

# СТЕРЕОТИПЫ И ПАРАДОКСЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ: КОМУ, КЕМ И КАК УПРАВЛЯТЬ?

Там, где ретивые руководители органов образования не исключили секцию директоров школ из программы августовских конференций («за ненадобностью»), идёт, как правило, серьёзный разговор о проблемах управления современной школой. Управление в условиях модернизации образования, организация профильного обучения, демократизация внутришкольного контроля и т.д. — всё это темы актуальные, нужные. Но за ними, к сожалению, теряются психологические аспекты управления, а по большому счёту — антропологические. Именно они, как правило, «западают», что приводит к конфликтам, цена которых — здоровье, а порой и жизнь человека, о чём повествует статья в этом выпуске журнала. И получается: как бы умело ни выстраивал руководитель управленческую стратегию и тактику — всё это может остаться лишь благими намерениями, если его не поддерживает коллектив. А не поддерживает по многим причинам... Статья, которую мы вам предлагаем, может послужить основой интереснейшего и очень полезного разговора на секции директоров школ, особенно, если к разговору будет привлечён опытный специалист в области психологии управления.



Анна Гордеева,  
заведующая  
кафедрой  
психологии  
управления  
Московского  
университета  
потребительской  
кооперации,  
доктор  
педагогических  
наук

Сколько ни обсуждай тему управления, всегда полезно вернуться к тому, *как лучше* это делать. Но чтобы сомневаться в том, *кому и кем управлять*... Не слишком ли?

Попробуем разобраться.

Общепринято считать, что управление — дело руководителя, начальника по должности. Небольшой учебный курс по основам управления педагогическими системами читается на всех специальностях педуниверситетов. Именно для наращивания качества управления образовательными учреждениями работают, развивая теорию управления в образовании, учёные в исследовательских институтах РАО, как и на кафедрах институтов и факультетов повышения квалификации. И всё же этот подход не единственный.

Для современного образования в его стремлении к демократизации и гуманизации принципиально важна управленческая функция рядового учителя. Но осознавать это мешает устаревшее представление об *управлении как некоем силовом, насильственном действии*.

В этом представлении срабатывает стереотип: управление — это всегда диктат, который образно отражён в анекдотической формуле: «Ты начальник — я дурак, я начальник — ты дурак». Но, как известно, анекдот — отражение житейской реальности в заострённой форме. Чем точнее он отражает суть проблемы, тем острее воспринимается. В анекдотической формуле «управленческого отношения» отчётливо проявилась устойчивая стереотипная ориентация на управленческий монолог с неким давлением. Это не просто «речь одного», а установка, порождающая вполне определённую позицию управленца — такую, которая объективно способствует разъединению сторон, несмотря на формальную заявку *общения* (сам термин означает *единение*).

При *монологической установке* человек рассматривает другого как объект своего воздействия и изначально, пусть подсознательно, игнорирует его, проецирует на него свои взгляды и убеждения. В таком общении собеседника не видно. Руководитель видит только



себя и с собой общается: «Гляжу в себя, как в зеркало, до головокружения...» Однако в реальности ситуация окрашивается совсем не в романтические тона, а при попытке углубиться в суть начинает вызывать тоскливые ассоциации с равнодушием, а то и с бездушием, характерным для автократического, а во многом и механистического управления.

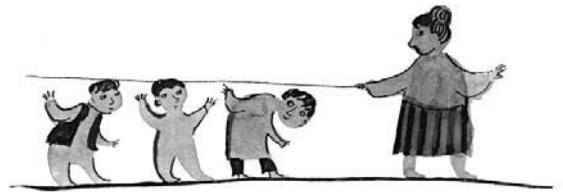
В нынешние времена при общем стремлении к развитию демократических процессов руководитель вряд ли рискнёт без оглядки на общественное мнение бравировать откровенной авторитарностью. Хотя многие позволяют себе это! Другое дело, что автократическая форма управления, порождающая директивное воздействие на коллег, контроль над их поведением, принуждение к определённым действиям или решениям не только не популярны, но в конце концов вызовут резкий протест, приведут к конфликту. В социальной психологии это называется «императив», в жизни проявляется как наследие тоталитарного общественного устройства. Чтобы открыто признаться в приверженности к нему, надо обладать либо комплексом «самоубийцы», либо отсутствием здравого смысла. Последнее, кстати, нередко присуще и весьма умным людям.

