным вопросам надо избегать. *Дискуссия ради выявления принципиальной истины уместна лишь там, где существует хотя бы приблизительное равенство в знаниях.* Если же ваш собеседник стремится во что бы то ни стало доказать свою правоту, свое всезнание, свою непогрешимость и совершенно не желает пополнить свое знание и рассеять свое невежество, то такая борьба с чужим самомнением бесполезна, поскольку человек лишь САМ может бороться со своими недугами. В таких случаях дискуссия будет лишь тратой времени. Поэтому так важно в дискуссии контролировать себя и не пытаться изменить мнение предубежденного человека. Это бесполезный труд. Старайтесь интуитивно почувствовать, где кончается восприимчивость и началось непреодолимое упрямство. Только так можно избежать перехода в зону раздражения при отсутствии понимания ваших доводов.

Вместе с тем всегда существует возможность перевести возбужденное состояние оппонента в мирное русло и более того — превратить его в своего друга. Так, американский публицист Э. Хаббард в ответ какому-нибудь возмущенному читателю писал примерно следующее: «Поразмыслив над этим, я почувствовал, что и сам не вполне согласен со своими высказанными ранее суждениями. Отнюдь не все то, что я писал вчера, нравится мне сегодня. Мне было весьма полезно и приятно узнать вашу точку зрения по этому вопросу. В следующий раз, когда вы окажетесь в наших краях, вы обязательно должны навес- тить нас, и мы тщательнейшим образом обсудим с вами все аспекты этой проблемы. Издалека горячо жму вашу руку и остаюсь искренне ваш...»

Броская фраза, что «в споре рождается истина», никогда не подтверждалась жизнью. По Шострому столкновение интересов необходимо для того, чтобы человек осознал, что мир не только для него одного, что приходится считаться и с другими людьми. Гарантирует ли конфликт людям осознание своего эгоизма и отказ от него. Как правило, нет, и в итоге происходит обратное, в отношениях завязываются такие узлы, которые делают невозможным осознание собственной неправоты и открытие в другом человеке хотя бы малейших достоинств. Каждая из сторон, вооружившись мнением собственной непогрешимости, воспринимает

противоположную не иначе, как носителя всех человеческих недостатков. К сожалению, в жизни чаще всего так и происходит.

Одна из частых причин быстрого появления напряжения в общении — отрицательные установки, т.е. предубеждения, что с этим человеком не выйдет спокойного конструктивного обсуждения. Особая беда, если повышенной внушаемостью обладает руководитель. Его легко можно настроить против того или иного работника.

Поведение участников дискуссии зависит не столько от знания, сколько от сознания и способности управлять собой. Как замечено по этому поводу, в нашем мире есть много людей, которые используют свои обширные знания для участия в дискуссиях, и эти люди считают, что у них есть превосходство над другими. Увы, не так! Если они будут отличаться действительно высокой ученостью, то эти бесконечные дискуссии прекратятся. Они примут молчание в качестве подобающей логики поведения, потому что те, кто облагорожен знаниями, не будет увеличивать словесный хлам.

В заключение обобщим причины, по которым люди *слушают, но не слышат*, а соответственно не понимают друг друга.

С позиции говорящего:

1. Многословие, переходящее в болтливость (завладение вниманием слушателя, как своей вотчиной).
2. Сообщение включает простую и неоднократно повторяемую информацию.
3. Поучительные, пусть и умные, слова произносятся с напряженным назиданием и даже раздражением.
4. Нежелание понять состояние слушателя, которое в данный момент может быть усталым, огорченным, болезненным.

Почему не слышит слушатель:

1. Гордыня застилает сознание («без тебя обойдусь», «сам разберусь» и т.п.).
2. Уровень знаний и опыта не соответствует сложности принимаемой информации.
3. Ум «забит» в данный момент другими мыслями (печаль, тревога, страх, болезнь и др.).

4. Не любит, не уважает говорящего.

5. Природная невыдержанность и неумение слушать (огромное желание перебить говорящего и высказать что-то свое).

Очевидно, что присутствие любого из названных условий резко снизит результат делового общения, а убеждение сделает практически невозможным.

Таким образом, основа разногласий между людьми — их индивидуальность, неповторимость сознания. Как нет одинаковых людей, так нет подобных сознаний. Но это вовсе не значит, что разногласие должно обязательно переходить в спор, в конфликт. Этого никогда не произойдет, если участники будут стремиться к согласию путем разумного и уважительного друг к другу обмена мнений.

В пространных выдержках мы изложили доводы умных людей в пользу такого вывода, построенные на их личном опыте. Если они вас не убедили, то автор, понимая, что в редком деле успех достигается с первой попытки, просит еще раз обратиться к приведенным примерам, поскольку в них даны наилучшие способы поведения в деловом общении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Профессионализм любого специалиста без культуры труда, без труда организованного не принесет полноценной отдачи. КПД нашей жизненной энергии низок, и главная причина этого в том, что огромная часть времени тратится или непроизводительно и впустую, или на дела, не приносящие пользы.

Образ жизни и культура труда каждого из нас определяются в первую очередь нашим сознанием. Отсюда очевидно значение образования, которое связано не столько с накоплением знания, сколько с расширением сознания. Знание само по себе мертво, если никак не используется в соответствии с социальными запросами, историческими тенденциями и, наконец, развитием сознания. Образование научает тому, как согласовывать действия человека с законами Природы, а этого можно достигнуть лишь в условиях развития всего человека, то есть его ума, души и тела.

