

Человековедческие технологии

Виктор ШЕПЕЛЬ, доктор философских наук, профессор

Продолжаем знакомить читателей с главами из новой книги Виктора Шепеля. В 9-м номере за 2000 год была первая публикация. В этом и следующем номерах предлагаем вам ознакомиться с конкретными технологиями.

Маркетинг человековедческих технологий

Томаззо Кампанеллу можно назвать одним из первых человековедческих технологов. В своём сочинении «Город Солнца» он приводит интересные примеры применения того, что теперь мы называем человековедческими технологиями. Вот один из них: Город Солнца имеет несколько кругов крепостных стен, чтобы врагам было трудно его захватить. С каждой стороны на них написаны тексты и нарисованы рисунки познавательного характера. Воспитатели водят детей на прогулке таким образом, чтобы, сообразуясь с возрастом, дети могли, рассматривая стены, получить определённые знания.

Давний опыт внедрения человековедческих технологий имеется и в нашей стране. Так, русская артель удачно сочетала элементы разумной организации труда и образа жизни. В ней многое было простым и логичным. Сами производители придумали один из методов справедливого материального распределения — коллективный подряд. Русская артель убедительно доказала, что многие проблемы в человеческом общении успешно решаются, когда произведённый продукт принадлежит самим производителям. При самом критическом подходе к практике построения в 20–30-х годах у нас коммун и им подобных общностей можно найти любопытный материал для гуманитарно-технологических размышлений.

Огромный опыт внедрения человековедческих технологий в развитых странах, особенно в США. У американцев сложилась давняя традиция уважительного отношения к человеческому фактору: выделяются значительные средства на привлечение в страну думающих и обладающих талантом людей, на организацию труда, его безопасность, развитие социальной инфраструктуры предприятий и фирм. В этой стране денег на толковых людей не жалеют. Однако это не альтруизм бизнесменов и менеджеров, а их трезвый подход, в основу которого положен принцип: опора на инициативных и заинтересованных в работе людей — это гарантия реализации деловых намерений и собственного благополучия.

Масштабно человековедческие технологии осваиваются на предприятиях ФРГ, Франции, Италии. Оригинален опыт Японии. Несомненные успехи по освоению человековедческих технологий в Китае.

Особое внимание в странах азиатского региона уделяют *регионально-психологическому фактору*, который зачастую не учитывается в должной мере в американских и европейских человековедческих технологиях. С повышением культурно-образовательного уровня активизируется национальное самосознание людей, растут духовные и социальные амбиции национальных меньшинств, находящихся в структуре какой-то нации или обладающие территориальным суверенитетом.

Какие же можно сделать обобщения?

Лучшие умы человечества интуитивно и сознательно постоянно обращались к проблеме гуманной организации людского труда, превращая его в универсальное средство раскрытия «человеческого» в человеке. Чем шире научно-технические возможности производства, тем острее потребность в освоении человековедческих технологий. Объясняется это тем, что с одной стороны, создаются прекрасные объективные предпосылки для самореализации личности, а с другой — проявляются негативные явления (рост вредных производств, экологические издержки и т.п.), нейтрализации которых должны способствовать человековедческие технологии.

Этапы внедрения

Человековедческие технологии — малоизвестная и малоосвоенная область науки и практики. Познанное и освоенное в них — лишь информативный рубеж. Даже когда-либо полученная польза от их внедрения не гарантирует того, что будет и повторный успех. Даже в специализированных дидактических технологиях, например, по обучению компьютерной технике, для каждой новой группы слушателей приходится вносить немало изменений. В педагогических технологиях, связанных с решением воспитательных проблем, в конечном итоге успех предопределяет не их предварительная отработанность, а талант и мастерство педагога. Благодаря им человековедческие технологии становятся эффективным средством духовного и физического преобразования людей.

Любой технологический проект — это творческий эскиз, плановый набросок. Он не догма, а ориентир для человекотворческой деятельности. С этих позиций будем рассматривать этапы внедрения человековедческих технологий.

Первый этап.

Его содержание составляют тщательная инвентаризация всей проектной документации, проверка наличия условий для осуществления выбранного технологического варианта. На этом этапе желательно удостовериться в состоянии агентов технологического процесса. Если в качестве такого выступает отдельная личность, то надо собрать дополнительный «анамнез» о её здоровье и настроении, установить, какие изменения произошли в ней со времени сбора информации на период разработки проектной документации. Если речь идёт о коллективе, то надо выявить его морально-психологическое самочувствие. Конечно, это сделать нелегко, возникает масса новых проблем. Однако есть жёсткое требование: при внедрении человековедческой технологии необходимо владеть «свежей информацией» об её объекте и условиях его жизнедеятельности.

