

Ю. П. Платонов

СТУДЕНЧЕСКИЕ ОТРЯДЫ



Ю.П. Платонов

СТУДЕНЧЕСКИЕ ОТРЯДЫ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОЧЕРКИ

Лениздат · 1988

Книга — психологические очерки о проблемах руководства студенческими строительными отрядами. В ней содержится много конкретных практических советов по формированию коллектива отряда, налаживанию отношений между студентами, организации эффективного труда, подбору и подготовке руководящих кадров. Автор — кандидат психологических наук, преподаватель Ленинградского государственного университета имени А. А. Жданова — уделяет большое внимание повышению роли студенческих строительных отрядов как школы социальной и трудовой зрелости, школы гражданственности.

Рассчитана на широкий комсомольский актив, студентов вузов, массового читателя.

Редактор Н. В. Белякова

Платонов Ю. П.

ПЗ7 Студенческие отряды: Психологические очерки.— Л.: Лениздат, 1988.—176 с.

ISBN 5-289-00034-8

В книге рассказывается об опыте организации работы студенческих строительных отрядов, рассматриваются социально-психологические проблемы формирования коллектива, даются практические советы руководителям отрядов.

П $\frac{1102040000-250}{M171(03)-88}$ 41—88

66.75(2)5

ISBN 5-289-00034-8

© Лениздат, 1988

...Для успешного управления необходимо... умение *практически организовать*. Это самая трудная задача...

В. И. Ленин

ОТ АВТОРА

К этой рукописи автор приступал с особым чувством. За листом бумаги вставало то, что автору дорого и близко, — дальние дороги, трудная работа, встречи с людьми, молодость и задор. Все это дает человеку студенческий строительный отряд.

Но отряд — не только романтика, хотя в памяти остается (так уж устроен человек) именно она. Прежде всего это замечательная школа — школа гражданского, трудового, профессионального становления. Тот, кто сегодня сидит на студенческой скамье, завтра внесет свой вклад в ускорение социально-экономического развития нашей страны. Сегодняшние студенты будут возглавлять ведущие участки производства, отвечать за идеологическую работу в коллективах, заниматься педагогической деятельностью. И везде молодым специалистам потребуются не только профессиональные знания, но и воля, бойцовский характер, выдержка, стойкость, организованность, трудолюбие и ответственность. Словом, многие качества, которые развивает студенческий строительный отряд.

В деятельности ССО воплощается ленинский завет: Коммунистический союз молодежи свое образование, свое учение и свое воспитание соединяет с трудом рабочих и крестьян. В огромной степени возрастает роль этой школы в период перестройки: как сказал на XX

съезде ВЛКСМ Генеральный секретарь ЦК КПСС М. С. Горбачев, «вам, дорогие друзья, предстоит участвовать в революционном обновлении социалистического общества».

Эту школу ежегодно проходят сотни тысяч студентов. Однако ошибкой было бы сказать, что действует она без сбоев, используя все возможности, заложенные в стройотрядовском движении. И тут, наверное, надо выделить две проблемы.

Стройотрядовское движение начиналось с чистого, искреннего стремления тысяч молодых людей безвозмездно отдать свой труд стране. Когда на стройки двинулись первые студенческие эшелоны, в них находились добровольцы, не задумывавшиеся над такими, скажем, вещами, как заработок. Удастся заработать на пропитание — уже хорошо! Так было во многих отрядах, но затем положение стало меняться. И дело тут, в конце концов, не в деньгах — сами по себе они могут служить мощным воспитательным средством, да и нет ничего плохого в том, что студент пополнит свой бюджет за летние месяцы. Наоборот, автор считает, что это необходимо.

Дело в другом: самое важное — принцип добровольности формирования отрядов — постепенно было утрачено. В погоне за общей цифрой «охвата» комсомольские организации пришли к «добровольно-принудительному» принципу формирования отрядов. Конечно, каждому студенту полезно побывать на стройке, ощутить ритм жизни и труда реального коллектива, испытать и развить свои организаторские способности. Однако возможно это лишь при хорошей организации работы, когда боец понимает, что он приносит конкретную, осязаемую пользу обществу. А «валовой подход» к созданию отрядов обернулся снижением качества производственной и воспитательной работы, зачастую — прохладным отношением принимающих организаций.

Так, увы, во многом оказалась выхолощенной прекрасная идея студенческих строительных отрядов как школы трудовой и социальной зрелости для всей студенческой молодежи. Нередко стройотряды давали молодежи совсем иные «уроки»: здесь знакомились с такими негативными явлениями, как авралы или простои, никуда не годная организация трудового процесса, приписки. Случалось и, казалось бы, невозможное — руководители студотрядов, уличенные в обмане государства, отправлялись на скамью подсудимых...

Значит ли это, что весь опыт минувших лет отброшен, из него нельзя извлечь пользы? Ни в коем случае! Конкретная деятельность лучших отрядов — вот тот кладезь, из которого черпают и будут черпать будущие руководители и бойцы. Сколько отрядов — столько удач и неудач. Важно проанализировать их, сделать для себя выводы.

По-видимому, в наибольшей степени это необходимо руководителю отряда — командиру, комиссару, мастеру, бригадиру. От их деятельности в конечном итоге в наибольшей степени зависит успех общего дела.

Как научить руководителя успешно провести отрядный «корабль» через все бури и опасности к цели? Увы, пока достаточно эффективной системы такой подготовки нет. Нет и научно-популярной литературы по социально-психологическим основам руководства отрядами.

В этой книге автор, социальный психолог по образованию, сделал попытку рассмотреть наиболее важные вопросы управления ССО, опираясь при этом на свой многолетний опыт практического руководства студенческими отрядами Ленинградского университета.

Автор предназначает книгу прежде всего, конечно, руководителям ССО всех уровней, возможно, она окажет им вполне конкретную практическую помощь и в период формирования отряда, и в период его деятельности. Однако, наверное, не только командиру или комис-

сару будет полезно заглянуть в нее. Ведь речь здесь идет об отряде как о временном трудовом коллективе, где «на прочность» проверяется в необычных условиях каждый. Некоторые очерки позволят и рядовому бойцу взглянуть на себя как бы со стороны, оценить свои успехи и... поражения, быть может — с честью выйти из трудной ситуации.

Словом, автор надеется, что эта книга будет полезна каждому, кто надевает зеленую стройотрядовскую форму. Насколько это удалось — судить читателю.

ПОРТРЕТ ОТРЯДА

Создает человека природа, но развивает и преобразует его общество.

В. Г. Белинский

На занятиях выездной школы командных кадров будущим командирам и комиссарам линейных отрядов был задан вопрос: «С каким событием в вашей жизни вы сможете сравнить поездку в студенческий отряд?»

Восемьдесят четыре процента студентов приравнивали свой первый студенческий отряд к поступлению в вуз — одному из самых значительных событий в жизни молодого человека. И это не преувеличение. Приходится слышать разные отзывы о студенческих отрядах: и восторженно-романтические, и негативно-обличительные, нет только равнодушных. Просматривая публикации комсомольской печати, сделал выписки, в которых, пожалуй, наиболее емко и полно дается оценка значению отряда в жизни современного студента:

«ССО — это великолепная дорога к взрослой жизни. Уроки ее прекрасны и бесценны»;

«Студенческий отряд — прекрасная школа для будущего специалиста. Он видит производство с разных сторон, на разных уровнях»;

«Умение видеть главное — вот что дает стройотряд»;

«Стройотряд — это радость коллективного труда, светлая пора моей жизни»;

«Стройотряд — это место, где человек быстрее познает человека»;

«Стройотряд четко определяет: кто есть кто!».

Специальный корреспондент «Литературной газеты» Михаил Хромаков вспоминает:

«Мы были второкурсниками физтеха. Мы уже прочились год. Мы знали друг друга. И вдруг один из нас сдал: он сбежал ночью, тайком, никому не сказав, про-

шагав по тайге двадцать километров... Потом еще один угнал лодку, чтобы успеть к почтовому самолету... Я знал этих ребят хорошо, как хорошо знал и парня, которого мы не хотели брать в отряд и который в отряде стал самым нужным, самым надежным.

Мы вернулись в институт. Мы во многом стали относиться иначе друг к другу. С нами продолжали учиться и тот, который сбежал, и тот, который выдержал. Но мы теперь знали, что означает проверка стройотрядом. Наверное, в чем-то эта проверка была похожа на обжиг глины в печи: одни сосуды дают трещину, другие становятся еще прочнее — и их большинство».

Отряд как бы просвечивает рентгеном каждого студента, делая его социальный, нравственный, психологический «снимок». А это — нелегкое испытание.

Вам, читатель, предстоит окунуться в мир студенческого строительного отряда. И чем лучше вы будете знать, что ожидает вас в эти короткие два летних месяца, с какими испытаниями можно столкнуться, тем лучше будут и ваши личные итоги лета.

Давайте же попробуем вместе разобраться, что такое отряд, в чем его притягательная сила. Для этого прежде всего сосредоточимся на его «параметрах», на его социальном портрете.

Этот временный трудовой коллектив формируется на основе постоянных учебных коллективов: курсов, факультетов, целых учебных заведений. Он существует непродолжительное время — от 4 до 5 месяцев (2—3 месяца в подготовительный, 2—2,5 месяца в рабочий и заключительный периоды).

Трудовой коллектив как социально-экономическое явление прочно вошел в нашу жизнь. Он является предметом изучения специальной научной дисциплины — социальной психологии малых групп и коллективов. Именно с точки зрения этой дисциплины мы и будем рассматривать студенческий строительный отряд.

Напомним известные принципы деятельности ССО. Студенческий отряд, как любой другой трудовой коллектив, имеет свои органы управления или руководства, организационную структуру. Всесоюзный отряд состоит из областных, краевых и республиканских отрядов; те в свою очередь делятся на районные и зональные. Основная организационная единица Всесоюзного отряда — линейный студенческий — как бы «первичная ячейка» всего движения.

Структура линейного отряда имеет свою строгую иерархию. Руководители отряда — командир, комиссар, мастер. Они подбираются комитетами ВЛКСМ, деканатами из наиболее активных и успевающих студентов, пользующихся авторитетом в студенческой среде. Каждый из руководителей имеет свои четко определенные Уставом и Положением о ССО права и обязанности.

Так, командир организует работу отряда и несет персональную ответственность перед комсомольской организацией, ректоратом и деканатами учебных заведений за производственную, идейно-воспитательную и общественно-политическую деятельность ССО, безопасность труда, соблюдение трудового законодательства, дисциплину, выполнение постановлений комитетов комсомола и штабов ССО. В решении конкретных повседневных вопросов командир пользуется правом единоначалия.

Комиссар, в отличие от командира, не назначается, а избирается на общем собрании отряда. Он отвечает за организацию внутриотрядной жизни, идейно-воспитательную и общественно-политическую работу в коллективе.

Мастер непосредственно руководит производственной деятельностью. Он несет ответственность за своевременное и качественное выполнение работ, за состояние охраны труда на объектах, за бережное отношение к технике и материалам.

Руководителем и организатором производственной деятельности бригады на конкретном участке является бригадир, назначаемый из числа наиболее опытных членов отряда.

В линейном студенческом отряде есть специалисты — завхоз и врач. Завхоз организует хозяйственную деятельность, быт, питание студентов. Врач ведет медико-санитарный контроль за здоровьем членов отряда, оказывает им необходимую медико-профилактическую помощь.

У всякого ССО имеются коллективные органы управления — общее собрание, штаб, контрольно-ревизионная комиссия.

Такова формальная структура студенческого отряда. Она создает организационную основу для успешного выполнения его задач. «Проектирование» любого студенческого отряда начинается именно с подбора его руководителей и отбора бойцов, осуществляемого штабом. При этом обязательно учитываются такие факторы, как дислокация, вид предстоящей трудовой деятельности (ясно, что тяжелые бетонные работы требуют иного состава бойцов, чем благоустройство или отделка помещений). Наибольшей популярностью у студентов пользуются поездки в сельские и отдаленные районы страны: Сибирь, Дальний Восток, Крайний Север. Это и понятно: в отдаленных районах, как правило, и заработок выше, и впечатлений больше. Линейный отряд насчитывает 40—45 человек. В последние годы, однако, по ряду причин численность отрядов нередко снижается до 30—35 человек. Психологи убедительно доказали существование зависимости между численностью группы и эффективностью ее деятельности. Для студенческого отряда наилучшая численность — около 35 человек. При этом наиболее полно раскрываются преимущества временного трудового коллектива: все его члены постоянно находятся в непосредственном контакте друг с другом,

они успевают притереться, узнать товарищей. В отрядах же больших по численности процессы сплочения коллектива протекают куда сложнее: нередко недостаток времени не дает полностью развиться коллективистским взаимоотношениям между бойцами.

Поездки на стройки, особенно в районы с тяжелыми условиями труда и быта, требуют, конечно, преимущественно мужского труда. Поэтому в выездных отрядах юноши составляют подавляющее большинство. Правильно ли это? Практика показала, что с социально-психологической точки зрения наилучшим является смешанный состав. Присутствие в отряде девушек создает мажорный эмоциональный фон, требует от ребят культуры общения, дисциплинированности. А это не мелочи.

В студенческие годы автору довелось четыре раза возглавлять линейный студенческий отряд, в котором количество девушек было постоянным — 10 человек, четвертая часть коллектива. А работа в районах европейского Севера (Мурманская область и Коми АССР) не из легких — дорожная и общестроительная. Но не было случая, чтобы на заседаниях штаба кто-нибудь из бригадиров возражал против присутствия в бригаде девушек. Производственные и экономические результаты работы всегда были высокими. Дважды отряд побеждал в социалистическом соревновании по РСО «Мончегорский» (1972 год) и ЗСО «Железнодорожный» (1974 год). Вспоминаю об этом не для того, чтобы отметить достижения, а чтобы подчеркнуть: присутствие в отрядах девушек помогало сплочению, укрепляло дисциплину, а в конечном счете — работало на общий итог.

Замечательно было бы, конечно, при формировании отряда учитывать степень подготовленности студентов к будущей трудовой деятельности. В подготовительный период комитеты комсомола делают попытки готовить для ССО будущих каменщиков, штукатуров, такелажников, но эффективность, как правило, невысока. Это и

понятно: занятия проводятся в самое дефицитное для студентов время (апрель — май) и носят в основном теоретический характер. Поэтому часто при формировании отрядов руководители практикуют принцип создания бригад или из одних ветеранов, студентов опытных и обладающих определенными строительными навыками, или из одних новичков, не имеющих опыта и навыков в строительных работах. Однако это совершенно неправильно.