Однако *императив* — не единственный вариант проявления монологической позиции управленца. Что делать, если откровенное насилие неприемлемо, если надо *держат марку современно-го руководителя*, а в сознании доминирует унаследованная от прошлого опыта авторитарная установка как соответствующий внутренней потребности сознательный выбор? Остаётся манипуляция.

*Манипуляция* — тоже проявление монологической (авторитарной) позиции того, кто пытается управлять событиями, это тоже силовое психологическое воздействие на человека. Отличие заключается лишь в *скрытом его характере*, дающем манипулятору возможность *получить одностороннее преимущество при сохранении у партнёра иллюзии самостоятельности в принятии решений*.

Манипулятивной деформации управленцы особенно подвержены там, где альтернативы авторитарности нет, где в ответ на любое действие руководителя — «молчание ягнят». Конечно, манипуляция примитивная легко обнаруживается, как те «хитрости», что «шиты белыми нитками». Однако многие достигают в этом мастерства, получая нужный им результат.

В 90-х годах прошлого века многие пособия по психологии управления становились руководством по освоению психотехники манипуляции. Среди них и многие бестселлеры по психологии общения, и нацеленные на более узкую профессиональную аудиторию широко рекламировавшиеся книги (а также семинары и курсы) по технике нейро-лингвистического программирования (НЛП) и т.д. Это явление не было случайным, поскольку общая тенденция заключалась в нацеленности на получение скорейшего эффекта. Монологические же техники дают достаточно быстрый результат, особенно при определённых условиях. Вопрос только в том, насколько прочный, долговременный, этически приемлемый?



Совершенно ясно, что манипулятивное отношение к другому рано или поздно обнаруживается и разрушает доверительные связи, и нужно постоянно вести поиск нового объекта для манипуляции, ориентируясь на непрерывную кадровую ротацию. В этой логике и *становятся понятными истоки укрепляющейся расточительности кадровой позиции современных управленцев* в образовании: «Не нравится — не держим, других найдём, безработица поможет». Если же управленческие цели формулируются в стратегическом ключе, тогда руководитель ищет пути и способы объединения усилий участников совместной деятельности, с кем решает общие для всех задачи. Достижение совместной цели может быть эффективно и устойчиво лишь *на основе уважительного диалога* — таков закон профессионального управления, базирующегося на нравственной основе.

Мне могут возразить: диалогическая позиция не является обязательной и принципиально важной для делового общения. В деловом общении важны роли и следование соответствующим им нормам поведения. Ролевое общение помогает создавать и поддерживать отношения, построенные на деловых, нередко — предельно формализованных социальных контактах. В то же время межличностное общение, понимаемое в чисто человеческом смысле, противопоставляется деловой ситуации как неприемлемое для неё. В реальной жизни здесь нет никакого противопоставления. Ролевое и межличностное общение постоянно сочетаются, взаимодополняются и взаимопроникают, поскольку любое общение, хотим мы того или нет, — межличностно. Преобладание того или иного определяется характером руководителя, его общей и профессиональной культурой. В доминирующей отечественной культуре межличностная составляющая даже в дело-



вом общении принципиально значима, что является следствием российской ментальности.