Второй этап.

Конструируется первоначальная — исходная ситуация. Для этого используются разработанная в проекте её модель, соответствующий технологический инструментарий. Фиксируется вид ситуации: возникающая на ходу, сложившаяся, промежуточная — итоговая для этой процедуры. По мере достижения последней начинается конструирование последующей ситуации. Так, шаг за шагом — к завершающей ситуации, венчающей все технологические усилия. Не исключено, что по ходу исполнения проекта могут возникнуть незапрограммированные ситуации или «перескок» каких-то. Важно не упустить из-под контроля сам технологический процесс.

Третий этап.

Это своего рода ударный этап, на котором должны быть достигнуты фиксируемые результаты, свидетельствующие об освобождении агента технологического процесса от нежелательных стереотипов, ценностных ориентаций, мотивов поведения. Он становится как бы «очищенным» изнутри и психологически настроенным к освоению нового образа своего поведения. Прилагаются усилия по возбуждению у него личного интереса в самосовершенствовании. Здесь широко применяются меры материального и духовного стимулирования.

Четвёртый этап.

В основном посвящён тренингам. Обучаемый включается в заранее продуманную систему упражнений. Они разнообразны и занимательны, со значительными возможностями использования игрового метода. Эффективны психологически подобранные меры поощрения и роста чувства личного достоинства. Итог этого этапа — закрепление в сознании агента технологического процесса того класса духовных ценностей и манер поведения, которые соответствуют его изменённой роли, запрограммированной в технологическом проекте. Конечно, степень достижения этого весьма условна.

Пятый этап.

Создаётся ряд ситуаций самоконтрольного плана. То есть агенту предоставляется серия возможностей продемонстрировать своё изменившееся поведение. Проверяется, насколько оно согласуется с примерными параметрами технологического проекта. Чем лучше показатели реального поведения агента согласуются с предполагаемыми, тем выше эффект внедрения человековедческой технологии.

Шестой этап.

Подводятся итоги внедрения. Вносятся коррективы (при удачном завершении внедрения). Возможны неполные или частичные результаты его внедрения. Естественно, они требуют серьёзной аналитической работы, детального разбора всего технологического процесса.

Корректность внедрения технологий.

Внедрение технологий сопряжено с оказанием прямого или косвенного воздействия на человеческий организм, на душевный и духовный склад личности. Активизируя мыслительную деятельность, человековедческие технологии затрагивают различные отношения и общности. Нередко это ведёт к разрушению каких-то групп и коллективов, приносит в них нечто для них непривычное. Ещё Н. Макиавелли предупреждал, что люди, привыкнув к определённой укладу жизни, не любят его менять. Культура внедрения человековедческих технологий — это уважительное отношение к национальным и групповым традициям, духовным ценностям и настроениям.

Человековедческие технологии выходят на сознание людей, что придаёт им особый антропологический статус. Выбор методов воздействия на сознание людей и мастерство их использования — важный показатель культуры внедрения человековедческих технологий.

В этой связи важно не только создавать новые технологии, но и бережно использовать ранее созданные. Представим некоторые из них.

Трудовое соревнование

способствует росту профессионального мастерства миллионов людей, созданию для них режима общественного признания, формированию искренней удовлетворённости трудовой деятельностью.

Наставничество.

Это преемственность поколений, изумительная возможность для старших приобрести авторитет у младших, практическое познание, говоря словами Сент-Экзюпери, роскоши человеческого общения. Это — живое сбережение лучшего производственного опыта, а потому создание условий для обретения молодёжью технических и экономических знаний.

Социальное планирование

«вывело в люди» многие трудовые коллективы, и это лучшая его аттестация. В наше время, когда набирает обороты конкуренция, мыслящие бизнесмены и менеджеры стремятся сделать максимально удобными рабочие места производства, его инфраструктуру, создать благоприятные условия для жизнедеятельности персонала. Без комплексного плана социального развития этого не добиться. Это — многоцелевое средство координации и целенаправленного осуществления человековедческих технологий в масштабе предприятия (фирмы) и его регионе.

Менеджер должен уважать опыт жизни своего народа. Это — богатейшая экспериментальная практика. Т.Н. Грановский отмечал, что жизнь народов складывается из борьбы противоположных сил: чем могущественнее народ, тем сильнее борьба. Как историк и общественный деятель он хорошо знал свой народ, поэтому следует прислушаться к его словам. Они имеют прямое отношение к культуре внедрения человековедческих технологий.