В бригадах новичков, как правило, низкое качество работ, возрастает количество различных переделок. Отсюда — рост эмоциональной напряженности во взаимоотношениях, изоляция таких бригад, отношение к ним, как к нахлебникам. Все это ведет к резкому снижению воспитательного значения производительного труда. Поэтому абсолютно необходимо соблюдать разумное соотношение в бригадах между ветеранами и новичками.

Можно предложить некую идеальную модель линейного отряда, те параметры, к которым надо стремиться при формировании коллектива. Их определили социологи Высшей комсомольской школы, когда по решению ЦК ВЛКСМ в 1980 году проводились исследования социальной структуры отрядов краевого ССО «Алтай». Было установлено, что наилучшая численность линейного отряда — от 30 до 40 человек, костяк его лучше формировать из двух академических групп одного курса, факультета, примерно третью-четвертую часть контингента должны составлять девушки.

Но социальные характеристики отряда — это далеко не все. Структура в ССО везде примерно одна, а вот результатов они добиваются разных. Будь это в дальних краях или у себя дома в Ленинградской области, строят ли они дома или прокладывают дорогу. На всю жизнь отряда накладывает свой неповторимый отпечаток его психологический портрет — спектр эмоциональных взаи-

моотношений, складывающихся в коллективе. Совместная деятельность всегда порождает в людях чувства, распределенные по широкому эмоциональному спектру. Одни члены коллектива влиятельны и авторитетны, другие — более зависимы в своих мнениях от поведения авторитетных коллег. На основе эмоциональных отношений возникают микрогруппы по 2—3 человека — психологи и называют их эмоциональными ядрами коллектива. Отношения в них основаны прежде всего на избирательности контактов, дружелюбии, доверии, симпатии, внимательности. Характер межличностных отношений оказывает влияние и на уровень формальных отношений. Так, если в коллективе ССО его члены не симпатизируют друг другу, то создается тяжелая морально-психологическая атмосфера, ухудшаются производственные показатели, учащаются случаи нарушения дисциплины, снижается социальная активность бойцов и руководителей. В тех трудовых коллективах, где плохо развита структура межличностных (неформальных) отношений, студентов нередко не интересуют переживания товарища, они не оказывают друг другу поддержки, для них важно побыстрее выполнить личное задание.

Основа развития благоприятных взаимоотношений в коллективе — *психологическая совместимость* его членов. Мы знаем об учете психологической совместимости там, где условия предъявляют к людям повышенные требования: в космонавтике, армии, полярных и геологических экспедициях и партиях. Так, история полярных экспедиций полна примеров, которые доказывают, что часто отважным путешественникам легче переносить голод и жажду, физические страдания и мороз, чем присутствие товарищей и необходимость общения с ними.

В качестве примера приведем эпизод из жизни знаменитого арктического первопроходца Фритьофа Нансена.

Поднявшись на корабле «Фрам» до 84-й параллели, Нансен вместе с напарником Иогансеном решили достигнуть Северного полюса на лыжах. Но задача эта оказалась невыполнимой, и путешественники повернули на юг. Около полутора лет добирались они до Земли Франца-Иосифа. Через полыни и торосы, в заледеневшей одежде, питаясь впроголодь сырой моржатиной и медвежатиной, брели двое по полярному безмолвию. Но самое тяжелое, как рассказывал Фритьоф Нансен, что им пришлось пережить,— это необходимость общения между собой. Они обращались друг к другу только в случае крайней нужды. О характере этого общения дает представление небольшая деталь: Иогансен называл Нансена не иначе как «господин начальник экспедиции».

Но практика совместной работы людей в условиях изоляции знает и другие примеры. Советская космонавтика накопила большой опыт длительного пребывания экипажей космических кораблей на орбитальных станциях. Совместная работа и общение космонавтов друг с другом не только не убивают человеческих, товарищеских чувств, а наоборот — способствуют их более полному проявлению.

Не меньшее значение психологическая совместимость имеет и для ССО. Студенты, выезжающие на два летних месяца, отрываются от привычного окружения, условий жизни. Первостепенное значение в этот период для них приобретают коллективный труд, тесное взаимное общение. На связь психологической атмосферы с продуктивностью совместной деятельности людей обратил внимание еще Г. В. Плеханов. Он писал, что производительность труда достигает наибольшей высоты только там, где человек будет предаваться любимым занятиям в обществе симпатичных ему товарищей. В последние годы получило широкое распространение понятие «психологического климата». Этот термин часто

отождествляют с понятиями «духовная атмосфера», «дух коллектива» и т. п. В какой-то мере для сближения этих понятий есть основания: психологический климат коллектива всегда характеризуется эмоциональными состояниями его членов. Эти состояния могут иметь как позитивную, жизнерадостную окраску (увлеченность, энтузиазм, радость), так и отрицательную, пессимистическую (депрессия, агрессивность, возмущение).

Известный советский психолог К. К. Платонов считал, что психологический климат коллектива влияет на степень активности его членов в достижении поставленных целей. Морально-психологический климат в студенческом отряде проявляется как в отношениях между членами отряда, так и в их отношении к целям, стоящим перед ССО. Это как бы тот фокус, через который преломляется любая деятельность коллектива ССО. Преобладающий настрой той или иной группы членов отряда определяет и меру их стремления к общей цели.

Отсюда следует крайне важный вывод: хороший морально-психологический климат — неперемное условие эффективной деятельности отряда. Так, цели, стоящие перед коллективом, могут серьезно меняться под влиянием преобладающих в нем настроений. Отряды с низким уровнем развития морально-психологического климата во многом ориентированы на организацию досуга, в отрядах же с высоким уровнем развития морально-психологического климата ведущими оказались ориентации на общественную ценность, нужность труда. Можно привести примеры из собственной практики, когда отряд сознательно соглашался на ограничение заработка, чтобы погоня за рублем не становилась определяющей чертой жизни коллектива. При всем том здесь трудились отнюдь не бессребреники — подработать стремились многие. Но ребятам удалось определить то равновесие интересов, которое позволяло в ито-

ге и жить полнокровно, и поддерживать отличные отношения, и прилично зарабатывать. Между тем знали мы и об отрядах, где целое лето шли разговоры только о деньгах,— в итоге коллективы просто разваливались.

Все, что было сказано выше, касалось коллектива в целом. Но отряд состоит из конкретных личностей. При всем многообразии человеческих характеров их тоже можно четко делить на социально-психологические типы. Знать это полезно каждому, чтобы лучше понять причины поступков студентов, их место в структуре отряда. На основании работ социолога В. М. Шепеля можно выделить такие типы бойцов, для которых характерны определенные способы поведения.

Если человек тяготеет к коллективным действиям, всегда поддерживает общественные начинания, живет заботами коллектива, стремится к поддержанию его престижа, его можно отнести к группе *коллективистов*, как правило, наиболее многочисленной и активной части студенческого отряда.

Есть группа бойцов, которая отличается от коллективистов тем, что больше тяготеет к самостоятельной и индивидуальной работе, индифферентно относится к делам бригады, отряда. Главными стимулами поездки в ССО у этой группы студентов являются заработок и желание увидеть новые места. Обычно они добросовестно относятся к своим обязанностям. Эту группу можно условно назвать *индивидуалистами*.

Близкими по моральным позициям к двум первым социально-психологическим группам являются *претензионисты*. Эти студенты расположены, как правило, к активному участию в общих мероприятиях отряда, бригады, самостоятельны и настойчивы в достижении целей, но обладают повышенным тщеславием, обидчивы, хотят постоянно находиться в центре внимания, обладают определенными претензиями на лидерство в группе, коллективе. Если их не поняли и не подобрали

для них престижное, с их точки зрения, общественное поручение, они нередко становятся в позу недовольных, начинают по всякому поводу критиковать руководство и конкретные мероприятия. Эту группу бойцов отряда командиру и комиссару необходимо всегда держать в поле зрения и по возможности направлять их активность в нужном направлении.

Четвертый социально-психологический тип составляют *конформисты*. Характерными чертами этой группы являются слабая самостоятельность, ориентация на лидеров и руководство. Главный принцип их взаимоотношений в отряде — «поменьше осложнений». Они придерживаются наиболее распространенного в коллективе мнения, быстро приспосабливаются к имеющимся условиям — словом, предпочитают делать так, как делают все.

В следующую группу входят *пассивные*. Этим студентам свойствен низкий уровень волевой подготовки. У них часто бывают хорошие порывы, им хочется быть в ряду активных членов коллектива, но не хватает последовательности и силы воли. Бойцы этой группы нуждаются в четком руководстве и контроле, постоянном стимулировании их деятельности. Если этого нет — они легко могут стать нарушителями дисциплины и Устава ССО, попасть под влияние негативных лидеров.

В коллективе почти любого студенческого отряда выделяется незначительная группа бойцов, которых можно назвать *изолированными*. В ней оказываются прежде всего те, кто своими действиями или высказываниями оттолкнул от себя большинство членов коллектива. Лень, грубость, рвачество, критиканство — эти и другие качества личности нередко приводят к изоляции в коллективе.

Разделение бойцов по таким социально-психологическим типам довольно условно. Между ними не существует четких границ. Как показывает практика, зача-

стю претензионисты проявляют больше принципиальности, чем коллективисты, а пассивные могут принять активное участие в каком-то конкретном мероприятии. Однако знание социально-психологических типов помогает прогнозировать поведение конкретных студентов в той или иной ситуации.

Если большая часть коллектива отряда состоит из индивидуалистов и претензионистов, то рискованно сразу осуществлять какие-то общие мероприятия, не проведя предварительной индивидуальной работы с бойцами. Особенно остро такая проблема может стоять на общих собраниях при утверждении коэффициентов трудового участия.

Трудны в воспитательном плане конформисты. У них совершенно определенный моральный настрой — «поменьше беспокойств и переживаний», логика мышления — «пусть думает командир или бригадир, а наше дело — выполнять свою работу». Такие студенты, как правило, дисциплинированы, не участвуют в каких-либо конфликтах, поэтому часто своим поведением располагают к себе руководителей отряда. Но при возникновении в отряде стрессовых ситуаций или «вертикальных» конфликтов (руководитель — подчиненный), бойцы этого типа оказываются наиболее предрасположенными к восприятию различных слухов, особенно если они затрагивают репутацию руководителей отряда. На общих собраниях отряда они занимают позицию, которая наилучшим образом отвечает их эгоистическим интересам.

К слабохарактерному типу можно отнести такую группу членов отряда, как пассивные. Это в основном дружелюбные и исполнительные бойцы, но они не умеют проявлять инициативу, последовательно соблюдать дисциплину. К такой категории студентов порой трудно применять меры дисциплинарного воздействия — они часто искренне переживают за свое поведение и охотно дают обещания об исправлении своих недостатков.

Мы рассмотрели только основные типы бойцов ССО — на деле вариантов их поведения гораздо больше. Но уже на этих примерах видно, какие сложные ситуации возможны. Однако коллектив — это не просто сочетание различных типов личности. Определяющую роль в нем играют взаимоотношения между людьми.

И поэтому мы в первую очередь рассмотрим такое психологическое явление, как *лидерство*, которое называют еще иногда «эффектом личностного притяжения». Практически в любом коллективе есть люди (не обязательно руководители), к мнению которых прислушиваются и слово которых в решении тех или иных вопросов иногда является решающим. Таких людей принято называть *неформальными лидерами*. Социальные психологи рассматривают лидерство как процесс внутренней психологической самоорганизации и самоуправления группы за счет индивидуальной инициативы ее участников. Лидерство возникает тогда, когда есть потребность в инициативном действии, быстром достижении цели, в срочном решении проблемы. В такой ситуации в группе и возникает лидерский процесс, происходит выделение человека, который берет на себя функции организатора.

Принято рассматривать два типа лидерства, имеющие различное функциональное назначение. Первый тип связан с достижением поставленных перед группой практических целей. Так, если перед студенческой бригадой поставлена задача быстро и качественно выполнить определенный объем работ, то для нее важным является проблема выдвижения такого лидера, деловые качества которого соответствуют поставленным целям. Это так называемый *инструментальный* тип лидерства. Второй тип лидерства связан с предупреждением и улаживанием конфликтов, разрядкой эмоционального напряжения между участниками совместной деятельности. Таких лидеров принято называть *эмоциональными*. В принципе в

студенческом отряде таким лидером должен быть комиссар отряда.

Лидеры могут быть *открытыми* и *скрытыми*. Первые знают о своем влиянии на коллектив и пользуются этим: выступают от его имени, опираются в своих поступках на групповое мнение, стремятся оказать определенное влияние на людей. Скрытые лидеры публично не заявляют о своем статусе. Часто об их существовании не знают и руководители коллектива. Воздействуют же эти лидеры на довольно незначительную группу, но их влияние на динамику групповых процессов, формирование общественного мнения бывает действенной, чем у открытых.

По нравственному содержанию своих действий лидеры могут быть *позитивными* и *негативными*. Позитивные помогают развитию коллективистских взаимоотношений, решению задач, стоящих перед коллективом. Негативные в основном находятся в оппозиции к действиям руководителей.

Негативные лидеры обычно появляются в студенческих отрядах, в которых существуют совершенно определенные, подходящие для них условия. Здесь слаба позиция руководителей ССО, опирающихся только на часть коллектива, недостаточна их психолого-педагогическая компетентность. К тому же имеются недостатки в организации труда, снабжении, перебои с обеспечением фронта работ. Ситуация осложняется присутствием в коллективе недовольных бойцов, способных отрицательно влиять на остальных. Обычно это честолюбивые люди, не нашедшие для себя, с их точки зрения, достойного места в группе. Поведение таких студентов амбициозно: мотивами их деятельности являются мнимая борьба за справедливость, независимость своего мнения, доказательство собственного интеллектуального превосходства и т. п. Обычно им свойственны тщеславие, зависть, антипатия, бравада, нескромность. Побуди-

тельной причиной поведения негативного лидера может быть и ложное понимание товарищества, стремление к самоутверждению за счет противопоставления себя коллективу. В студенческих отрядах часто негативными лидерами становятся студенты, обладающие рядом сильных качеств (остроумием, эрудицией, смелостью, физической силой), но не имеющие соответствующей нравственной зрелости.

Не стоит переоценивать роль и значение негативных лидеров в коллективе. Благодаря хорошей работе органов самоуправления, совпадению формального и неформального лидерства в лице командира, комиссара, мастера, большинство студенческих отрядов не испытывают потрясений, связанных с предъявлением негативными лидерами своих прав на руководство. Однако и полностью сбрасывать их со счетов нельзя. О возможных такого рода обязательствах обязательно надо знать.