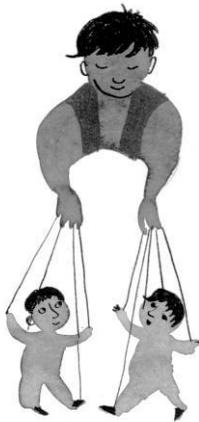
Вот почему гораздо эффективнее управлять в диалогических техниках. *Задача управления формулируется при этом несколько иначе: управление не человеком или группой людей как наиболее прогрессивное, по мнению учёных, а процессами, происходящими в этой группе, осуществляющей совместную деятельность, а значит, — ситуацией, их разнообразным сочетанием.*

Но это вовсе не означает, что исчезли основания для внутреннего сопротивления, которые будут облекаться чаще всего в «одежки» значимых обстоятельств и весомых причин. Вот наиболее распространённые аргументы руководителя против диалогического управления:

- о диалоге ведёт речь только слабый руководитель, который не может заставить людей делать то, что требуется;
- мы постоянно и много разговариваем, даже надоедает, так что нельзя считать, что у руководителя нет готовности к диалогу;
- диалог важно осваивать тем, у кого проблемы с управлением;
- не до жиру... сначала успеть бы поддержать то, что рушится, а уж потом можно и по diskutieren в диалоге;
- лучше бы дали дельный совет, как заставить подчиняться тех, кем руководим, и т. д.

Так реагирует, к сожалению, значительное большинство занимающих большие и малые руководящие посты в образо-

вании, да и сам учитель, пусть и в иных терминах, настроен аналогично: «Наш коллектив надо держать в руках». Так что приходится признать отсутствие в наших образовательных учреждениях и в органах управления образованием диалогических техник управления: многие, вполне возмож-



но, о них и не слышали, многие и поиском не обременены в силу отсутствия диалогической установки в общении или отсутствия делового мотива («чем это диалог так жизненно необходим для эффективного управления?»).

В то же время даже народная «наука управлять» исходит из понимания управления как способности создать *единый образ цели и единый образ действий* (такова трактовка действий руководителя в одной из малоизвестных славянских традиций северо-восточного Поволжья). А это возможно только на основе диалога. *Неспособность к диалогу выявляет управленческую несостоятельность руководителя.* Даже конфликтные ситуации психология управления рассматривает сегодня с точки зрения возможности управлять ими. Наиболее же конструктивные стратегии управления конфликтом опираются на диалогические техники.

Нетерпеливые читатели уже, наверное, давно внутренне подгоняют автора перейти от рассуждений к «конкретным рекомендациям». Не теряя более ни минуты, перехожу к советам о том, как обеспечить эффективное управление даже в условиях конфликта, поскольку при отсутствии явной дисгармонии в деловом общении не так очевидны и психологические проблемы управления.

Многочратно проверенные на опыте, рекомендации эти переключаются с рекомендациями наиболее, на мой взгляд, глубоких учебников по психологии управления (Р. Битянова, А. Урбанович и др.).

Итак, основные правила:

- *Увидеть* в проблемной ситуации её *непосредственное отношение к себе, оценить её как свой жизненный урок, захотеть его извлечь*, отнестись к ситуации с *благодарностью*, а не как к «козням» коллег.
- Чтобы извлечь урок, надо *настроиться на позитивное* (или, как минимум, нейтральное) *отношение к оппоненту*. Если не получается увидеть в нём друга, то хотя бы *почувствовать к нему интерес, оценить его достоинства*; всячески способствовать созданию *базы для доверия*. Для этого можно предварительно поговорить на отвлечённую тему, по которой есть общая точка зрения.
- *Сочетать эмоциональный и рациональный режимы работы*: уходить от поверхностной осуждающей эмоциональности; *на основе эмпатии* (способности поставить себя эмоционально в положение другого) решать взаимосвязанные задачи: *искать пути устранения проблемы, одновременно упорядочивая отношения*.

Прокомментирую эти правила.

Один из парадоксов общения, выявленных психологами, в том, что человека более всего интересует он сам. Но одновременно сильнее всего он противится работе над собой. Мы часто не хотим (сознательно или неосознанно) видеть: если ты вовлечён в проблемную ситуацию, то

- *сам являешься* одним из её создателей;
- её неприятность отражает твоё *неприятие ситуации*;
- *изменение характера ситуации начинается с изменения* нашего отношения к ней, своих установок, действий, а тем самым — са-



мих себя.