Одно из неудобств, с которыми постоянно приходится сталкиваться при внедрении человековедческих технологий, — недопустимость шаблона. Многие технотехнологии —

акции многократного повторения. В этом их экономическая выгодность, этим объясняется возможность массового профессионализма при их выполнении. В человековедческих технологиях, объектом которых выступают психика людей, их разнообразные отношения, шаблон недопустим. В каждом случае создаётся оригинальная технология и разрабатывается индивидуальная методика её реализации.

В этом можно убедиться на примере таких человековедческих технологий, как психотерапевтические. В основу многих из них положен метод психоанализа, разработанный З. Фрейдом. Он представляет собой «зеркальную» логику и систему способов и приёмов, с помощью которых врач и пациент восстанавливают подобным образом картину переживаний и дискомфортных состояний, обусловивших дистресс, которые затем просматриваются в обратной последовательности, вырабатываются меры по их преодолению. Однако этот метод доступен не для многих квалифицированных врачей: обращение к душе человека требует не только основательных профессиональных знаний, но и обострённой эмпатии, личного обаяния, мгновенной ориентации в выборе приёмов общения. Каждая попытка соприкоснуться с ней — открытие. Каждая удача помочь ей — событие.

Педагогический такт.

К.Д. Ушинский отмечал, что любому воспитателю должны быть присущи повышенная чуткость к людям и умение найти такую форму обращения с ними, которая оберегает их достоинство. По мнению А.С. Макаренко, суть педагогического такта состоит в искренности мнения воспитателя, в требовательности и уважении к каждой личности. Педагогический такт — это терпение и выдержка, принятие недостатков людей, владение психолого-этическими методами общения с ними.

В 40-х годах психолог К. Левин предложил трёхфазную схему процесса перестройки человеческой деятельности. Это фазы «размораживание» — «действие» — «замораживание». На первой фазе разрушаются старые стереотипы деятельности, усиливается чувство неудовлетворённости ею. На второй — субъект принимает предложенную ему новую модель поведения и начинает действовать. На последней — новый образ действия «замораживается» в результате упражнений.

При всём схематизме приведённой модели психологической перестройки человека она помогает определить педагогу, какой *дидактико-воспитательный инструментарий* надо иметь и когда его применять. Это прямо относится к логике и культуре внедрения человековедческих технологий. Если принять во внимание, что во многих этих технологиях психологическая перестройка её агентов — обязательное условие, то необходимость в её соответствующей человековедческой оснащённости и очерёдности использования соответствующего инструментария сама по себе очевидна.

Обратимся ещё раз к схеме К. Левина. В ней должны быть сконцентрированы психолого-дидактические методы — внушение и убеждение. Их назначение — обеспечить «*эффект ощущения*», «*эффект впечатления*», «*эффект осознания*» информации, адресованной личности. Для этого используются методы как вербального, так и невербального характера. Для достижения «*эффекта ощущения*» необходимо активно задействовать органы чувств. Затем вызвать «*эффект впечатления*», что позволит чувственную информацию подвергнуть первоначальной логической обработке. После чего можно получить «*эффект осознания*» — мировоззренческую самооценку и самостоятельное определение к ней своего отношения.

Физическая и психологическая подготовленность.

Внедрение человековедческих технологий — трудоёмкий процесс. Это требует от тех, кто ими занимается, *физической тренированности*. Театральный режиссёр и педагог Мария Кнебель писала: «Педагогика требует от человека качеств, близких материнским. Так же, как мать отдаёт своим детям лучшее, чем она владеет, так и педагоги вкладывают свою душу в ученика. В этом внутренний смысл профессии. Отдавать душу и трудно, и радостно. Трудно потому, что это требует огромной затраты не только душевных, но и физических

сил».

В жизни немало примеров, свидетельствующих, что физически детренированные руководители нетерпимы к человеческим недостаткам, им не хватает выдержки в общении. Они менее расположены к юмору и шутке, трудно выдерживают напряжение индивидуальной работы с подчинёнными, стандартно действуют в экстремальных и конфликтных ситуациях. *Руководители, не соблюдающие ортобиоз**, субъективно предрасположены к низкому культурному обращению с человековедческими технологиями.

* Ортобиоз в переводе с латинского — разумный образ жизни.)

В человековедческих технологиях есть принцип таксономии, обозначающий систематизацию объектов по их естественной связи. В таком состоянии находятся физическая и психологическая подготовка делового человека. Они помогают ему, взаимодействуя друг с другом.