Нет полностью схожих между собой отрядов. Как развиваются они, какие внутренние механизмы приходят здесь в действие? Об этом — в следующей главе.

ВМЕСТЕ ИЛИ ВРОЗЬ!

Мы знаем, что мы такое, но не знаем, чем можем быть.

Вильям Шекспир

У каждого студента, прошедшего школу трудовых семестров, наиболее яркие впечатления связаны именно с первым студенческим отрядом. Впервые я попал в отряд при довольно необычных обстоятельствах. В 70-х годах студенты-первокурсники сразу после зачисления отправлялись на осенние сельскохозяйственные работы. Нас, студентов-первокурсников факультета психологии Ленинградского университета, направили на уборку

картофеля в поселок Матросово Выборгского района. Вместе выехали ребята, еще почти не знакомые друг с другом. Среди нас были и будущие стройотрядовцы, и те, для которых работа в совхозе оказалась последней в студенческой трудовой биографии. Все были счастливы оттого, что стали студентами университета, полны желания лучше узнать друг друга.

В первых числах сентября к нам обратились руководители районного студенческого отряда «Выборгский» с просьбой помочь завершить в срок строительство фундаментов для будущей поселковой школы. Сформировали строительную бригаду, получившую статус студенческого отряда. Поскольку я был в ней единственным профессиональным строителем (техникум и три года службы в железнодорожных войсках), мне поручили ее возглавить. Свою задачу наша бригада выполнила, строительство фундаментов для школы было завершено. Но главным оказалось то, что бригада стала основой будущих строительных отрядов нашего факультета. Города Оленегорск и Мончегорск Мурманской области, поселки лесников Коми АССР — такова была география их деятельности. Однако своим первым трудовым семестром мы до сих пор считаем работу в Ленинградской области в составе строительной бригады, которая проверила нас на прочность, помогла поверить в свои силы.

С добрыми чувствами вспоминаю своих товарищей по бригаде — Леонида Куликова, Сергея Розума, Константина Жеребцова, Николая Скока, Геннадия Розова, Михаила Смирнова, Геннадия Цветкова, Анатолия Алексеева. Вместе мы много раз выезжали в ССО. Отряд сплотил и сдружил нас, дал чувство единства.

Но бывает и по-другому. Отработают студенты в отряде два каникулярных месяца, вернуться в вуз, на факультет, а встречаться, обмениваться впечатлениями желания нет. В таких случаях говорят: в отряде не сло-

жился коллектив. Но что это значит? Любой отряд представляет собой группу студентов, но не всякая группа становится коллективом. Группа, находящаяся во взаимодействии, — лишь условие, предпосылка для образования коллектива. Проблема состоит в том, как из «набора» личностей создать это единое целое.

Цель эта достигается далеко не всегда, автоматизма тут нет. Продвижение аморфной группы, члены которой порой даже плохо знакомы друг с другом, к состоянию подлинного коллектива — процесс сложный, распадающийся на несколько стадий. Через эти стадии проходит по сути любой отряд.

Проследив их, мы лучше сумеем понять, почему один отряд по завершении трудового семестра возвращается в вуз сплоченной группой единомышленников, а другой так и остается соединением людей, равнодушных друг к другу.

Низшая ступень, с которой начинаются многие коллективы, — это *диффузная группа*. В одном и том же месте в одно и то же время оказывается совокупность ранее не знакомых людей... Разумеется, между ними сразу возникают какие-то взаимоотношения, устанавливаются связи. Но носят они пока совершенно поверхностный, ситуативный (зависящий от ситуации) характер. Случись людям этим разойтись — встреча эта забудется, как забывается все случайное, необязательное.

Следующий уровень развития группы — *группа-ассоциация*. В ней члены связаны между собой дружескими узами. Этот тип групп характеризуется высоким внутренним единством, развитой идентификацией отдельных членов с группой в целом («моя группа», «мы»).

Случается, что внутреннее развитие отряда останавливается прямо на этой стадии. Но так бывает сравнительно редко: слишком многое — структура отряда, его обязательства, цели — подталкивает к дальнейшему развитию.

Очередной этап развития — *группа-кооперация*. Она имеет четкую организационную структуру, развитые внутренние отношения сотрудничества, направленные на достижение высоких результатов. Сюда можно отнести разнообразные клубы по интересам, всевозможные кооперативные организации.

И наконец, высший уровень развития группы — *коллектив*.

Как оценить степень его развития? Все исследователи единодушно выделяют такой важнейший критерий оценки, как сплоченность. Высокий уровень сплоченности — верный признак истинного коллектива.

Но как проанализировать саму сплоченность? Прежде всего выделим ее составные части, параметры, доступные для изучения. Академик А. В. Петровский называет в качестве таких критериев в первую очередь ценностно-ориентационное единство членов коллектива, их коллективистскую идентификацию и самоопределение. Попробуем разобраться, что означают эти термины.

Начнем с ценностно-ориентационного единства. Единство стремлений — в самой идее студотрядов. Здесь сливаются воедино романтика и хозяйственный расчет, энтузиазм и непримиримость к недостаткам. Объединяют совместный досуг, форменная одежда бойцов, строгие слова — командир, комиссар, штаб; а более всего — реальные хозяйственные и трудовые взаимоотношения, основанные на конкретном деле. Нечасто приходится иметь дело с отрядами, в которых основной целью совместной деятельности ставится приятное времяпрепровождение.

Конечно, ценностно-ориентационное единство не предполагает полного совпадения оценок и позиций членов коллектива по всем вопросам. Разносторонняя, пестрая картина ориентации отнюдь не препятствует сохранению сплоченности коллектива. Единство в коллективе — это прежде всего близость оценок в нравствен-

ной и деловой сфере, в подходе к целям и задачам совместного труда.

Однако встречаются ситуации, когда разноречивой в личных подходах к оценке целей деятельности отряда, неблагоприятные производственные обстоятельства приводят к уникальным, тревожным ситуациям. Я бы назвал их «антиразвитием» коллектива.

Приведу случай, произошедший в ССО «Виктория» факультета психологии ЛГУ. Руководителей отряда Леонида Винокурова и Александра Зайцева я знал по факультету. Отряд формировался без особых сложностей, в основном из студентов третьего курса. Первое посещение отряда в начале июля у меня, как командира зонального отряда, не вызвало тревоги. Интересно прошел день открытия лагеря, были сформированы бригады. Но тут совершенно неожиданно ПМК — принимающая организация, — изменив условия договора, решила бросить студентов на завершение строительства котельной в поселке Объячево.

Желания ПМК не были подкреплены ни технологическими, ни организационными возможностями. Отряд не обеспечивали фронтом работ. Директивные указания районных руководителей — обязательно ввести в рабочий режим котельную! — пришли в противоречие со слабыми возможностями строительной организации. Начались простои. Появились грозные признаки распада коллектива. Один из бригадиров, староста курса и трое бойцов, которые ценили прежде всего возможности хорошего заработка, оставили отряд и ушли работать в леспромхоз. Вот тут-то ценностно-ориентационное единство отряда и оказалось взломанным!

Вмешался зональный штаб, ССО были предоставлены дополнительные объекты. Потребовался целый месяц, чтобы нравственная обстановка стабилизировалась. Но вот что интересно: пройдя эти испытания, отряд стал более дружным, сплоченным. Это позволило сту-

дентам и благополучно завершить трудовой семестр, и сохранить дружеские отношения в дальнейшем. Судьба же «беглецов», поставивших своей основной целью высокий заработок и сплотившихся именно на этой основе, была печальна. По возвращении на факультет староста курса был освобожден от этой должности по инициативе самих ребят, а наиболее активный «шабашник» покинул стены университета.

Основной же причиной такой конфликтной ситуации явилась позиция принимающей организации, ее потребительское отношение к отряду. Практика показывает, что ССО, попавшие в такие условия, начинает лихорадить с первых дней, при этом замедляются процессы коллективообразования. В таких ситуациях первостепенное значение приобретают умелые действия руководства штаба отряда.

Но ценностно-ориентационное единство еще не создает коллектива. Группа людей может активно стремиться к достижению общей цели, но коллективом не стать. Поэтому огромное значение имеют такие параметры сплоченности, как *коллективистская идентификация* и *самоопределение* членов отряда.

Что это означает? Прежде всего коллективистская идентификация — это такая мотивация поступков студента, при которой боец отряда, исходя из своих нравственных принципов, относится к другому, как к себе самому. Иначе говоря, для него не существует противопоставления «я» и «они». Подобное противоречие личного и общего снимается понятием «мы».

Такое мироощущение члена коллектива в равной мере предполагает отказ и от альтруистического всепрощения, и от эгоистического потребительства по отношению к окружающим. Гуманность, забота о товарище, но и высокая требовательность к нему становятся нормой коллективистских взаимоотношений. Приведу слова А. С. Макаренко, что максимум доверия и максимум

требовательности — это не две разные вещи, а одно и то же.

В чем может проявиться нарушение принципов коллективистской идентификации? В обыденном и, увы, достаточно распространенном явлении, когда к себе и к другим в сходных ситуациях студент склонен применять разные нравственные нормы. Причем чаще всего речь идет не о «теоретическом» применении этих норм, а о поступках, из них вытекающих. Студент осуждает неблаговидные поступки товарищей, произносит правильные слова, но свои собственные поступки планирует и оценивает, исходя из облегченных принципов — «да, вообще-то так нельзя, но я ничего особенного не нарушаю»...

Принципы коллективистской идентификации наиболее наглядно, зримо можно увидеть в таком феномене развитого коллектива — сочувствии как соучастовании. Сочувствовать человек может кому угодно и по любому поводу — скажем, читая газетную статью о невинно пострадавшем. Однако общественную ценность сочувствие обретает тогда, когда оно сопровождается конкретными действиями, участием в судьбе того, кому сочувствуют. Не только сопереживать, но и помогать при этом — вот главное!

В развитом коллективе уровень сочувствия как соучастования сохраняется и в том случае, когда наказание грозит ветерану отряда, и тогда, когда ему подвергается новичок. Между тем в коллективах низкого уровня развития новичок заведомо оказывается в роли козла отпущения. Именно отношение к новичку можно рассматривать в качестве критерия гуманности отношений в коллективе, уровня его развития, зрелости.

В совместном труде, в общем деле проявляется *коллективность* как особое качество развития студенческого отряда. Это качество становится основным рычагом формирования личности студента-коллективиста. Оно

создает притягательность студенческого отряда для подавляющего большинства его членов. Студенты-коллективисты не отказываются от своих идеалов и целей, даже если их... побуждают к этому.

Испытуемым, долгое время принадлежащим к одному коллективу, предлагается, якобы от его имени, отказаться от принятых в нем целей и ценностей. При этом часто возникает конфликтная ситуация, разделяющая испытуемых на тех, кто проявляет согласие с предложением, и тех, кто продолжает придерживаться принятых ранее коллективных норм и ценностей. Исследования показали, что большинство членов развитых коллективов стремятся отстоять его ценности, беря при этом на себя роль их защитников. Иначе говоря, истинный коллектив — стабильная, прочная организация единомышленников. Такое коллективистское самоопределение выступает альтернативой конформности — бесконфликтному и, как правило, бессознательному принятию мнения большинства.

Для развитого коллектива студенческого отряда характерны отношения сопереживания при успехах и неудачах, эмоциональная теплота и сочувствие, радость и гордость за достижения товарища, убежденность, что именно этот коллектив является лучшим. Часто коллективистская идентификация и самоопределение сохраняют свою силу и после того, как отряд прекращает существование в конце трудового семестра. Не случайно во многих вузах из года в год на стройки выезжают ССО под одним и тем же названием. Меняются бойцы, меняются командиры, строятся новые объекты — а отряд живет! Живут его традиции, его дух. На физическом, математико-механическом, экономическом факультетах ЛГУ многие студенты на протяжении всей учебы связывают свою стройотрядовскую судьбу с одним и тем же отрядом. Такие традиции существуют в Политехническом, ЛЭТИ имени В. И. Ульянова (Ленина), ЛИАПе,

ЛИИЖТе и других вузах Ленинграда. В таких отрядах ежегодная смена руководителей проводится не столько комитетами ВЛКСМ, сколько самим коллективом. Именно они являются кадровым резервом общественных организаций курсов и факультетов — подавляющая часть комсомольского актива вузов Ленинграда прошла школу ССО.

Как же на практике определить уровень развития коллектива, какими критериями воспользоваться для этого? Параметры, о которых до сих пор шла речь, вряд ли годятся — они носят несколько теоретический характер, в повседневной жизни применять их довольно трудно.

Ленинградские социальные психологи выделили ряд показателей коллективистских взаимоотношений, вполне пригодных для диагностики в обыденной жизни. Зная их, даже молодой, начинающий руководитель может оперативно ориентироваться в обстановке, видеть тенденции развития собственного коллектива.

Параметры эти характеризуют систему отношений бойцов. Именно в отношениях наиболее наглядно видны качество коллектива, направление его развития.

Прежде всего это *отношения взаимной ответственности*. Они возникают тогда, когда каждый боец считает себя частью единого целого, частью коллектива, осознает личную ответственность не только за себя, но и за товарищей, общее дело. Поначалу отношения взаимной ответственности носят характер официально регламентированного взаимодействия. На высшем же уровне развития ССО как трудового коллектива отношения взаимной ответственности постоянно возникают неформально, естественно. Результат — активное участие бойцов в деятельности отряда в форме взаимопомощи и сотрудничества.

Взаимной ответственности нет без *отношений взаимной требовательности*. Если на первом этапе развития

отряда требования к коллективу предъявляют только руководители, то в дальнейшем их начинает активно поддерживать и предъявлять своим товарищам актив группы. Естественно, на основе взаимной требовательности к другим возникает и высокая требовательность к себе, собственному поведению и деятельности.

Отношения товарищеского сотрудничества предполагают деловое общение студентов между собой в процессе совместной деятельности. Они формируют у бойцов коллективистские навыки общей работы, способность координировать свои действия с действиями товарищей.

Отношения взаимопомощи формируются в студенческом отряде быстрее, чем любой другой вид коллективистских отношений. Студенты охотно помогают друг другу. Эта помощь развивает чувство локтя, воспитывает чувство самоуважения и морального удовлетворения. Однако отношения взаимопомощи даже в условиях совместной деятельности сами по себе не возникают. Задача руководителей — в их правильной организации.