Однако следует подчеркнуть два момента.

Во-первых, во всех делах следует сохранять здравый смысл. Этого людям часто не хватает, вот почему неуравновешенные фанатики — редкость и в работе, и в быту. Равновесие, чувство пропорции, внимание к окружающим обстоятельствам и здравый рассудок — признаки «думающего» человека. А если присутствует еще и чувство юмора, то можно избежать многих бед и опасностей. Не удивительно, что срединный путь в жизни называется царским.

Во-вторых, важно не терять чувства времени как главного богатства, которым мы обладаем в этой жизни. Чувство меры и чувство времени питают нашу способность медленно и постепенно, работая над собой, изменять жизненные привычки. В словах «торопись медленно» великая истина. Процесс постепенного совершенствования — путь мудрости.

Вначале человек постепенно развивает свой ум, затем ум начинает контролировать чувствующую, эмоциональную природу и, в конце концов, открывает человеку, что в его телесной оболочке есть душа со своей необъятной природой.

Знать всю энциклопедию — еще не значит знать себя. Если вы захотите стать на трудный, но удивительный по плодам путь познания себя, то начните с того, что желайте всем добра и общайтесь только с хорошими людьми. Направляйте постоянно свой ум к хорошим мыслям. Задумывайтесь о своих недостатках. Осознавая их, человек как бы рождается заново.

Ни хороший, ни плохой поступок не проходит бесследно, все имеет свои последствия, поэтому старайтесь избегать даже малейших злых дел. Пусть язык ваш произносит только добрые и правдивые слова. Для этого человек должен поддерживать непрерывный поток высоких мыслей и чувств.

Выбрав путь совершенствования, не ждите быстрых результатов. вы не знаете, на какой удар разобьете камень, но каждый предыдущий был не напрасным. Делайте, что должно, а там — будь что будет.

На пути к себе вам будет постепенно открываться совершенно иное представление о том, каким должен быть образ жизни, культура труда, отношение человека к себе, к людям, к Природе.

Все истины просты и понятны даже детям. Кто может забыть восторг, охвативший его, когда он понял простое правило, применил его и добился успеха! И один из главных уроков, который надо усвоить людям в настоящее время, состоит в том, как мало материальных вещей действительно надо для здоровой жизни и счастья.

Если вы, готовясь стать архитектором или инженером, в этой книге не нашли для себя ничего полезного, то переложите всю вину на авто-

ра, который так и не смог достучаться до вашего сознания. Но не ждите только «жидкой, молочной» пищи для вашего ума. В этом возрасте пора уже заставлять себя думать и что-то осознавать.

Если же эта книга и не достигнет никакой другой цели, а только подтолкнет среди многих лишь единственного читателя к работе над собой, то и тогда она написана не напрасно.

В добрый путь!

Ваш автор.

ЛИТЕРАТУРА

1. А. Бейли. Образование в новом веке. М.: Новый центр, 1995.
2. Авва Дорофей, прп. Душеполезные поучения. Свято-Троицкая Сергиева Лавра, 1900.
3. Волобаев А. Как выжить православному предпринимателю в современном российском бизнесе. М.: АО «Астра-7», 1997.
4. Гармаев А. Психологический круг в семье. Изд-во православного братства св. ап. Иоанна Богослова. М., 2000.
5. Григорий Богослов, свт. Творения. Т.1. Спб.: Изд-во П.П. Сойкина, 1912.
6. Дейл Карнеги. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Мн.: Беларусь, 1990.
7. Кольцов Н.А. Научная организация труда (учеб. для вузов). М.: Высшая школа, 1983.
8. Ле Корбюзье. Три формы расселения. М.: Стройиздат, 1976.
9. Лука (Войно-Ясенецкий), архиеп. Дух, душа, тело. Брюссель, 1988.
10. Луций Анней Сенека. Нравственные письма к Луцилию. М.: Наука, 1977.
11. Дронов М. Талант общения. Дейл Карнеги или Авва Дорофей. М.: Новая книга, 1998.
12. Рои Л. Хаббард. Проблемы работы. М., 1994.
13. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. 2-е изд. М.: ИВЦ «Маркетинг», 2000.

14. Таранов П.С. Приемы влияния на людей. Симферополь: Таврия, 1997.

15. Таранов П.С. 500 шагов к мудрости. Т.1. Донецк: ИКФ «Сталкер», 1998.

15. А.И. Трушкевич. Организация проектирования и строительства. Мн.: Изд БГПА, 2001.

Учебное издание

ТРУШКЕВИЧ Анатолий Иванович

**ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫШЕ ТАЛАНТА,
ИЛИ КАК ЛУЧШЕ УЧИТЬСЯ И РАБОТАТЬ**

Ответственный за выпуск А.П. Аношко

Корректор Т.И. Луневич

Дизайн и верстка О.Н. Богаченко

Сдано в набор 4.02.2002. Подписано в печать 7.03.2002.

Гарнитура Times. Печать офсетная. Бумага офсетная.

Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 11.16. Уч. изд. л. 10.65.

Тираж 300. Заказ 973.

Издано в УП «Технопринт». ЛВ № 380 от 29.04.1999.

Отпечатано на УП «Технопринт». ЛП № 203 от 26.01.1998.

РБ, 220027, Минск, пр. Ф.Скорины, 65, корп. 14, оф. 215,

тел./факс 231-86-93.

E-mail: technoprint@tut.by