Каковы слагаемые *психологической подготовки* тех, кто занимается человековедческими технологиями?

Во-первых, это умение управлять своими эмоциями. И.П. Павлов говорил, что люди — самые сильные раздражители. В чём неоднократно убеждались менеджеры, общаясь с людьми. Добавим к этому стереотипность сознания и нередко низкий культурный уровень многих людей. Неудивительно, что при контактах с ними часто приходится преодолевать различные психологические барьеры: неприятия, нежелания, а нередко — активное сопротивление. В этих ситуациях выдержка и оптимизм — лучшие помощники. А.С. Макаренко считал недопустимым появление озабоченного педагога на работе. По его мнению, он призван всегда передавать своим подопечным мажорность настроения и заряд уверенности. Кстати, не только детям, но и взрослым импонируют люди, обладающие выдержкой и оптимизмом.

Во-вторых, овладение специальными методами организации собственной психики, включение в деятельность своих интеллектуальных и волевых данных. А.П. Чехов как-то сказал, что метод составляет половину таланта. В нашем случае, умелое подключение таких психологических методов, как аутотренинг, медитация, рефлексия, полезно, чтобы выявить потенциал незаурядности каждого, кто обладает таковым и желает им разумно пользоваться. Также полезно познакомиться с рекомендациями персонологов по интернальному и экстернальному локусу контроля, ориентация в которых позволит с помощью таких методов, как самонаблюдение, самооценка, самоконтроль, реально заниматься саморегулированием, осуществлять прогноз собственного поведения.

В-третьих, квартильность (степень согласия) участников технологического процесса зависит от магнетизма привлечения к себе его куратора. «Эффект обаяния», «язык жестов», «флюидное излучение» — это лишь некоторые из способов воздействия на людей, которыми призваны обладать менеджеры. Они должны владеть техникой визуальной самопрезентации, т.е. уметь подавать себя, привлекая к себе и очаровывая собой. Всё это основывается на глубоком и разностороннем знании психологии людей, на самопознании собственных природных возможностей и их искусном использовании.

В-четвёртых, это активный нравственный самонастрой менеджера на достойное обращение с людьми. Во время празднования 60-летия Макса Планка выступивший с речью А. Эйнштейн использовал такое понятие, как «внутренние мотивы», которые приводят людей в храм науки. Их составляющими, по его мнению, являются: удовлетворение честолюбия, достижение практических результатов и стремление скрыться от обыденной повседневности. Принимая во внимание реальность подобных мотивов и у менеджеров, работающих с людьми, добавим ещё четвёртый мотив — стремление помочь людям эффективно реализовать в практической деятельности свои лучшие личностно-деловые качества.

Резюме

Человековедческие технологии — многоцелевая система усилий по обеспечению»

процесса проявления личностного потенциала работников, актуализации чувства профессионального достоинства, сбережения их здоровья, духовного возвышения межличностных и деловых отношений.

Информационная база этого вида технологий — управленческая антропология. Для этих технологий характерны масштабная вбираемость различных научных, художественных, искусствоведческих и эмпирических знаний, высокий уровень их использования. Они открыты к освоению новой информации и практических рекомендаций.

Специфика логики проектирования человековедческих технологий обусловлена принципиальным отличием их объекта от объектов технологии.

Основной объект их воздействия — это человеческая психика и сознание, людские социумы и общности, их отношения с природой. Уникальность объекта требует особого технологического режима и высочайшей культуры обращения с ним. Квалифицированная ортобиотическая экспертиза, оценивающая возможные последствия для здоровья, личного достоинства и прав человека, обязательна.

Успехи в создании общества гуманистической социэкономике определяются уровнем человековедческой компетентности менеджеров. Предметное знание этих технологий, высокая культура обращения с ними — важнейшая аттестационная характеристика их профпригодности и профессионального мастерства.

Технология индивидуальной работы с персоналом

«Ищу человека», — так отвечал древнегреческий философ Диоген, когда его спрашивали, почему он бродит днём с фонарём.

Рождение человека — начало отсчёта жизни. Личностью надо стать. Формирование личности — социальное развитие высших сфер человеческой психики. «Совершенный человек обладает силой мышления, силой воли и силой чувств, — писал Л. Фейербах. — Сила мышления есть свет познания, сила воли — энергия характера, сила чувств — любовь. Разум, любовь и сила воли — это совершенство». Важнейшие качества личности — осознание своей нравственной и правовой дееспособности, умение достойно строить людские связи, заботливо относиться к природе.