Отношения соревнования заключаются в возникновении особой атмосферы борьбы за итоги общего дела, за честь бригады, отряда. Такое соревнование не разделяет, а объединяет бойцов.

Таковы основные психологические параметры сплоченности отряда — общего, суммарного показателя уровня его развития. На пути к высокому уровню сплоченности отряд проходит различные этапы, к которым имеет смысл присмотреться.

Образование коллектива — сложный, ступенчатый процесс. Возможны не только последовательное восхождение группы на более высокий уровень, но и обратное движение, спад.

Многолетние изучения молодежных коллективов позволили талантливому психологу, лауреату премии Ленинского комсомола А. Н. Лутошкину выделить этапы становления молодежных коллективов. Эти этапы

представлены им в метафорической, образной форме.

Формирование и сплочение коллектива напоминает восхождение к вершине. Одному туда не добраться. Только сообща можно штурмовать пик, именуемый «коллектив». Путь к вершине состоит из ступеней или переходов разной сложности. Самое подножие горы А. Н. Лутошкин предлагает назвать «песчаной россыпью». Нередко на нашем пути встречаются песчаные россыпи — множество песчинок собрано вместе, и в то же время каждая из них — сама по себе. Налетит слабый ветерок и отнесет часть песка в сторону, дунет по сильнее — не станет россыпи.

Бывает так и в группах людей. Там тоже каждый — как песчинка: все вместе и в то же время каждый по себе. Нет чего-то, что сцепляет, соединяет людей. Они еще мало знают друг друга, просто не решаются, а может быть, и не желают пойти навстречу друг другу. Нет общих интересов, общих дел. Отсутствие твердого, авторитетного центра приводит к рыхлости, рассыпчатости группы. Она существует формально, не принося радости и удовлетворения тем, кто в нее входит.

Следующий этап — «мягкая глина». Известно, что мягкая глина — материал, который сравнительно легко поддается воздействию, из него можно лепить разные фигуры. В руках искусного мастера этот материал может превратиться в прекрасное изделие, а может остаться просто бесформенным куском. Если мягкая глина окажется в руках неспособного человека, она может принять самые неопределенные формы.

В группе, находящейся на этой ступени, заметны первые результаты усилий по сплочению коллектива, но эти усилия еще робки и не всегда последовательны. Между бойцами возникают внутренние эмоциональные связи, но отношения между ними разные — доброжелательные, конфликтные. По собственной инициативе они еще редко приходят на помощь друг другу. Общение

осуществляется в основном в замкнутых приятельских группировках.

Затем следует «мерцающий маяк». В группе выделяется актив, цели деятельности становятся общими, в ряде случаев она уже действует как настоящий коллектив. «Мерцающий маяк» не горит постоянно, а периодически выбрасывает пучки света, как бы говоря: «Я здесь. Я готов прийти на помощь».

Формирующийся коллектив озабочен, чтобы каждый шел верным путем. В такой группе преобладает желание трудиться сообща, бывать вместе. Но желание — это еще не все. Дружба, товарищеская взаимопомощь требуют постоянного горения, а не одиночных, пусть даже частых, вспышек. Авторитетны «смотрители» маяка, те, кто не дает погаснуть огню, — организаторы, актив.

Группа заметно выделяется своей индивидуальностью. Однако ей бывает трудно найти во всем общий язык, проявить настойчивость в преодолении трудностей, не у всех хватает сил подчиниться коллективным требованиям. Недостаточна инициатива. Активность проявляется всплесками.

Следующая ступень — «алый парус». Это символ устремленности вперед, неуспокоенности, дружеской верности, преданности своему долгу. Здесь действует принцип: «Один за всех, все за одного».

Дружеское участие, заинтересованность в делах друг друга сочетаются с принципиальностью и взаимной требовательностью. Командный состав «парусника» — знающие, надежные организаторы, авторитетные товарищи. К ним идут за советом, обращаются за помощью, и они бескорыстно оказывают ее.

У большинства членов «экипажа» проявляется чувство гордости за свой коллектив; все переживают горечь, когда их постигают неудачи. Но, хотя группа и сплочена, бывают такие моменты, когда она не готова идти наперекор бурям и ненастьям.

Коллектив интересуется не только собственными делами, но и теми событиями, которые происходят в других коллективах. Случается, что бури и ненастье нарушают на некоторое время ритм работы коллектива, но и они способствуют формированию его лица.

И наконец, высший уровень развития коллектива — «горящий факел». Это живое пламя, «горючим материалом» которого являются тесная дружба, единая воля, взаимопонимание, деловое сотрудничество, ответственность каждого не только за себя, но и за весь коллектив. Он не удовлетворен собственным благополучием и, не дожидаясь просьб и призывов, спешит на помощь, бескорыстно стремится принести пользу людям, всему обществу.

Разумеется, это лишь образное описание этапов становления коллектива, дающее нам возможность наглядно представить пути развития студотряда. Если перевести его на язык социальной психологии, выделенные ступени можно интерпретировать как этапы «первичного синтеза», «трудовой адаптации» и «активного коллективообразования».

Этап «первичного синтеза» связан с формированием студенческого отряда в подготовительный период, со становлением его организационной структуры. Этап «трудовой адаптации» характерен для начальной стадии рабочего периода деятельности отряда. А этап «активного коллективообразования» занимает весь остальной период существования ССО.

Неверно было бы думать, что развитие студенческого строительного отряда представляет собою монолитное, непрерывное движение. Это сложный диалектический процесс, в котором можно выделить как бы встречные, противоположные потоки, сложно взаимодействующие между собой, — дифференциацию и интеграцию коллектива. На разных этапах эти два потока по-разному взаимодействуют, сочетаются, влияют друг на друга.

Процесс дифференциации в ССО связан с усиленным поиском каждым студентом своего места в структуре коллектива. Этим объясняется часто удивляющий нас факт буквального преобразования человека, попавшего в новое для себя окружение. Молчаливый становится балагуром, «сухарь» — общительным, эмоционально привлекательным. Часто бывает, что на курсе студент не проявляет особой инициативы, не обращает на себя внимания, озабочен, казалось бы, своими внутренними проблемами, а в отряде он активно включается в общие дела, стремится быть полезным и нужным. В основе такого изменения — естественное стремление к смене своего психологического статуса, своей роли. В каждой группе есть «оптимисты» и «скептики», «весельчаки», «нытики», «академики» и «общественники», и такие роли бывают очень устойчивыми. Стабильность внутригрупповых взаимоотношений часто не дает человеку возможности провести коррекцию своего статуса, измениться. ССО предоставляет каждому реальную возможность «сменить одежду», выступить в новой роли, занять новое положение в коллективе. Поэтому так интенсивны в студенческом отряде процессы дифференциации.

Интегративные процессы в отряде связаны с формированием психологической совместимости всех членов отряда, и прежде всего с коллективной организацией труда, совместным проведением досуга и быта. Они ведут к установлению в коллективе ценностно-ориентационного единства.

На всем протяжении развития ССО идут процессы как дифференциации, то есть проявления индивидуальных отличий, так и интеграции, или проявления внутригруппового единства. Интенсивность их бывает различной на всех этапах становления коллектива. Но умелый организатор видит эти процессы, направляет их.

КОМУ БЫТЬ КОМАНДИРОМ!

Как можно познать себя? Не путем созерцания, но только путем деятельности. Попробуй исполнять свой долг, и ты узнаешь, что в тебе есть...

Иоганн Вольфганг Гёте

Начало трудового семестра ставит перед комитетом комсомола вуза или техникума непростую задачу: кого назначить командиром студенческого отряда, кому доверить его формирование?

Этот студент, казалось бы, активен, на виду, да слабо успевает. Другого можно было бы рекомендовать, учится хорошо, но в прошлом году был в отряде бригадиром, разошелся с товарищами и быть командиром категорически отказывается. Третий прямо рвется в командиры, но студенты относятся к нему с недоверием, считают отчаянным карьеристом... Часто бывает и так: вызывают претендента в комитет ВЛКСМ или в деканат и убеждают в необходимости поездки в отряд руководителем, имея при этом весьма смутное представление о его характере, склонностях и способностях к организаторской работе. А ведь в каждом студенческом отряде командир отвечает за десятки людей, он должен обеспечить фронт работ, выполнение производственных заданий, режим труда и отдыха, безопасность и многое другое.

В тех вузах или техникумах, где стройотрядовские традиции глубоки, такого рода проблем меньше. Актив ССО выдвигает кандидатуры руководителей из числа прошедших проверку стройотрядом наиболее авторитетных и опытных студентов.

Проведенный в 1985—1986 гг. опрос руководителей линейных отрядов (командиров, комиссаров, мастеров) показал, что 74 процента из них своими учителями-на-

ставниками считали командиров, с которыми начинали свою студотрядовскую биографию, но лишь 52 процента участников опроса оценили эффективность организаторской работы своих учителей как высокую.

Кому же быть руководителем студенческого отряда? Какими качествами личности он должен обладать? Эти вопросы волнуют многих организаторов студенческого движения.

Статистика Ленинградского областного штаба ССО может указать средний возраст, партийность, количество выездов командиров линейных ССО, выявить динамику этих показателей, например, с 1981 по 1986 год. Однако беспристрастные цифры не дают ответа на вопросы, волнующие общественные организации: «Есть ли у кандидатов в командиры способности к организаторской деятельности, есть ли у них интерес и стремление к такой работе; выдержанны ли они в общении с людьми, особенно в условиях строгой субординации?» А ведь проверка командной должностью, пожалуй, самое серьезное испытание для молодого человека.

Процессу подбора командиров ССО свойственны все недостатки процедуры поиска и назначения командиров производства в народном хозяйстве. Не случайно время перестройки стало и временем слома прежней, более не соответствующей требованиям времени системы работы с кадрами.

Еще недавно наиболее распространенной в народном хозяйстве была практика подбора руководящих кадров не на основе научных методик, а с помощью весьма приблизительных представлений о том, какими качествами они должны обладать. Разумеется, в большинстве случаев учитывались профессиональные инженерные знания и опыт. Но дальше начиналась «терра инкогнита»... Насколько кандидат умеет руководить людьми? Организовать трудовой процесс? Распределить обязанности между подчиненными? Насколько способен он

вселить в людей уверенность в своих силах, нацелить их на решение задачи? Увы, по большей части ответы на эти вопросы можно было получить уже после назначения претендента на руководящую должность.

Отсюда — высокий процент ошибок в столь важном деле, как комплектование корпуса руководителей, отсюда и прямое непонимание важности профессии управляющего, менеджера. Непонимание того несомненного факта, что к управлению надо специально готовить, что это нелегкая наука.

Положение радикально изменилось с введением в ходе перестройки сначала стихийно, в качестве инициативы снизу, а потом и законодательно выборов руководящего состава предприятий. Конечно, и тут были свои сложности, попытки выхолостить суть этого важнейшего явления. Скажем, были достаточно распространены попытки под видом выборов навязать коллективу обыкновенное назначение далеко не лучшей кандидатуры. Вспоминается случай с выборами нового директора в коллективе вычислительного центра Леноблагропрома, описанный «Ленинградской правдой». Здесь вышестоящие организации предложили наспех подобранного единственного кандидата, надеясь, видимо, на то, что люди, не разобравшись в происходящем, равнодушно проголосуют за него. Однако коллектив не дал себя обмануть и сумел добиться состязательного, серьезного отбора кандидатов в директора.

Во многих же случаях коллективы шли еще дальше. всей стране известен опыт РАФа, выбиравшего себе директора из множества кандидатур. До испытаний были допущены только те из них, чьи профессиональные знания и навыки соответствовали заранее сформулированным требованиям. Затем слово было за психологами. Они организовали несколько туров конкурса, включавшего «деловые игры», задачи на решение конфликтных ситуаций, элементы деятельности в реальных производ-

ственных условиях РАФа. По результатам испытаний комиссия, назначенная трудовым коллективом, и вынесла свой вердикт.

Думается, такой подход был бы весьма полезен и при отборе командиров ССО. Усилиями психологов Ленинградского университета делаются попытки составления профессиограммы руководителей студенческого отряда. Начаты работы по их психологическому отбору, в основе которого лежит прежде всего диагностика свойств личности будущих руководителей.

Личность человека имеет определенную структуру. Ее составляющими являются четыре основные свойства: *темперамент, характер, способности и направленность*.

В этой главе мы присмотримся к двум из этих составляющих — характеру и способностям. Почему именно к ним? Ответить можно так: потому, что наличие соответствующего характера и способностей является непременным условием успешной управленческой деятельности. Человек почти с любым темпераментом может работать более или менее успешно, но, чтобы стать руководителем, он должен обладать определенным характером и организаторскими способностями.

«Характер» в буквальном переводе с древнегреческого языка означает «чеканка», «отпечаток». О характере человека можно судить по тому, как ведет он себя, какие действия и поступки являются для него типичными, определяющими, какова его жизненная позиция. Характер не приобретается по наследству — он формируется в процессе всей жизни. Народная поговорка гласит: «Посеешь поступок — пожнешь привычку, посеешь привычку — пожнешь характер, посеешь характер — пожнешь судьбу».

Слово «характер» впервые было введено в практику человеческого общения древнегреческим философом, учеником Аристотеля Феофрастом, жившим более двух тысяч лет назад. Самой известной из дошедших до нас

работ Феофраста, доставившей ему славу в веках, является маленькая книжка «Характеры». В ней описаны 30 типов человеческого поведения, или характеров.

Так, например, Феофраст описывает бестактность:

«Бестактность — это умение выбрать неподходящий момент, причиняющий неприятность людям, к которым обращаешься, а бестактный — вот какой человек:

— К занятому человеку он приходит за советом.

— К уже пострадавшему при поручительстве он обращается с просьбой быть его поручителем.

— Когда предстоит выступить свидетелем, он является в суд уже по окончании дела.

— На свадьбе начинает поносить женский пол.

— Человека, который пришел домой усталый, он приглашает на прогулку.

— Он усердно предлагает свою помощь в деле, которое начавший его хотел бы прекратить...»

Черт характера (или качеств личности) очень много. В сравнительно небольшом толковом «Словаре русского языка» С. И. Ожегова свыше полутора тысяч слов для их обозначения. Все эти качества личности подразделяются на группы, которые тесно связаны между собой и отражают отношение человека к разным сторонам жизни. Характеру человека присущи свои законы становления, он может меняться, и это связано с внешней действительностью, с требованиями, предъявляемыми к человеку. Чтобы определить суть характера человека, необходимо выделить в нем основные «наборы» черт личности, которые проявляются в виде сложившихся привычек, особенностей поведения и деятельности.