Для современного массового сознания нетрадиционно разумное позитивное отношение людей к проблеме как к полезному (и воспринимаемому!) уроку, а не «гнусным» проделкам, и к себе как участнику событий, ответственному за выбор позиции без впадения в гнев, в самобичевание. Позиция руководителя-профессионала — активное понимающее движение навстречу разрешению проблемы, что говорит не о слабости его «власти», а о силе истинного, профессионального управленца.

Воспринять эти несложные правила не всем будет легко, и это ничего общего не имеет с тем, насколько умны отказывающиеся от них. Это лишь свидетельство того, насколько сильны стереотипы мышления, распространённые образцы поведения и внутреннее сопротивление тому, чтобы их изменить.

Многочисленные исследования показали, что существует эффект так называемого «заражения» эмоциональными переживаниями, что в *отсутствие эмоционального подкрепления* эмоциональное воздействие затухает. Поэтому:

- *избегайте* любых, даже успокаивающих *характеристик эмоционального состояния оппонента*;
- *при искреннем внутреннем сожалении о трудностях оппонента* сохраняйте спокойствие с помощью паузы, концентрации на зрительно и чувственно воспринимаемых объектах, положительных знаний об оппоненте и т.д.;
- при угрозе «зашкаливания» эмоциональных реакций *просто замолчите* без издёвки, злорадства или вызова;
- *достигайте снижения уровня агрессивных проявлений, отрицательных эмоций* оппонента переключением их на положительные; для этого *попросите совета, поблагодарите за подсказку*, проявите искреннее принятие высказанного как информацию к серьёзному размышлению;
- вместо оценок человека и его действий постарайтесь *донести до него те вызываемые эмоциональные переживания, состояния, которые вызваны его действиями*;
- любое общение (даже в конфликтной ситуации) начинайте с *проявления понимания* вами состояния и *чувств оппонента*;
- *демонстрируйте внимание и понимание*, отражая смысл высказываний и претензий оппонента *с помощью вопросов*;
- при малейшем ощущении своей неправоты не откладывайте на конец разговора решительное и краткое *извинение* — это всегда и во всех случаях *проявление социальной и нравственной зрелости и силы*.

Тактика управления на основе диалогической позиции в ситуации разногласий:

*1-й шаг.* Предоставьте возможность оппоненту излить эмоции, прежде чем начинать говорить; при этом возможна и даже желательна молчаливая, понимающая улыбка.

*2-й шаг.* Предложите спокойно обосновать претензии на основе фактов и доказательств; отнеситесь к ним с благодарностью, как к основанию для улучшения дела, для работы над собой; сокращай-

те количество своих претензий, конкретизируйте их.

*3-й шаг.* Предложите оппоненту высказать свои варианты решения проблемы; ищите точки соприкосновения (как минимум — нормативную основу соглашения); собирайте веер взаимоприемлемых вариантов и из него выбирайте лучший.

*4-й шаг.* Фиксируйте каждое достигнутое согласие. Оформите принятую договорённость и оговорите ваши взаимоотношения на будущее.

Думаю, что не каждый сможет выполнить и эти советы, что соответствует реальности. И хотя предложения вполне выполнимы, для этого руководителю надо обладать некими качествами:

коммуникативностью, культурой, доброжелательностью к коллегам и искренней заинтересованностью делом, способностью управлять своими реакциями.

Теперь вернёмся к вопросу, который в начале нашего разговора многим мог показаться нелепым: *кем важно научиться управлять?*

Основной вывод: *чтобы управлять процессами*, происходящими в педагогическом (и любом другом) коллективе, *необходимо, в первую очередь, научиться управлять собой, своим состоянием*, и не только реакциями, но и *отношением, а по большому счёту — своей жизнью*. Хотя всегда считалось, что управлять надо другими людьми, подчинёнными; организацией, коллективом. Но *только способность управлять собой даёт реальную возможность управлять ситуацией*.