Деловая энергия менеджера должна быть направлена на развитие у работников лучших индивидуально-личностных качеств. Это имеет гуманитарный и экономический смысл. Восприятие работников как потенциально нераскрытых личностей раздвигает рамки прежних представлений об организации трудового процесса, жизнедеятельности предприятия и фирмы. Воплощением такого профессионального отношения к человеку выступает технология индивидуальной работы с персоналом.

Рассмотрим её замысел, проективные составляющие и логику внедрения.

Общие исходные положения:

1. Обеспечение комплекса условий, необходимых для сбережения и укрепления здоровья работников.

2. Раскрытие способностей и дарования работников, актуализация в них чувства личного достоинства и профессиональной ответственности.

3. Устранение или нейтрализация индивидуальных недостатков, обусловленных состоянием здоровья, особенностями характера, образованием и воспитанием, влиянием среды.

Эффективность технологии индивидуальной работы находится в прямой связи с чёткой реализацией общих исходных положений. В практике, как правило, приходится ограничиваться решением каких-то конкретных задач, составляющих одно из указанных исходных положений. Однако при проектировании и внедрении технологий индивидуальной работы надо пытаться решить весь комплекс названных проблем.

Виды технологии.

Предметная ориентация на человека свойственна многим технологиям, например био-

логическим, медицинским, педагогическим и т.п. Работа с персоналом приоритетна для человековедческих технологий, используемых в управленческой деятельности. Уровень владения ими — один из важнейших показателей профессионального мастерства руководителя. И прежде всего это относится к овладению такой человековедческой технологией, как технология индивидуальной работы с персоналом.

Выделяются следующие виды технологии индивидуальной работы: профессиональный отбор и обучение, адаптация в производственной среде, развитие деловых, морально-психологических качеств конкретных работников, нейтрализация их вредных склонностей и привычек. Внутривидовая классификация технологий определяется решением реальных проблем, с которыми приходится сталкиваться менеджерам в практической деятельности.

Представим эскизно содержание процедурных проблем, решаемых при проектировании технологии индивидуальной работы.

Стадия «теоретическое обоснование технологии»

Её составляющие:

Определение подвида технологии.

Для иллюстрации изберём технологию индивидуальной работы по направленному развитию таких морально-психологических качеств работника N, как его лидерские способности. Это может быть обусловлено тем, что руководитель заинтересован использовать эти его качества с большим эффектом для трудового коллектива, в интересах дела.

Сбор и изучение литературы

по психологии и этике личности. Прежде всего полезно проконсультироваться со специалистами (психологами, педагогами, врачами). Осмыслить в целом собранную информацию о личности и её морально-психологических качествах. Основные параметры информации: пол, возраст, образование, культурные запросы, профессиональная квалификация, жизненный и деловой опыт, семья и круг общения, условия труда и быта, темперамент, эмоциональный и мыслительный склад, характер, притязания-ожидания, ценностные ориентации, жизненные цели.

Составление полного анамнеза

по работнику N. Для сбора такой информации необходимы такт и использование различных каналов коммуникации. Например, личные наблюдения, мнения членов коллектива, работников отдела кадров предприятия, собственная самооценка N своих морально-психологических и профессиональных качеств. Если N молодой человек, то полезна информация родителей. За годы обучения в школе, например, невротизм детей увеличивается в десять раз, а поэтому следует поинтересоваться перенесёнными им заболеваниями и общим состоянием здоровья. «Живой человек, — писал В.Г. Белинский, — носит в своём духе, в своём сердце, в своей крови жизнь общества; он болен его недугами, мучается его страданиями, цветёт его здоровьем, блаженствует его счастьем...». Об этом следует помнить при составлении «анамнеза». Нужно уделить особое внимание изучению дезорганизующего влияния средовых негативных факторов и противоборствующих начал внутреннего духовного мира личности, её защитных и компенсаторных морально-психологических механизмов.

Концепция.

Личность, обладающая лидерскими качествами, всегда незаурядная. Её включение в жизнедеятельность трудового коллектива имеет этико-психологическое и производственное значение. В этико-психологическом плане наличие незаурядных людей делает коллектив более жизнеспособным. В производственном плане такой коллектив эффективнее работает.

Гипотеза.

«Всякое стремление предполагает конечную точку — цель; цель является венцом стремления», — писал М.А. Врубель. Индивидуальная работа с N в качестве «венца стремления» предполагает создание человеку таких условий, при которых наилучшим образом самореализуются его способности быть лидером, при положительных последствиях достижения этого для трудового коллектива.

Версия.