В структуре характера на первый план может выдвигаться то одна, то другая группа черт личности, в зависимости от образа жизни, требований окружающей действительности. Характерными следует считать не все особенности личности человека, а только существенные и устойчивые. Например, если боец отряда кому-то гру-

бо ответил или вспылдил, это еще не означает, что грубость и вспыльчивость — черты его характера. Порой даже очень смелые люди могут испытывать чувство страха, однако нельзя их за это причислять к трусам. Не случайно писатели, характеризуя своих героев, стараются указать главные, типичные их черты. И. С. Тургенев дает такую сравнительную характеристику Хоря и Калиныча: «Хорь был человек положительный, практичный, административная голова, рационалист. Калиныч, напротив, принадлежал к числу идеалистов, романтиков, людей восторженных и мечтательных».

Особое, чрезвычайно важное, место в структуре характера руководителя занимают волевые черты. Волю называют основой характера, его стержнем. Великий древнегреческий философ Аристотель так сопоставлял характер и волю: «...характер — это то, в чем обнаруживается направление воли; поэтому не изображают характера те из речей, в которых не ясно, что кто-либо предпочитает или чего избегает...».

Что же такое воля? Это способность человека совершать сознательные действия, которые требуют преодоления внешних или внутренних трудностей.

Исследование мотивов участия студентов в трудовом семестре, проведенное автором в 1983—1986 гг. среди руководителей ССО, показало, что среди важнейших неизменно выступает мотив «развить свои волевые качества». Студенты считают, что участие в работе ССО помогает им развить свой характер, способствует их самоутверждению.

Характер представляет собой сложное синтетическое образование, состоящее из многообразия качеств личности.

Это прежде всего *полнота характера*. Она свидетельствует о разносторонности стремлений и увлечений студента, разнообразии его деятельности. Такие организаторы отличаются внутренним богатством и активностью.

Цельность характера. Это единство психического склада организатора, согласованность его отношений к различным сторонам действительности, отсутствие противоречий в стремлениях и интересах, единство слова и дела. «Цельность характера,— говорил Эрнст Тельман,— является неотъемлемым качеством прогрессивной личности».

Определенность характера. Она выражается в устойчивости поведения организатора, которое во всех случаях соответствует сложившимся убеждениям, морально-политическим представлениям, составляющим смысл его жизни и деятельности. О таком студенте можно заранее сказать, как он будет вести себя в тех или других условиях жизни.

Сила характера. Это энергия, с какой организатор достигает поставленные перед собой цели, способность страстно увлекаться и развивать большое напряжение сил при преодолении трудностей или препятствий.

Твердость характера. Она проявляется в последовательности действий, в упорстве руководителя, в сознательном отстаивании своих взглядов и принятых решений.

Уравновешенность характера. Это оптимальное для деятельности и общения с людьми соотношение сдержанности и активности, выработанная ровность поведения, которая позволяет организатору держать себя в критических ситуациях на высоте.

Теперь предположим, что у студента во всех отношениях подходящий для руководителя характер: цельный, твердый, уравновешенный; ему в полной мере присущи воля и энергия. Можно ли сказать, что этого достаточно для руководства?

Нет! Характер проявляется в общении студентов, но ведь объединяет их в студенческом отряде главным образом совместная трудовая деятельность. Один справляется с нею успешнее, другой — не очень, один добивается отличных результатов, другой — так себе... Одной

волей, одними особенностями характера это не объяснить. На передний план выступают способности человека к определенному виду деятельности.

Любая способность представляет собой систему качеств личности. Так называемые технические способности включают специфически развитую наблюдательность, пространственное воображение и особые качества мышления. Способности к изобразительной деятельности базируются на высокой чувствительности, развитой образной памяти и отличной координации движений. В общем виде способности можно определить как систему индивидуально-психологических качеств человека, отвечающих требованиям данного вида деятельности и являющихся условием успешного ее выполнения.

Изучению проблемы организаторских способностей посвятил свои исследования психолог Л. И. Уманский. Его работы интересны тем, что изучалась деятельность комсомольцев-активистов, непрофессиональных организаторов.

Были выделены следующие способности молодых организаторов: психологическая избирательность, психологический такт, общественная энергичность, требовательность и критичность, склонность к организаторской деятельности.

Под *психологической избирательностью* понимается способность руководителя наиболее полно и глубоко понимать психологию группы в процессе труда. А. Н. Лутошкин писал, что в повседневном общении можно не обратить внимания на существование в человеке этого качества. Но пробьет час организатора, возникнет определенная ситуация, и сверкнет эта редкостная грань личности — тонкая психологическая избирательность, чуткость, зеркальная способность отражать в себе неумовимые для глаза душевные волнения других людей.

Психологическая проницательность — не только ключ к душе человека, но и, что самое главное, умение

найти для каждого место в коллективной деятельности в зависимости от индивидуальных способностей, оперативно определить, кто на что способен. Некоторые руководители ССО, к сожалению, бывают слишком прямолинейны в своих отношениях с коллективом отряда.

Умение найти подход, правильный тон взаимоотношений очень ценимо молодежью, особенно студенчеством. Малейшее пренебрежение к личности, ее игнорирование болезненно переживается бойцами.

Народная поговорка утверждает, что счастливые люди все одинаковы, а несчастлив каждый по-своему. Так бывает и со студенческими отрядами. Отряд вернулся на факультет, и сразу чувствуется: сложился коллектив, готовятся отметить «привал» в кафе или у обладателя самой уютной квартиры. Часто организатором этих уже неформальных встреч остается командир. Отряду повезло. Командир, комиссар, мастер смогли найти правильный тон в отношениях с бойцами, смогли не потерять эмоционального контакта с ними. В основе этих отношений лежит такое качество личности организатора, как *психологический такт*, который характеризуется суммой следующих качеств личности: чуткостью, внимательностью, участливостью в отношениях к людям, простотой, естественностью в общении, способностью и умением оставаться всегда самим собой в отношениях с людьми, отсутствием наигранности, нарочитости поведения, а самое главное — чувством справедливости и объективностью подхода к членам отряда, способностью показать и доказать эту объективность.

Однако психологический такт в управленческих отношениях — отнюдь не всепрощение. Бывает, что при решении острых, принципиальных вопросов, особенно дисциплинарного порядка, у командира возникает желание ради сохранения нормальных отношений пренебречь своими должностными обязанностями. Такое пони-

мание психологического такта не сможет притушить конфликт или решить проблему. Наличие психологического такта абсолютно необходимо в стрессовых ситуациях, когда особенно важно найти нужную форму взаимоотношений с каждым членом отряда в зависимости от его индивидуальных свойств.

Организатор, оказывая влияние на других людей, может использовать разнообразные средства и приемы — от иронической улыбки или устного одобрения до строгого приказа. В одних случаях организатор увлекает собственным примером, заражает всех своей энергичностью и активностью. В других — он требует, причем убежденно, решительно и бескомпромиссно.

Это групповое специфическое качество личности организатора может быть названо *организаторским чутьем*, термином, заимствованным из характеристики организаторского таланта Я. М. Свердлова, данной В. И. Лениным. В нем проявляется умение правильно оценить возникшую ситуацию и подобрать наиболее подходящие приемы и способы организаторского воздействия.

Эти качества личности руководителя ССО характеризуют его способность к эмоционально-волевому воздействию, умение мобилизовать, объединить, сплотить и направить совместные усилия членов отряда на достижение общих целей. Способность к эмоционально-волевому воздействию основывается на социальной активности, требовательности и критичности организатора.

Требовательность у руководителей ССО должна проявляться постоянно, иметь устойчивый и неэпизодический характер. Требования должны быть гибкими, зависеть от сложившейся ситуации, конкретной обстановки. Особенно высоко в студенческой среде ценится способность командира преподнести их в форме шутки, остроумного замечания, с учетом личных особенностей того, кому они предназначаются.

У хорошего руководителя критика всегда аргументированна и доброжелательна, тесно связана с самокритичностью, без которой эти качества руководителя малоценны. Отсутствие самокритичности — тормоз развития личности организатора, без критической оценки своих действий командир рано или поздно потерпит неудачу. Хорошо развитое чувство самокритики позволит ему даже в трудных ситуациях избежать разногласий в штабе или коллективе. Умение вовремя признать свои ошибки дает руководителю время для того, чтобы их исправить.

В молодежных, в том числе и студенческих, коллективах часто случается, что к излишне активным, как кажется большинству, возникает недоверие: а с какой, собственно, целью он старается? К сожалению, не изжиты еще и карьеризм, и излишнее честолюбие... Случается, что прогнозы в отношении таких ребят оправдываются. Однако для любого руководителя студенческого отряда склонность к организаторской работе является абсолютно необходимой.

В чем же проявляется эта склонность?

Прежде всего в том, что студент возлагает на себя организаторские обязанности добровольно, без каких-либо побуждений со стороны окружающих, самостоятельно и инициативно включается в работу. Ему свойственны: организаторский потенциал, бескорыстное, устойчивое стремление к организаторской деятельности, постоянная готовность к ее выполнению; стремление взять на себя ответственность за работу других людей в трудных и неблагоприятных условиях, естественное включение в эту деятельность, происходящее как бы само собой; неутомимость в организаторской работе, эмоционально-положительный настрой при ее выполнении.

Теперь, наверное, мы можем ответить на вопрос: «Кому быть командиром ССО?»

Такой студент-руководитель отличается ярко выраженной работоспособностью, настойчивостью, самостоятельностью. Он обладает высоким уровнем интеллектуального развития, логичностью суждений, склонностью к организаторской деятельности. Он практичен, быстро переходит от теоретического замысла к его практическому воплощению, эмоционально устойчив. Как руководитель, он стремится овладеть организаторскими навыками и умением с помощью знаний, постоянных тренировок и практической деятельности.

ИСТОЧНИК УСПЕХА

Поступки — плоды помыслов. Будут разумны помыслы — будут хороши поступки.

Бальтасар Грасиан

У командира твердый характер, явно имеются организаторские способности — а вот дела в отряде идут не столь уж и хорошо... Бывает так? Бывает. В чем же дело? Чего не хватает руководителю для того, чтобы понастоящему возглавить коллектив отряда, суметь сплотить его, добиться успеха?

В поисках ответа на эти вопросы обратимся к довольно типичной ситуации.

Студенческий отряд завершил трудовой семестр, результаты в целом неплохие. Бойцы остались довольны работой командира, мастера, штаба. Но проходит время, и, определяя руководителей нового трудового семестра, актив с недоумением узнает, что бывший командир... категорически отказывается возглавить отряд. И если под воздействием деканата, общественных организаций он все же становится командиром, то результат работы часто оказывается ниже прошлогоднего. Бывает и так:

командир ССО в вузе был хорошим организатором, инициативным, авторитетным комсомольским или профсоюзным лидером, а в отряде не проявляет свойственной ему раньше активности, обязанности выполняет формально. Результатами своей работы он, естественно, недоволен.

Ситуации, казалось бы, парадоксальные. Однако парадоксальны они не более, чем сам внутренний мир человека — противоречивый, многомерный. Для достижения успеха в человеке должен проявиться целый спектр параметров, причем организаторские качества — нужная, но не самая важная часть этого спектра. В то же время непременной его частью, как установили психологи, является *направленность на определенный вид деятельности*.

В чем же заключается «волшебная сила» этого свойства личности? Социальные психологи обнаружили, что оно является пружиной, определяющей результативность любой деятельности. Нет направленности на конечный результат — и любые, даже самые яркие, способности как бы обесцениваются, бледнеют. Есть такая направленность — даже скромные личные качества развиваются, концентрируются на главном. И нередко позволяют их обладателю достигнуть значительного успеха.

Направленность руководителей ССО на организаторскую деятельность — психологическая основа ее результативности, источник успеха работы организатора. Наличие организаторской направленности — один из основных критериев пригодности студента к работе руководителем отряда.

Напрашивается вывод: при подборе руководителей изучению их организаторской направленности надо уделять особое внимание. Трудно найти идеальных руководителей сразу — чтобы и характер подходил, и способности были. Но если у будущего командира, комиссара или бригадира ярко выражена организаторская направ-

ленность — это вполне может компенсировать многие недостатки, отчасти искупить неразвитость организаторских способностей, изъяны характера.

Что же такое *направленность личности*?

Человек обнаруживает свою активность в процессе взаимодействия с окружающим миром. Источником его деятельности выступают потребности.

Психологи рассматривают потребности как объяснительный принцип поведения человека. На базе потребностей в труде, в познании, в общении возникают различные интересы и склонности, которые характеризуют отношение личности к различным объектам, имеющим для него жизненную значимость и эмоциональную привлекательность. С этой точки зрения интерес оказывается формой выражения потребности. Интерес можно рассматривать как конкретную направленность человеческих мыслей и действий.

Особенности интересов характеризуют и особенности личности. Скажем, содержание интересов многое говорит о целях, которые человек ставит в жизни. Встречаются люди, у которых интересы поверхностны, порой сводятся только к удовлетворению органических потребностей. Н. В. Гоголь в поэме «Мертвые души» описывает помещика П. П. Петуха, который огорчается тем, что его гость Чичиков не будет у него обедать, так как уже обедал и вообще отличается плохим аппетитом. «Что мне в вас после обеда?» — восклицает Петух, весь интерес, смысл жизни которого в том, чтобы самому поесть и поразить кулинарным искусством гостя... Широта интересов человека говорит о богатстве его духовной жизни, о разносторонности интеллектуальных запросов. Великий русский ученый К. А. Тимирязев считал, что «надо знать обо всем понемногу и все о немногом». Главный, центральный интерес человека должен быть направлен на что-то одно, чем он серьезно занимается, чему посвящает всю свою жизнь.

Очень важно, чтобы интересы человека отличались действенностью. Человек пассивный и недеятельный не достигнет успехов. Примером действенного интереса к науке может служить жизнь М. В. Ломоносова. Всепоглощающая страсть к науке побудила его оставить родные места и тяжким, изнурительным трудом пробивать дорогу себе, своим идеям. Можно сказать, что огромный интерес к науке выступал у гениального самоучки в качестве ведущего мотива всей его жизнедеятельности.

Мотив! Вот слово, к которому мы должны теперь присмотреться попристальнее. Наша жизнь, деятельность любого человека буквально пронизана мотивами: ведь все, что мы делаем, мы делаем с какой-то целью. Мотив объединяет не только сиюминутную ситуацию, но и предвидимую в будущем, он приводит в соответствие цель и средства ее достижения. Сфера мотивации, как говорят психологи, оказывает побудительное воздействие на все поведение человека в целом.