Чаше всего получается так, что управленец, как «сапожник без сапог», берётся управлять организацией, другими людьми, не тренируя управленческие способности на решении собственных проблем, в том числе личных, семейных. А ведь для управления своей жизнью важно обладать многими более нестандартными подходами, чем при управлении организацией. Человек, который не может навести порядок в собственном доме, никогда не сможет успешно управлять школой, организацией и т.д. Среди необходимых для этого качеств — пони-



мание того, что многие управленческие проблемы определяются психологическими, а они, в свою очередь, — нравственными, духовными (развитостью или неразвитостью их, поскольку человек представляет собой триединство, определяемое, по большому счёту, духовным качеством).

Оговорюсь: проблему *сознания управленца* предлагаю скорее для обсуждения, не претендуя на окончательные ответы — слишком уж она неподъёмна для простых практических советов. Тем более, как утверждают психологи, нет другой сферы в психологической науке, которая бы исследовалась более активно, как и нет сферы, столь неоднозначной и до настоящего времени не исследованной до конца.

Приходится признать, что в психологической литературе в большинстве случаев понятия «сознание» и «мышление» используются нередко синонимически. В то же время в восточнославянской традиции, о которой уже шла речь, *принципиально отличаются мышление и разум как порождающие совершенно различные состояния, реакции, возможности*. В *классической психологии*: сознание равно мышлению. В *народной психологии*: сознание равно мышлению плюс разум. Причём мышление рассматривается как способность работы ума на основании образца, сравнения с ним, поведения по образцу, а проявление разума — в творении образа, *со-образном действии и принятии решения*. Если выстроить в ряд парами понятия, особо значимые для управления образованием, где близкие, но не тождественные значения будут распределяться в соответствии со смыслами «образец» и «образ», то получим такую картину:

| <b>Мышление (ум):</b> | <b>Разум:</b>  |
|-----------------------|----------------|
| образец               | образ          |
| стереотип             | творчество     |
| добиваться            | достигать      |
| упрямство             | настойчивость  |
| правда                | истина         |
| воздействие           | влияние        |
| монолог               | диалог         |
| соперничество         | сотрудничество |

Тогда получается: не впадая в противопоставление, мы видим два варианта, из которых первый можно рассматривать как начальный (человек начинает с образцов), а второй как тот, к которому желательно стремиться. Фактически речь идёт о *постепенном переводе нашего сознания из состояния ума как преобладающего в состояние разума*. В русских народных сказках такое идеальное сочетание обозначается обычно хорошо известным выражением «умница-разумница». А о человеке умном, но неразумном, лишённом здравого смысла, культуры ума, говорят: умная голова, да дураку досталась.

Фактически мы подошли к определению столь необходимого для управленца в его совершенствовании процесса, как трансформация сознания. *Трансформация* — это изменение формы в соответствии с содержанием, преобразование, преображение. Мы часто говорим: надо менять мышление, если ведём речь о способности руководителя соответствовать вызову времени. На самом деле речь идёт о «расширении сознания», о его преобразовании по ведущему уровню: *от мышления — к разуму*.

Может создаться впечатление, что классическая наука и народная вековая мудрость противостоят друг другу. Это не так. Приведу пример. В менеджменте: видение (образа цели) предшествует стратегическому планированию. В народной психологии: управление подразумевает способность к созданию совместного образа цели и совместного образа действий.

Причём для образования важно, что эта совместность обеспечивается грамотным управлением во всех подсистемах: «воспитатель — воспитанник», «администратор — педагог», «образовательное учреждение-окружающее сообщество» и т.д. Последний аспект пока не стал достаточно традиционным для управления образованием и развивается в таком крайне актуальном сегодня направлении, каким является создание имиджа школы. Это тонкий психологический инструмент управления. Необходимость использовать имидж, то есть действенный образ, сводит воедино проблему *кому, кем и как управлять*.

Пиар, как функция управления образованием, — явление новое. Оно опирается на создание привлекательного имиджа образования в целом и отдельного образовательного учреждения, как уже говорилось, в частности. Имидж организации зависит, в свою очередь, в значительной степени от имиджа сотрудников. А главное — от имиджа руководителя.