Личность, обладающая ярко выраженными человековедческими способностями (коммуникабельность, эмпатия, визуальная самопрезентация и др.), по мере актуализации своей потребности к лидерству, предрасположена к деловому сотрудничеству, может добровольно взять на себя исполнение определённых функций. Объективным стимулятором служит наличие условий, способствующих её личностной самореализации, а субъективным мотиватором — её стремление занимать лидерские позиции в коллективе, пользоваться признанием у руководителя.

Варианты.

В версии условно обозначено несколько направлений воплощения в жизнь гипотезы.

Первый вариант — создание условий, активизирующих проявление N своих человековедческих способностей.

Второй вариант — наличия подобных условий недостаточно, и необходимо усилить личную заинтересованность у N в проявлении своих человековедческих способностей.

Третий вариант — N деятельно проявляет человековедческие способности, но своё лидерство использует с отрицательными намерениями: «топит» лидеров с положительной ориентацией, вступает в конфронтацию с руководителем коллектива.

Возможны и другие варианты.

Исходя из состояния нравственного здоровья N, возможности влияния на него руководителя и коллектива, а также ряда других обстоятельств, выбирается конкретный вариант индивидуальной работы с ним. Например, первый вариант.

Стадия «технологические процедуры»

Разрабатывается последовательный ряд процедур-ситуаций: подготовительная, функциональные, контрольные и итоговая. Это — примерная градация процедур, составляющих технологический процесс, которые можно и нужно спроектировать, т.е. предварительно разработать набор условий и действий по отношению к N, прогностически определить возможные алгоритмы его поведения в каждой из этих процедур.

Содержание процедур-ситуаций

Подготовительная. Она включает всё то, что связано с различными беседами руководителя по постепенному расположению к себе N, привлечению его к формальному и неформальному сотрудничеству.

Функциональные.

В них осуществляется введение N в разные виды производственной деятельности, создание условий в коллективе для проявления им своих лидерских склонностей и амбиций.

Контрольные.

Руководитель коллектива использует приготовленные задания-поручения для N, «выполнение которых позволяет судить о направленности и интенсивности его лидерской роли. Подобное значение имеют специально создаваемые ситуации для проверки поведения в них N.

Итоговая.

Обобщается вся информация по работе с N. Проводится экспертная оценка его пове-

дения за период технологического процесса: выясняется мнение о лидерском поведении N у двух его коллег, у двух руководителей (например, у бригадира и мастера) и двух специалистов (социолога и психолога). По итогам обобщения информации устанавливается, насколько деятельно проявляются человековедческие качества N по сравнению с началом технологического процесса, каково его устойчивое *лидерское амплуа*: лидер-коммуникатор, лидер-организатор, лидер-эмпатор (сочувствующий или страдающий, его особенно ценят женщины).

Стадия «технологический инструментарий»

Цель, задачи, специфика объекта определяют выбор технологического инструментария. Это беседы, задания-поручения, игровые эксперименты, психологические методы (ауто-тренинг, медитация и рефлексия). Выбор и применение технологического инструментария зависят от тех характеристик, которые будут фиксироваться при проведении подготовительных, функциональных и контрольных процедур. Необходимо учитывать, что каждая из этих процедур выступает как «возникающая по ходу» и «сложившаяся на этапе внедрения».

Пример. Одна из подготовительных процедур — доверительная беседа с N по поводу его дара вызывать симпатию у людей. Ведущий беседу, наблюдая за N, замечает, что тот снисходительно воспринимает сказанное как само собой разумеющееся. Возникает этико-психологическая проблема со знаком «—». Без её решения дальнейшие технологические усилия предпринимать непедагогично. Какой инструментарий в такой ситуации может быть использован? Тот, с помощью которого можно вызвать у N осознание своей нескромности или завышенной самооценки. В качестве такого инструментария можно использовать **этикометрию** с последующим совместным обсуждением её итогов, **серию бесед** с акцентом на значимость самокритичности в совершенствовании личностно-деловых качеств, предложить соответствующую художественную или научно-публицистическую (в зависимости от склонности N) **литературу**.

Не исключено, что подобная ситуация может оказаться устойчивой, перейдя в «сложившуюся на этапе внедрения». В таком случае возможны два варианта протекания технологического процесса: затягивается во времени подготовительный этап, что делает необходимым поиск возможностей преодоления возникшей проблемы; происходит переход к последующему этапу — функциональным процедурам-ситуациям. Последнее означает включение в конкретные виды деятельности, выполнение им определённых заданий-поручений. В проекте должен быть заложен примерный перечень таких видов деятельности и заданий-поручений.