Естественно, включение человека в общественный труд тоже предполагает выработку отношения к нему. Основа этого отношения — мотивация.

Почему же человек относится к труду именно так, а не иначе? Тут происходит суммирование отношений к отдельным элементам труда — его социальной значимости для общества, самому процессу труда, ожидаемому вознаграждению. Эти три главных элемента трудового процесса определяют и основные грани мотивации:

— осознание и переживание социальной значимости результатов труда;

— непосредственный интерес к процессу трудовой деятельности;

— материальную заинтересованность в данной работе.

Конечно, в этом диапазоне мотивов возможны нюансы, оттенки, различные сочетания. Возможно, что в кон-

кретной ситуации для человека важен, скажем, лишь один из мотивов, а другие, казалось бы, обычно достаточно важные, просто исчезают.

Несомненно, мысли о материальной заинтересованности не приходили в голову пожарным в Чернобыле, когда апрельской ночью они бросились в пламя, навстречу смертельной радиации. Они шли спасать людей, спасать даже ценою собственной жизни. И это был их единственный, самый главный мотив.

Естественно, что в мотивационной сфере личность любого студента обнаруживает достаточно широкий диапазон интересов к организаторской деятельности. Например, одного студента интересует организация производственной деятельности, другого — организация досуга, культурно-массовых или спортивных мероприятий. Наше исследование показало, что наибольший интерес у командиров ССО вызывает стремление к активному психологическому взаимодействию с бойцами, к координации совместных действий членов отряда, стремление самостоятельно формулировать и определять иерархию организационных целей. Только незначительная часть командиров открыто стремится к возможности проявить свои «начальственные» полномочия. Подавляющее большинство опрошенных руководителей видело в организаторской работе возможность реализовать лучшие свои личностные качества — стремление к творчеству, инициативность, настойчивость, решительность, уверенность в своих силах.

Интересы любого руководителя разделяются как бы на две группы. В первую входят интересы, связанные с организацией внутриотрядной жизни и комиссарской работы, стремлением к созданию хорошего морально-психологического климата в коллективе. Вторая группа связана с организацией эффективной производственной деятельности, перевыполнением производственной программы, получением высокого заработка — порой даже

в ущерб качеству внутриотрядной жизни. Доминирование одной группы интересов над другой и определяет принципиальную особенность организаторской направленности руководителя ССО. Для достижения успеха необходимо соблюдать приоритет значимости этих интересов, сочетать их. Игнорирование одной из этих групп может привести к печальным итогам.

Опрос командиров и комиссаров отрядов ЛГУ имени А. А. Жданова, ленинградских Механического и Горного институтов, Сыктывкарского государственного университета, работавших в Коми АССР, выявил интересную иерархию мотивов, связанных с особенностями ценностной ориентации руководителей ССО.

Один из главных мотивов здесь — потребность в труде. Она связана с самим процессом труда, с заинтересованностью в его результатах, его общественной значимости. Социальное значение труда в студенческом движении — один из наиболее мощных побудительных факторов. Вот только одна краткая страничка из биографии комсомольско-молодежного отряда «Звездный», который трижды завоевывал переходящее Красное знамя Центрального Комитета ВЛКСМ: «Безвозмездный труд на субботниках позволил «Звездному» перечислить в Фонд мира более трех тысяч рублей. А еще были трудовые десанты (тоже на общественных началах) — помощь школе в ремонте, строительство спортивных сооружений. Всюду, где бы ни дислоцировались коллективы «Звездного», они оставляли о себе добрую память». В этих словах — гордость за труд, понимание его общественной необходимости.

Очень многие руководители отмечают как важнейшую потребность в принадлежности к коллективу. Коллективный труд, направленный на достижение общих целей, труд в условиях равенства и общности интересов дает студентам удовлетворение этой потребности. Учеба студента в основном индивидуальна. Во время учебных

семестров возникает определенный дефицит совместно-го, коллективного труда. А ведь для ССО характерен прежде всего коллективизм. У руководителей эти потребности проявляются в заботе о своем отряде, в преданности его интересам, в стремлении к установлению сотрудничества и взаимопомощи между бойцами, доброжелательности во взаимоотношениях.

Не последнюю роль играют, конечно, материальные потребности. Исследование показало, что у 72 процентов студентов-руководителей и у 85 процентов бойцов стремление «улучшить свое материальное положение» является одним из основных. Игнорирование данного мотива как излишне прагматического неверно. Во-первых, это важное средство экономического воспитания молодых людей. Значительная часть студентов, стремясь к современному стандарту жизни, ищет дополнительный приработок. Но во время учебных семестров работа мешает учебе. Поэтому хорошо, если студент имеет возможность заработка летом.

С другой стороны, доминирование мотива («зарплата любой ценой») нежелательно. Эта проблема нравственная, а часто и юридическая. Бывает, что студенты едут в отряд, чтобы ощутить дух коллектива, ближе узнать друг друга. Но вот приступили к работе, а она не ладится: нет должной квалификации, в принимающей организации не готовы к встрече со студентами. В такой ситуации от руководителей зависит, куда пойдет отряд: на «шабашки» или будет бороться за выполнение организацией условий договора. Для командира, мастера, комиссара это часто очень тяжелая нравственная проблема: речь идет об интересах бойцов! Ведь они прекрасно понимают, что труд, не подкрепленный материальными стимулами, теряет в значительной степени свою привлекательность, толкает на халтуру, брак, а это уже угроза дестабилизации нравственного климата отряда.

Такой вывод могу сделать на основании своего опыта руководства линейными и зональными отрядами. Вывод из сказанного один: материальные стимулы, экономические мотивы — важный источник трудовой активности личности, но как их игнорирование, так и абсолютизация неприемлемы для студентов-стройотрядовцев, чреватые развалом коллектива.

Следует особо отметить значение потребности в самоутверждении. Поездку в студенческий отряд многие оценивают как проверку себя на прочность в сложных, а иногда и экстремальных ситуациях. Поэтому так приятельны поездки в районы Севера, Сибири, Дальнего Востока. В газете «Смена» в рубрике «Здравствуй, третий трудовой!» дается география дислокации ленинградских отрядов. Это Ленинград и Ленинградская область, Коми АССР, Западная Сибирь, Саяны, Южная Якутия, Мурманская и Астраханская области, Ставропольский край... После некоторого перерыва отправился студенческий отряд в город Гагарин. Студенты Технологического института имени Ленсовета помогали жителям Таджикистана восстанавливать разрушенные во время землетрясения дома. Строительные отряды университета, Кораблестроительного института и Лесотехнической академии, Ветеринарного института отправлялись в Киевскую область, чтобы принять участие в ликвидации последствий аварии на Чернобыльской атомной электростанции.

О чем говорит эта география? Ребята стремятся туда, где труднее. Они хотят утвердить себя, почувствовать себя людьми бывалыми и самостоятельными. Такая потребность свойственна подавляющему большинству как бойцов, так и руководителей студенческих строительных отрядов, независимо от их личностных качеств. Но вот конкретные цели, которые они ставят перед собою, часто могут быть разными. Если условно разделить руководителей на сильных и слабых, то можно выявить две

характерные для них группы целей. Слабые руководители в качестве ведущих целей чаще всего выделяют поддержание личного авторитета в отряде, создание позитивных взаимоотношений, хороших условий досуга и быта. Несомненно, все это важно. Но в отличие от слабых сильные руководители в первую очередь стремятся к четкой организации трудовой деятельности ССО, развитию в нем коллективистских взаимоотношений, организации атмосферы соревновательной активности. Подход, думается, верный: будет все это — будет и остальное...

Таким образом, потребности и интересы, цели, которые ставит перед собою и коллективом руководитель, в большинстве случаев выступают главным катализатором успешной работы всего отряда. В основе его воздействия — организаторская направленность личности руководителя. Это — целостное и многогранное свойство личности, характеризующееся целым рядом параметров. Попытаемся определить их для сильных руководителей ССО.

Для таких руководителей характерны прежде всего высокая степень выраженности интереса, склонности, стремления к организаторской деятельности, к творчеству в управленческой работе. Но вот очень важное обстоятельство: такая направленность обязательно сочетается с выраженными интересами и стремлениями в других областях человеческой деятельности — в культуре, политике, проблемах мировоззренческих, эмоционально-нравственных, профессиональных. Иначе говоря, сильный руководитель всегда обладает широким спектром интересов.

Естественно, такая направленность руководителя обязательно должна быть тесно связана с тем, о чем мы говорили в предыдущей главе, — с организаторскими способностями.

Все сказанное до сих пор не дает инструмента для

оценки уровня направленности в человеке, анализа ее характеристик. А ведь именно это важно при подборе будущих лидеров студенческих отрядов.

Попробуем определить составные части направленности, вычленив ее параметры, по которым как раз и можно вести такую диагностику.

Конечно, если говорить строго, направленность состоит из множества характеристик. Но для анализа качеств кандидата в командиры (и, кстати, для своеобразного самоанализа) вполне хватит нескольких основных.

Итак...

1. *Определенность*. Эта характеристика направленности регистрирует степень сформированности у руководителя интереса, склонности, стремления именно к организационной деятельности. Интересы можно разбить на две группы. Первая связана со склонностями к организации внутриотрядной жизни, к налаживанию хорошего морального климата. Вторая отражает стремление к организации эффективной производственной деятельности. Нечасто эти две группы уравновешены, большинству командиров свойствен тот или иной уклон.

2. *Валентность*. Термин пришел из химии, но смысл свой в социальной психологии сохранил: эта характеристика отражает степень связи чисто организаторской направленности с другими видами — эмоционально-нравственной, мировоззренческой. Кем быть? Просто начальником и все-таки стремиться к руководству ради иной, более высокой, цели? Валентность — очень важная характеристика, без которой организаторская направленность неизбежно ущербна.

3. *Специфичность*. Каждый вид управленческой деятельности своеобразен — труд директора завода в этом смысле радикально отличается от труда учителя, хотя оба управляют. Однако между этими видами деятельности есть и нечто общее. Что же? Чтобы понять

это, попробуем проанализировать, из каких компонентов состоит любая управленческая деятельность. Таких компонентов пять:

- гностический — умение оперировать своими знаниями, мобилизовать их;
- проектировочный — умение ставить цели;
- конструктивный — умение намечать пути к цели;
- организаторский — умение организовать труд многих людей для достижения цели;
- коммуникативный — умение устанавливать максимально идущие на пользу общему делу отношения с людьми.

Разные виды управленческой деятельности требуют и разного сочетания этих компонентов. Наверное, для комиссара в наибольшей степени ценен коммуникативный компонент, а для бригадира — организаторский и конструктивный. Различные сочетания этих параметров и образуют специфичность.

4. *Креативность* — один из ведущих параметров в структуре организаторской направленности. Означает взаимосвязь направленности со способностями, степень проявления элементов творчества в труде. Без креативности нет и настоящего руководителя, а есть аккуратный исполнитель воли вышестоящих.

5. *Удовлетворенность*. Без нее нет и подлинной направленности: руководитель должен быть удовлетворен своей работой, иначе у него все будет валиться из рук. Кстати, субъективно осознаваемая удовлетворенность — чрезвычайно своеобразное явление психики. Одни и те же условия разными людьми могут восприниматься совершенно по-разному. Удовлетворенность — следствие сугубо субъективной оценки человеком соотношения между тем, что он дает группе, коллективу, обществу, и что получает взамен. (Вспомните: «Работаю как лошадь, пять лет без отпуска, а где благодарность?!»)

Показатель удовлетворенности наиболее быстро меняется у руководителя ССО на заключительном этапе работы отряда. Основная причина для этого — более низкие, чем ожидалось, успехи: сложные отношения в коллективе, проблемы с оплатой труда. Практика показывает, что первый фактор действует сильнее. Нередко даже при высоком заработке в отряде командир недоволен итогами лета.

6. *Целеустремленность.* В этом параметре проявляются волевые качества руководителя, его умение идти к избранной цели, не отвлекаясь на сторонние.

7. *Сопrotивляемость.* На пути к цели могут быть и препятствия. Этот параметр характеризует способность противостоять внешнему противодействию.

Попробуйте проанализировать собственную направленность по этим параметрам — полагаю, что будет интересно. Однако вряд ли таким образом можно сразу решить, подходите ли вы на пост руководителя или нет, но лучше рассмотреть свои сильные и слабые стороны вполне можно.

ПОЧЕРК РУКОВОДИТЕЛЯ

Поведение — зеркало, в котором каждый показывает свой лик.

Иоганн Вольфганг Гёте

Так уж ведется, что пресса рассказывает в основном о тех студенческих отрядах, где сложился хороший морально-психологический климат, где действуют нормы и ценности студенческого движения. В «Северном семестре» — газете Коми обкома ВЛКСМ — на протяжении нескольких лет рассказывалось о работе линейного отряда «Меридиан» экономического факультета ЛГУ. Отряд этот был как бы круглогодичным — продолжал существовать и в учебное время. Трудовой семестр здесь

начинался и заканчивался, как у всех других, но дружба, взаимопомощь, равнодушное отношение к делам факультета, учебе передавались от одного поколения студентов другому. Неудивительно поэтому и успехи отряда в социалистическом соревновании: из года в год он осваивал 150—200 тысяч рублей на капитальном ремонте и строительстве жилых домов в поселках Коми АССР. У «Меридиана» была прекрасная традиция: в каждом поселке безвозмездно устанавливать стелу в честь жителей, павших в годы войны. В поселках Подтыбок, Шарьяг, Ваймос осталась память об отряде.

Командиром, укрепившим эти традиции, считают Юрия Федотова, бывшего аспиранта экономического факультета ЛГУ, ныне его преподавателя. Добрую память о себе оставил он и как руководитель зонального отряда «Вычегда» (в 1983 году он был в нем главным инженером, а в 1984-м — командиром). Под его руководством «Вычегда» стала победителем соревнования по Коми областному отряду. Юрию присущ особый стиль отношения и к делу, и к товарищам — деловитость, требовательность и в то же время простота и доступность в общении.

Французскому естествоиспытателю Бюффону принадлежат слова: «Стиль — это человек». Большое распространение этот термин получил в психологии, особенно в психологии управления. Он удачно подчеркивает индивидуальность поведения или деятельности руководителя.