Понятие *имиджа*, отражающее яркий психологический феномен, стало в последнее десятилетие не только широко употребительным, но и модным. А мода, как ничто другое, способствует размыванию сущностного смысла явления и понятия о нём. Очень многие руководители, озаботившись созданием имиджа как своего личного, так и своего учреждения или возглавляемой им системы, не *озаботились одновременно его содержательным обеспечением*. Избыточная забота о создании внешнего благоприятного впечатления (а оно является не только визуальным, зрительным, к чему зачастую сводят представление об имидже) — это, по образно-



му народному выражению, способность пускать «пыль в глаза». Подлинный имидж должен быть подкреплён огромной, постоянной душевной работой над образом внутренним, наращиванием его благородства.

Если нет этой внутренней работы, этой опоры, процесс имиджирования вырождается в самомаскировку, в саморекламу, в пустозвонство, а это — проигрышная тактика для управленца, который пришёл «всерьёз и надолго». Ведь «по одежке» и по речам только встречают. А судят и «провожают» по имиджу сущности, по «самораскрытию». За это либо уважают, либо не уважают. Правда, здесь тоже есть проблема: *чтобы создать привлекательный имидж сущности, им, как минимум, надо обладать.*

Работая в этом направлении, управленец формирует свою способность к нестандартному мышлению, развивает гибкость, наращивает рефлексивность. Почему-то считается, что всё это должно само собой «приложиться», развиться вместе с полученным начальственным креслом. Но, увы, как показывает практика, не появляется автоматически вместе с должностью, равно как сама должность ещё не обеспечивает психологическую власть над людьми. Они могут внешне подчиняться, соглашаться с руководителем, а внутренне резко отторгаться от него, даже презирать. Делу от этого только вред.

Сущностную недостаточность руководителя, как бы он её ни скрывал, коллектив обнаружит довольно быстро. Наиболее распространённая у не очень чистоплотных предпринимателей, в том числе и от образования, самомаскировка — предлагать нереальные идеи и проекты, сводя всё управление к суете и «дёрганию» коллег. К сожалению, это проявление завышенной самооценки, амбиций и уровня притязаний руководителя без необходимых управленческих способностей и привлекательных человеческих качеств.

Имиджу сущности руководителя способствуют гармоничность и целостность его личности, характерный признак которого — эмоциональная уравновешенность, достойная самодостаточность, сбалансированность психофизиологического и душевно-духовного состояния, высокая нравственность, чувство чести.

Но даже эти характеристики не спасают руководителя от многочисленных рисков, которым подвержена деятельность любого управленца, в том числе и в образовательном учреждении. Привычка добиваться поставленной цели «вопреки», «невзирая» и «любой ценой» приводит, к сожалению, к естественному преобладанию тактики самомаскировки. И хотя нельзя назвать её абсолютно неэффективной, поскольку и с её помощью можно получить определённый результат, однако приоритет «имиджа сущности» стратегически (и гуманистически) неизмеримо более выигрышная и конструктивная тактика.

Но для этого необходимо, как уже было сказано, постоянно восстанавливать состояние руководителя как в психофизичес-

кой, так и в душевно-духовной сферах. Этому восстановительному процессу я дала название *профессиональная самореконструкция*. Очевидно, что этот процесс и достижение результатов — принципиальное условие успешного управления и собой, и процессами, происходящими в школе.

Блестящий пример педагогического управления представляет А.С. Макаренко, его последователи и воспитанники, наиболее ярким из которых был С.А. Калабалин. Сегодня мы убедились: это не только блестящие педагоги-воспитатели, но и эффективные управленцы с ярким имиджем, высокой степенью диалогичности в любом взаимодействии, обладающие внутренней гармоничностью и целостностью, способностью восстанавливать и регулировать эти важнейшие характеристики в отношениях с миром. Эти яркие исторические примеры — проявление умелого сочетания лидерского начала, наложения руководства на харизматические черты личности. А харизма — это внутренне её нравственное свечение, сильный духовный стержень, делающий человека необъяснимо притягательным для окружающих.

Можно ли этот природный дар в себе развить? По крайней мере, думаю, стоит над этим работать, если мы хотим быть истинными управленцами — не по должности, а по самой своей сути. **НО**