Пример. В трудовом коллективе предстоит установить новое производственное оборудование. Создаётся творческая группа из рабочих по обеспечению этого процесса. В неё вводится N. Руководитель группы ничего не предлагает N, ожидая от него **деловой инициативы**. Её проявление поддерживается с последующими оценками результатов воплощения в делах (похвала, обращение за профессиональными советами к нему, материальное поощрение). Эффективна система **заданий-поручений**. Она позволяет предметно выходить на его производственные интересы и личные (организаторские, коммуникативные, аналитические) качества. В психолого-дидактическом плане это даёт возможность педагогически маневрировать при актуализации у N персональной ответственности как лидера коллектива.

Стадия «Критерии и методы замера результатов»

В человековедческих технологиях собственное ощущение, впечатление и осознание поведения другого человека — оценочные. А оценки, как правило, обуславливают массу проблем. Прежде всего, как объективно (беспристрастно) и справедливо (честно) *оценивать поступки* других?

При индивидуальной работе с персоналом такими *критериями* могут быть: доброже-

лательность и заинтересованность работника в общении, в восприятии адресуемых ему просьб и поручений; активное и добросовестное их исполнение; проявление самостоятельности и инициативы в решении вопросов, имеющих положительное значение для жизнедеятельности коллектива; лояльное отношение к требованиям и замечаниям руководителя и коллег по работе.

Названные критерии применимы и для N. В каждой из процедур-ситуаций эти критерии в большем или меньшем объёме выступают как оценочные результаты технологических усилий, прилагаемых по отношению к N. В работе с N особенно важно зафиксировать, насколько активнее стали проявляться его лидерские способности и умения. Целесообразно на подготовительном и итоговом этапах технологического процесса провести с ним тестирование. Лучше это сделать с помощью специалистов.

Тестирование — всего лишь один из методов измерения личностных характеристик. Его значение недопустимо преувеличивать в индивидуальной работе с личностью. Для фиксации вышеуказанных критериев широко применяются такие методы, как наблюдение, интервью, анкетные опросы. Чтобы выяснить индекс «популярности» N, полезно провести социологическое изучение на контрольном и итоговом этапах технологии. При проведении в коллективе анкетного опроса в связи с изучением общественного мнения разумно внести в анкету вопросы, относящиеся к оценке популярности всех формальных и неформальных лидеров этого коллектива. Изучив полученные ответы, можно получить интересную информацию о репутации N. В целом результаты наблюдений экспертной оценки N, социометрии, анкетного опроса — в обобщённом виде — это достаточный эмпирический материал для определения эффективности индивидуальной работы с N.

Стадия «Ортобиотико-экономическое обеспечение»

Все документальные пакеты, подготовленные на предыдущих стадиях проектирования технологии индивидуальной работы с персоналом, желательно подвергнуть ортобиотической экспертизе. Огромное значение в индивидуальной работе имеет педагогический такт. Полезно по каждой процедуре, по каждому технологическому инструментарию проконсультироваться с соответствующими специалистами, психологами и педагогами. Казалось бы, в этой технологии нет каких-либо посягательств на здоровье N, но на самом же деле при внедрении такого технологического проекта надо быть крайне предусмотрительным по отношению к психическому и нравственному воздействию на его личное достоинство. Любая технология — это финансовые затраты. В достойной оплате нуждаются услуги привлечённых и собственных специалистов при индивидуальной работе с личностью. *Руководитель, экономящий на подобных затратах, тем самым подтверждает свой стереотипный технократизм или культурную ограниченность.*

По «анамнезу» было установлено, что N — незаурядная личность, о чём свидетельствуют его человековедческие способности, актуализированная в нём потребность к общественному признанию. Для него самореализация этих характеристик напрямую связана с удовлетворённостью местом работы и личным статусом в трудовом коллективе. Вспомним концепции З. Фрейда: дистресс — спутник той личности, которой есть что реализовать, но которая не имеет для этого необходимых условий. Это — распространённая причина психического травматизма многих людей. И прежде всего незаурядных, а ещё больше — талантливых.

Такие люди не менее *ранимы нравственно*. Для них быть самим собой — условие нормального поведения, но не всегда это принимается их окружением. Нестандартная манера общения и служебного поведения (говорить то, что считают нужным) неоднократно ставят их в положение аутсайдеров. Моральные травмы имеют порой более глубокое воздействие на их здоровье, чем травмы физические и даже психические. Кстати, последние всегда служат своеобразными «отголосками» моральных страданий. Поэтому здесь оправданно предусмотреть реестр прогнозируемых положительных и отрицательных эмоций N: раздражение, неуверенность, плохое настроение или радость, воодушевлённость, подъём сил.