Стилю отношений в управленческой деятельности придается чрезвычайно большое значение — прежде всего потому, что он оказывает решающее влияние на уровень отношений между людьми в трудовых коллективах. Социальные психологи считают, что стиль руководства — это сравнительно постоянная характеристика поведения лидера. Он выражается в системе отношений и действий руководителя.

В теории управленческой деятельности сложилось несколько подходов к типологии, систематизации стилей руководства. Можно различать их, скажем, по целевому признаку: *деловой* и *бюрократический*. Можно — по характеру контактов, степени применения формальных и неформальных способов принятия решений: директивный, коллегиальный и попустительский, разрешительный стили.

Распространенные способы оценки — по преобладанию единоличных или групповых способов воздействия, по степени единоначалия и коллегиальности: авторитарный и демократический.

Все эти три группы стилей в той или иной мере присутствуют в конкретной деятельности руководителей студенческих отрядов.

Одни любят увлекать собственным примером, другие — приказывать, третьи, прежде чем начать дело, обсуждают его с ребятами, советуются. Есть руководители, которые умеют с одинаковым успехом использовать различные способы воздействия на людей. Талантливый советский педагог А. С. Макаренко утверждал, что не существует методов, приемов воздействия на людей единственно правильных. Их применение определяется конкретными условиями организаторской работы. Исходя из своего многолетнего опыта, он показал зависимость стиля руководства от уровня развития коллектива. Ведь не только требования руководителя формируют коллектив, но и сам формирующийся коллектив изменяет характер и требования руководителя, такая обратная связь неизбежна.

На начальных стадиях развития коллектива для руководителя важнее всего уметь ориентировать, координировать, накапливать резервы и т. д. Коллектив пока выступает как малоорганизованная общность, активно в управлении не участвует. Другими словами, на первой стадии формирования отряда студенты остаются таки-

ми же, какими были и до вступления в него. Именно в этой стадии трудовой адаптации под влиянием требований командира, актива отряда складываются пока еще чисто производственные связи между бойцами. Эффективность руководства определяется на этом этапе умением командира поставить перед студенческим отрядом и каждым его членом конкретную задачу, вызвать стремление выполнить ее, правильно распределить силы людей, выработать правила жизни коллектива и добиваться их исполнения, оказывать бойцам деловую помощь.

Во время становления отряда многие командиры ССО используют деловой стиль руководства. Важнейшую свою задачу они справедливо видят в мобилизации сил отряда на выполнение взятых обязательств. Это определяет стратегию и тактику работы командира, комиссара, мастера на весь период трудового семестра. Такой подход понятен: ограниченность времени действия отряда диктует четкую ориентацию на конечный результат.

Но нередки случаи, когда у руководителя в определении приоритетов целей возникает определенный перекос. Цели производственные входят в противоречие с организацией интересного досуга, шефской и комиссарской работы. Все свое внимание руководители уделяют только производственной деятельности и часто достигают в ней высоких экономических результатов. Но в таких отрядах царит скука, бойцы разбиваются на микрогруппы вокруг интересных и эмоционально привлекательных студентов, а сами руководители теряют неформальный контакт с товарищами и оказываются в изоляции. Вывод ясен: стремясь к главной цели, нельзя упускать из виду и другие.

Деловой стиль подразумевает стремление выбрать оптимальный путь к достижению цели. Эта черта характеризует степень предприимчивости. По-настоящему

деловой руководитель не тратит попусту время на всякого рода увязки и согласования.

Часто в деятельности студенческого отряда складываются ситуации, когда командир вынужден в интересах дела принимать неординарные решения. В отряде Ленинградского гидрометеорологического института «Муссон» (командир Валерий Волков), работавшем на строительстве автодорожного моста через реку Нившеру, необходимо было срочно принять сверхплановый бетон. Оперативность, проявленная командиром, организовавшим вторую смену, позволила быстро и качественно выполнить работу. Студенческое строительное движение знает немало таких примеров.

В практике управления студенческими отрядами случаются и примеры негативного проявления этой черты делового стиля. Они обусловлены и неопытностью руководителей, и их желанием любой ценой получить высокую заработную плату. Это приводит к нарушению в отряде правил ведения финансово-хозяйственных дел, охраны труда и техники безопасности. Приведу случай с отрядом «Факел», направленным в УМР-17 треста «Жилстрой» в Ухту. Работа, предоставленная студентам, показалась руководителям отряда не совсем выгодной с экономической точки зрения, они решили значительную часть бойцов перевести в различные организации, с которыми не были заключены дополнительные хозяйственные договоры. Командир и мастер объясняли это тем, что не хотели снижения трудового энтузиазма бойцов, заботились о высокой заработной плате, считая ее важнее, чем труд в принимающей организации. Что же в итоге? Внимание, как мы говорим, компетентных органов, персональные дела руководителей-комсомольцев...

Обязательная черта делового стиля — самостоятельность, инициативный подход к делу. Она свойственна руководителям, смело берущим на себя ответственность,

ищущим неординарных решений. Такой подход для лидера студенческого отряда является своего рода индикатором организаторских способностей. Например, в отряде «Аргумент» физического факультета ЛГУ (командир Александр Пахнин, мастер Сергей Шорников), работавшем в Усть-Немском леспромхозе Коми АССР летом 1985 года, сложилась критическая ситуация с обеспечением объектов стройматериалами. Узнав, что материалы застряли на перевалочной базе в поселке Усть-Кулом из-за отсутствия грузчиков, командир по договоренности с объединением и зональным штабом срочно направил на базу бригаду студентов. Стройматериалы были доставлены на объекты. Благодаря инициативе руководителей отряд стал лидером в социалистическом соревновании.

Но часть руководителей поступает иначе. Решение основных организационных и производственных вопросов, входящих в их компетенцию, передоверяют руководству принимающей организации. Причина ясна: командир просто не хочет брать на себя ответственность за конечный результат. В сложных ситуациях — а они случаются нередко — такая позиция способна принести большой вред. Руководитель отряда должен стремиться к самостоятельной, инициативной работе как внутри отряда, так и вне его, поощрять такой подход у бригадиров и бойцов. Эта черта делового стиля — важнейшее условие эффективного труда.

Однако инициативу надо сочетать с реализмом и конструктивностью решения. Естественно, что жизнь на протяжении всего трудового семестра вносит коррективы в работу руководителя, она изменяет, а то и начисто перечеркивает те или иные его решения. В этом случае руководитель стоит перед дилеммой: либо признать несостоятельность, ошибочность принятого ранее решения, либо для сохранения собственного авторитета продолжать действовать по-старому. Реализм и конструктив-

ность, способность к отмене уже принятого, ошибочного решения высоко ценятся в студенческой среде, и тому есть объективные причины. Студенческому возрасту свойствен критический взгляд на окружающий мир. Известный советский социолог И. С. Кон подчеркивает, что юность — это период интеллектуального и нравственного самоопределения человека, период напряженных поисков смысла жизни, формирования собственных убеждений и мировоззрения в целом. Именно поэтому часто так резки и прямолинейны высказывания студентов, сталкивающихся с рутинной, обманом, нечестностью. Именно поэтому руководители, не проявляющие здорового критического подхода к собственным неудачным распоряжениям, рискуют потерять уважение коллектива, моральное право на руководство им. Заметим: важна не сама по себе самокритика, а именно поиск конструктивных решений стоящих проблем.

Не существует истинно делового стиля без доверия к компетентности своих заместителей. Устав ССО наделяет командира большими правами. Но это не означает, что он должен мелочно опекать других руководителей отряда в решении вопросов, входящих в их компетенцию. Приходится сталкиваться, и довольно часто, с такими командирами, которые считают себя в большинстве вопросов наиболее знающими, незаменимыми. Характерный случай произошел в отряде «Тонус» факультета психологов ЛГУ, работавшем в ДСУ-1 треста Комиавтодор. По семейным обстоятельствам командир отряда отсутствовал несколько дней. Свои обязанности он официально возложил на комиссара, но по возвращении все решения, принятые в его отсутствие, либо отменил, либо подверг критике. Результатом такого поведения командира стал острый конфликт в отряде.

Иной тип взаимоотношений складывается, когда среди руководителей отряда существует атмосфера взаимного доверия.

Многokратно мне довелось командовать линейным отрядом, и все эти годы мастером в нем был мой однокурсник Владимир Макаров, с которым у меня сложились дружеские отношения. Такая долголетняя совместная работа основывалась на установившемся с самого начала разделении труда: мастер занимается производством, командир — общими вопросами управления. Случалось, мы спорили и даже конфликтовали по принципиальным проблемам, но эти споры никогда не выносились на коллектив. За все время совместной работы — а выезжали мы вместе десять раз — у нас не было случаев отмены командиром распоряжений мастера. Такие же отношения сложились у меня и с Сергеем Назаренко — многократным нашим комиссаром и бригадиром. Основывались они на взаимном доверии и уважении. Не означает ли это ослабления контроля со стороны командира за деятельностью бойцов отряда? Ни в коем случае. В конечном итоге координатором всей деятельности отряда является командир.

Опыт руководства линейным отрядом очень пригодился в 1980 году, когда меня утвердили командиром зонального студенческого отряда «Вычегда», одного из крупнейших выездных зональных отрядов Ленинграда. Членами штаба стали тогда активные и знающие студенты — бывшие руководители линейных отрядов. Первое время они считали своим долгом не только решать собственные вопросы, но и непременно помогать товарищу. После нескольких довольно острых бесед, как говорится, с глазу на глаз, и четкого определения области компетенции каждого члена штаба улучшилась не только моральная обстановка, но и эффективность всей нашей организаторской работы. Помню, впрочем, и другую ситуацию, когда мне вновь пришлось руководить этим же зональным отрядом. Главным инженером был утвержден человек, не имеющий должного опыта руководства. Излишне спокойное отношение к своим обязан-

ностям, невысокая его компетентность потребовали от меня, как от командира, постоянного и жесткого контроля за деятельностью инженерной службы.

Подчеркну первостепенную важность единства действий штаба отряда, его руководителей. Для хорошего управления коллективом очень важно, чтобы специалисты отряда, к которым можно отнести завхоза и врача, умели объективно и самостоятельно оценивать решения руководителей отряда. От специалистов в ССО во многом зависит формирование хорошего психологического климата, уверенности бойцов в том, что командир, мастер, комиссар правильно выполняют свои обязанности. Нередко в отрядах к врачам, скажем, относятся как к нахлебникам, отстраняют их от производительного труда, стремятся платить им не как всем, а по ставкам медицинских работников в органах здравоохранения. Подобное отношение к специалистам передается и бойцам отряда, а выделение из коллектива тех, кто якобы работает меньше, всегда чревато трениями, расколом. Между тем специалисты могут во многом помочь формированию дружеских, требовательных отношений. С благодарностью вспоминаю я наших докторов Евгения Карнауха, Валерия Щербакова, Александра Пьянкова, Виктора Баранникова, их неоценимый вклад в «строительство» наших дружных и сплоченных отрядов.

Не менее важна и роль завхоза. Обычно завхоз в отряде — это человек деловой, оборотистый, умеющий устанавливать хорошие контакты не только с бойцами, но и с местными снабженцами, руководителями организации. Такими людьми были наши завхозы Геннадий Розов и Игорь Скрипюк. Оба они сейчас уже кандидаты наук, и думается, причина тут не в последнюю очередь в их высоких организаторских способностях. Это вовсе не означает, что в наших отношениях было всегда все гладко. Нет — разгорались и споры, но они не превращались в конфликты, потому что каждый болел за

свой участок работы, смело отстаивал свою правоту. Этим специалисты завоевывали авторитет в отряде, а ведь это и авторитет штаба, руководства.

Прямой противоположностью деловому стилю руководства является *стиль бюрократический*. Основной чертой поведения руководителя-бюрократа является представление, будто абсолютным критерием важности и эффективности любой работы, ее успеха служит не конкретный результат, а оценка начальников. Таким руководителям свойственно выдвижение всевозможных псевдоинициатив с целью обратить на себя внимание вышестоящих руководителей. Особенность этого стиля — оторванность формы управления от ее содержания. Действия бюрократа упорядочены, по-своему логичны, но они рассчитаны на некую «инструктивную» ситуацию, а не на ту, которая складывается в реальной жизни отряда.

В качестве примера приведу воспоминания одного из руководителей целинных отрядов Владимира Абсемитова. Вспоминая свой первый студенческий отряд, он писал:

«Стройотряд — прекрасная лакмусовая бумажка. Тут не скроешься за высокими словесами, как иной раз бывает в обычных условиях, скажем, в институте. Так получилось с нашим комиссаром. В городе он выделялся своей активностью: надо выступить — первый к трибуне бежит. Заметку в стенгазету написать не откажется. Вот и выбрали мы его комиссаром. Он тут и проявился. Во-первых, папку себе завел — дерматиновую. Что уж он там писал — не знаю. Во всяком случае нам, рядовым бойцам, он ее не раскрывал. На объектах бывал редко, а если и появлялся, то разговаривал начальственным тоном. Но особенно он доконал нас своими поездками на обед. Наш лагерь представлял собой прямоугольник, по периметру стояли палатки. От штаба до столовой восемьсот метров. И вот комиссар выходил в

полдень из штабной палатки, с деловым видом садился в кабину грузовика. И медленно ехал вдоль лагеря...

Наконец нам эти поездки надоели. И мы сказали своему комиссару: «Слезай, приехали!» К счастью, в студенческих отрядах, молодежных коллективах таких горе-руководителей встретишь нечасто».

Конечно, описанное тут — крайний случай, такое действительно встречается редко. Студенческая жизнь по природе своей отрицает бюрократизм, власть бумажек. Но в той или иной мере бюрократический стиль руководства может проникать в деятельность даже здоровых в основе своей линейных или зональных штабов — с ним надо беспощадно бороться. Ничего, кроме вреда, он не приносит и не может принести.

По мере развития студенческих трудовых коллективов перед их руководителями возникают проблемы, связанные с выполнением более сложных задач — воспитания, совершенствования отношений в коллективе, улучшения производственных и бытовых условий. При этом распорядительские и организаторские действия будут эффективными только при их сочетании с умением привлекать коллектив к управлению, воспитывать у членов ССО дисциплину, взаимоподдержку и взаимовыручку, требовательность.

Так, на основной стадии развития коллектива важнейшей задачей руководства является психологическая тонизация коллектива. Это прежде всего создание благоприятного морально-психологического климата. Правильно расставить людей, активно включить их в работу — это только первый шаг. Следующими должны стать организационно-психологические действия, направленные на развитие и закрепление социально значимых целей у бойцов. Они создают условия для быстрой адаптации всех студентов к особенностям жизни отряда. По своему опыту скажу, что чувство оптимизма, удовлетворенности у бойцов является нередко куда бо-

лее важным для предотвращения нарушения Устава ССО, чем просто дисциплинарные меры.