По мере возможности, учитывая особенности его эмоционального склада, заложить «щадящие» подходы в технологическом общении с ним.

В этом пакете особое внимание следует уделить оказанию помощи N его руководителем в овладении такими *психологическими методами*, как аутотренинг, медитация и рефлексия. Речь идёт не об их освоении, а только об овладении их элементами. Как свидетельствует опыт индивидуальной работы с незаурядными личностями, обучение таким психологическим методам вызывает у них неподдельный интерес, что способствует созданию «мостов» взаимопонимания между ними и теми, кто оказывает им в этом содействие.

В правовом плане в таком технологическом варианте нет каких-либо проблем. Гражданские права и свободы человека в нём ничем не ущемляются.

Необходимо также просчитать возможные материальные затраты. *Во-первых*, при составлении «анамнеза по N» потребуется пригласить специалистов, возможно также использование компьютерной техники. *Во-вторых*, в процессе и по завершении технологии опять-таки потребуется помощь специалистов. *В-третьих*, не исключены затраты на материальное поощрение лидерской активности N. Желательно подсчитать возможные экономические дивиденды, которые может принести активная лидерская деятельность N в трудовом коллективе. В этих целях потребуется специальная разработка методики подобного обчёта, что можно сделать с помощью экономистов предприятия.

Этапы внедрения

Первый этап.

К началу внедрения технологии должны быть разработаны пять пакетов теоретического обоснования её замысла, технологические процедуры, инструментарий, критерии и методы замера результатов, по охране здоровья, достоинства и прав человека. Кроме того, материалы предварительного и текущего анамнеза по характеристике стартовых условий.

Второй этап.

Исходная процедура этой технологии — серия бесед с N, стимулирующих его расположение к руководителю коллектива. Включение N в ряд ситуаций: участие в творческой группе по установке нового производственного оборудования; замещение бригадира на время его отсутствия; выполнение просьбы руководителя по разработке предложений по улучшению морально-психологического климата в коллективе; оказание помощи одному из молодых рабочих в овладении профессией.

Третий этап.

Все воздействия по отношению к N ориентированы на то, чтобы возбудить у него интерес к предложениям, исходящим от руководителя коллектива, который старается научить его эффективно их реализовать, испытать радость самопознания, укрепить своё лидерское положение в коллективе. Это должно способствовать формированию у него устойчивой мотивации доброжелательного отношения к руководителю коллектива. В результате N без какого-либо внутреннего сопротивления принимает «модели поведения», педагогически умело предлагаемые руководителем. По мере их освоения и получения от этого личного удовлетворения N всё более заинтересованно относится к ним, входя в роль деятельного лидера коллектива.

Четвёртый этап.

Это тренинговый этап внедрения технологии. Без стереотипного освоения определённых ценностных ориентации и моделей поведения, без доведения последних до уровня навыков и привычек невозможно говорить о результативности технологии индивидуальной работы. На данном этапе N должен осознанно утвердиться в роли позитивного лидера коллектива и преднамеренно выполнять свойственные ему функции. Для достижения такого технологического эффекта надо иметь специально разработанные мини-методики.

Например, по участию N в творческой производственной группе, замещению бригадира, оказанию помощи молодому рабочему и т.п.

Пятый этап.

Итак, технологический процесс завершён, хотя индивидуальная работа с личностью безгранична. Тем более когда «объектом» технологии является личность с ярко выраженными способностями. В нашем случае целевым назначением технологии была актуализация в N интереса к активной лидерской деятельности, имеющей положительную направленность для коллектива. В конечном итоге это должно стимулировать самореализацию личностного и делового потенциала N, оказывать влияние на укрепление морально-психологического климата в трудовом коллективе, повысить его организованность.

Если эти показатели достигнуты, то есть все основания утверждать, что проект и внедрение технологии оказались удачными. Причём не надо ожидать каких-то весомых характеристик по этим показателям. Успехом можно считать наличие устойчивой тенденции к их достижению. Морально-психологические усилия, вкладываемые в личность, зачастую не дают быстрых результатов. Гёте утверждал, что по отношению к человеку как существу нравственному нельзя придумать ничего нового. Это сказано не в абсолютном смысле. Человек богат своими ресурсами, и возможности работы с ним не имеют каких-то жёстких пределов. Научные исследования подтверждают, что возможности по своему совершенствованию до сих пор не изучены достаточно полно.