На этой стадии развития ЛСО на передний план выходит такая важнейшая стилевая особенность, как коллегиальность принимаемых решений. Руководитель отряда постоянно советуется с активом (штабом ЛСО), поддерживает своей властью требования актива.

При *коллегиальном* стиле руководства командир как бы передает часть своих должностных полномочий на основе взаимных соглашений комиссару, мастеру, завхозу, привлекает к руководству бригадиров, наиболее авторитетных бойцов. Это оказывает серьезное психологическое воздействие на взаимоотношения в коллективе. Коллегиальное управление позволяет в зависимости от конкретной ситуации либо концентрировать власть в руках командира, либо распределять ее между членами штаба, активом. Такой стиль руководства предполагает активное участие всех членов отряда в принятии управленческих решений, а это само по себе расширяет возможности воспитательного воздействия. Однако и при коллегиальном стиле командир всегда должен оставлять за собой право окончательного единоличного принятия решения.

Коллегиальное управление имеет важную особенность: оно основано на принципах свободной дискуссии и критики недостатков сверху донизу и снизу доверху. Будем откровенны: это нелегкое испытание для руководителей. Командир, использующий коллегиальный стиль руководства, должен обладать моральным авторитетом. Для этого следует уметь найти необходимый тон в своих взаимоотношениях с членами отряда.

Руководитель-«коллегиал» предоставляет членам отряда свободу и возможности для проявления самостоятельности, но никогда не идет на поводу у тех, кто стремится переложить на других свои обязанности и обеспокоен лишь своим материальным благополучием. Он,

как правило, не вникает в мелкие детали, не навязывает мелочной опеки, умеет дать совет, предложить нужный вариант решения, оказать необходимую помощь, похвалить или наказать. Этот стиль руководства создает в студенческом отряде хорошую нравственно-психологическую атмосферу. При таком управлении члены коллектива обычно болеют за общее дело, хорошо информированы о положении дел в отряде, ведение финансово-хозяйственных дел не вызывает кривотолков. Общий психологический климат в отряде не благоприятствует групповщине, нарушениям Устава ССО. Командир отряда воспринимается по сути как источник нравственных норм.

Однако встречаются руководители отрядов, неправильно истолковывающие принцип коллегиальности руководства.

Летом 1984 года в зональном отряде, работавшем в Ухте, произошел необычный для студенческого движения случай. Линейный отряд Выборгского авиатехучилища отказался перечислить в Фонд мира деньги, заработанные в день ударного труда. Анализ причин такого решения коллектива показал, что в отряде руководители «царствовали, но не управляли». Хорошим тоном считалось подчеркнуто либеральное отношение к нарушителям Устава ССО. В результате восторжествовали рваческие настроения, погоня за заработком заслонила для бойцов благородные цели студенческого движения. Отряд перестал быть коллективом, превратился в сумму индивидов, оказавшихся вместе. Основная причина этому — либеральное, формальное руководство.

Чаще всего *разрешительный* стиль свойствен руководителям с заниженной самооценкой. Для них характерны повышенное доверие к подчиненным, стремление приписывать им больше сознательности и дисциплинированности, чем на самом деле. Такой руководитель на-

ходится как бы в стороне от коллектива, работа идет самотеком, свои распоряжения он отдает, как правило, в форме уговоров и просьб. Контроль текущей деятельности чаще всего поверхностный, эпизодический. При таком стиле зачастую возникают фаворитизм и кумовство. Подобные руководители назначают своими помощниками близких друзей, по рекомендациям. Отсюда — бессистемность в работе, нарушения Устава ССО, бездельничество, рвачество. В отряде выделяются студенты, которые на основе молчаливого согласия остальных начинают фактически управлять коллективом в различных ситуациях. Бывают случаи, когда лидерами становятся бойцы с отрицательным отношением к труду. Они стремятся объединить отряд на основе обещанных высоких заработков, получить их любым способом, начинают воспитывать коллектив по своему усмотрению. Случается, таких лидеров появляется несколько, между ними начинается соперничество, при этом они стремятся привлечь на свою сторону как можно больше бойцов. В отряде появляются групповщина, нездоровое соперничество между бригадами. В конечном итоге все неудачи в работе так или иначе относятся на счет формального руководителя, его безынициативности и мягкотелости.

По соотношению формальных и неформальных способов воздействия противоположностью коллегиального стиля является стиль *директивный*. Он основывается на жестких и односторонних требованиях, которые предъявляются в форме приказов, распоряжений и указаний. Этот стиль выражается в стремлении руководителя к единовластию, единоличному принятию решений. Достоинством подобного руководителя является то, что он требует от всех членов коллектива дисциплинированности и исполнительности без скидок на индивидуальность подчиненных. Однако при определенных условиях директивный стиль порождает тип авторитарного руководителя, жесткого, бездушного, часто несправедливого.

Что же представляет собой данный тип руководителя в студенческом отряде?

Прежде всего такой командир стремится сконцентрировать власть в своих руках, причем положение Устава ССО об единоначалии понимает буквально. Штаб отряда перестает функционировать даже в качестве совещательного органа. Деятельность комиссара отряда нередко вызывает у командира раздражение, насмешку. Обычно руководитель, придерживающийся такого стиля, считает себя наиболее компетентным в большинстве сфер деятельности отряда.

При этом стиле руководства бойцы чаще всего не доверяют командиру, не уважают его. И если в производственной или экономической деятельности наступает спад, то срабатывает неформальная структура отряда. Коллектив начинает распадаться. У бойцов возникает потребность в отъезде из отряда раньше срока. При видимости подчинения указаниям командира по сути они игнорируются. Сложившаяся обстановка приводит к выяснению отношений по возвращении на факультет, в вуз.

Однако не следует путать две вещи — авторитарность как черту характера личности руководителя и директивность как способ влияния на коллектив и управления им. В определенных ситуациях директивный стиль руководства является наиболее рациональным — например, при необходимости быстрого достижения цели, наведения дисциплины в отряде и т. д. Этот стиль руководства командира можно оправдать и в тех случаях, когда ближайшие заместители (комиссар, мастер, завхоз) — мягкие и нетребовательные люди. При этом создается как бы взаимно уравновешенная группа: жесткий командир — мягкий комиссар, мастер, завхоз.

Иначе говоря, в отдельных случаях командиру полезно и даже необходимо прибегать к директивным методам руководства. Применяя их, он должен пони-

мать: если его распоряжения обоснованны, это не вызовет у бойцов отрицательного к нему отношения. Самое главное, чтобы требования были объективны и нелицеприятны.

Важнейшая задача командира, комиссара — генерация целей, разработка идей, определяющих дела коллектива. Для этого необходимы обостренное чувство нового, изобретательность, инициатива, умение прогнозировать и планировать в расчете на перспективу, пробуждать и развивать дух творчества.

При низкой эффективности деятельности коллектива в качестве наиболее заметной черты стиля руководства выступает распорядительность, а при высокой эффективности — коллегиальность в сочетании с деловитостью.

Но эффективность стиля определяется не отдельными его чертами, а всей структурой. Многие зарубежные исследователи делают прямо противоположные выводы относительно эффективности различных стилевых особенностей. Думается, абсолютизация тех или иных черт стиля ошибочна. Все без исключения компоненты важны для руководителя ССО, но их удельный вес должен меняться в зависимости от конкретной ситуации и уровня развития коллектива.

Из анализа стилей руководства сделаем общий вывод: искусство руководства заключается в искусстве смены стилей! Наиболее эффективен гибкий, динамичный стиль руководства, последовательно изменяющийся в зависимости от складывающихся управленческих ситуаций. Лучшие образцы его были продемонстрированы В. И. Лениным. Постоянная черта такого динамичного, гибкого стиля — последовательность, а не метание из одной крайности в другую. По мере развития коллектива студенческого отряда, роста организованности и сплоченности его членов качественно меняются содержание и форма стиля руководства. Гибкий стиль пред-

полагает оптимальное сочетание в руководстве единоначалия и коллегиальности при принятии решений.

АЗБУКА РУКОВОДСТВА

Кто хочет работать — ищет решение. Кто не хочет работать — ищет причину.

В приемной В. И. Ленина в Совнаркоме была вывешена памятка «Как надо работать». Эпиграф к ней выглядел так: «Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно научиться работать так, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой».

Мудрые слова! В полной мере они относятся и к управленческой деятельности. Особо выделим последние — о жизненной школе. Было время, когда считалось, что талант руководителя — только от бога, знания и опыт — дело второе. Если есть в тебе этакая искра божия — иди и руководи кем угодно и чем угодно. Был такой период, причем достаточно длительный, и в истории нашей страны — недаром до сих пор идут споры вокруг фигур «руководителей вообще», переставляемых с места на место... И все-таки уже достаточно давно сформировалось и окрепло иное мнение, основанное на данных науки: управление — это наука, имеющая свои законы, которые необходимо знать и умело применять.

Всем знаком сегодня термин «кибернетика». Но мало кто знает, что впервые применил его — правда, в несколько ином смысле — замечательный французский ученый А. Ампер еще в XVIII веке. «Кибернетика — наука об управлении провинциями» — так сформулировал он свою идею. Наука! Значит, уже тогда в обществе возникла потребность в научном осмыслении проблем руководства, принятия управленческих решений.

В наше время эта наука имеет развитый методологический аппарат, способна реально помочь руководителю. Наивно было бы считать, что, изучив ее законы, человек сможет эффективно руководить коллективом. Всякая теория должна быть подкреплена практикой, реальным опытом. Разумеется, необходимы и способности, и склонности к руководящей работе. Но в то же время начинающий руководитель не может обойтись без знания основных принципов управленческой деятельности — это позволит лучше планировать работу, оценивать собственные силы, избегать поначалу хотя бы грубых ошибок.

О научных принципах руководства написаны целые тома исследований, десятки популярных книг. Конечно, в рамках одной главы нельзя подробно рассказать о принципах руководства. Поступим иначе: сосредоточим внимание на самом главном, основном — на общих правилах, которые полезно даже выписать на память и постоянно иметь перед глазами. Попробуйте — можно быть уверенным, что это поможет во многих ситуациях.

В студенческом движении создана четкая организация управления отрядами — от линейного до всесоюзного. Самая острая проблема — подготовка студентов-руководителей. Высок процент ребят, потерявших после первого неудачного опыта всякий вкус к управленческой деятельности. Вероятно, идет естественный отбор по принципу «потянет — не потянет?». С этим можно было бы согласиться, если бы не одно обстоятельство. Сегодняшний студент завтра станет специалистом, послезавтра — руководителем на реальном производстве. Поэтому очень важно, чтобы ему с самого начала были привиты не только вкус к руководству, но и конкретные, пусть даже самые начальные, навыки и знания.

Особенно трудно приходится тем руководителям, которые слабо представляют себе, достижению каких конкретных целей должна быть посвящена их деятель-

ность, как должны действовать их подчиненные. Таким горе-руководителям свойственно отсутствие сколько-нибудь четко сформулированной программы деятельности и для себя, и для исполнителей. Как бригадиры, так и бойцы, видя неспособность командира или мастера принять обоснованное решение, начинают действовать самостоятельно, кто во что горазд. Нередко на этой же почве возникают критиканские настроения, откровенное недоверие к решениям штаба.

Случается, что руководитель, не умея по-настоящему организовать работу, идет по пути имитации бурной деятельности. Основной признак склонности к таким решениям — бурная формальная активность, не ведущая к решению реальных проблем. Прямое следствие этого стиля — показуха, очковничество.

Бывает, что командир студотряда осуществляет и так называемое общее руководство, не опускаясь, как он считает, до мелочей. Свою основную задачу он видит в определении лишь общей стратегии, что само по себе неплохо; беда в другом — при этом он не предлагает конкретных, четких решений.

Словом, действовать можно по-разному, разной будет и степень успешности руководства. Чтобы не впасть в ту или иную крайность, нужно обладать необходимым минимумом знаний и умений в области администрирования, знать как бы основы технологии руководства трудовым коллективом.

Каковы же эти принципы труда руководителя? Во-первых, предметом его деятельности является труд исполнителя. Во-вторых, каждый руководитель одновременно является и исполнителем распоряжений вышестоящего руководителя. В-третьих, подлинным и единственно правильным критерием эффективности исполнительской деятельности служит конечный результат труда всего коллектива. Достигнут он — значит, руководитель действовал эффективно.

Управление — это прежде всего процесс принятия решений. В поле внимания командира отряда одновременно находится множество задач, требующих принятия решений: и организация производственной деятельности, и досуг, и питание, и поддержание режима труда и отдыха... Нередко принятие решения является актом большой сложности, требующим умения видеть проблему в целом, быстро и точно отыскивать пути к цели.

Принимая то или иное решение, обязательно надо учитывать, что подчиненные будут оценивать его по двум параметрам: нравственным и деловым.

К группе нравственных характеристик относятся те, которые позволяют судить людям, насколько руководитель сумел быть объективным, независимо от факторов субъективных — переживаний, волнений, сильного возбуждения или радости. В любом случае командир, отыскивая пути к цели, должен сохранять холодную голову, гасить свои эмоциональные реакции: студенческий коллектив необыкновенно чувствителен к такого рода эмоциональным проявлениям, причем особенно в тех случаях, когда они неуместны, а то и вредны.

Вторая группа характеристик относится к чисто деловым. К ним можно отнести последовательность решений, их согласованность, обоснованность, своевременность, содержательность, выполнимость, жесткость и твердость, дальновидность. Параметров, как видим, немало, но каждый из них имеет свой смысл, свой оттенок. В сумме они всесторонне, полно оценивают качество решения.

Так, последовательность решения характеризует степень его логичности. Понятно, что каждое решение в идеале должно развивать предыдущее или, как минимум, не противоречить ему да и всей линии действий руководителя.

Согласованность решения предполагает наличие соответствующей договоренности между руководителями

отряда, отсутствие противоречий между ними по данному вопросу.

Обоснованность означает понимание исполнителями сути решения, его содержания, соответствие реальному положению дел.

Своевременность — это, пожалуй, ведущая характеристика решения. Самое замечательное распоряжение может быть скомпрометировано, если для его реализации неудачно выбрано время. Когда проблема назрела, ни в коем случае нельзя мешкать с ее разрешением, затягивать — события не ждут, развиваются дальше. В то же время нельзя и забегать вперед, опережать ход дел («Поспесишь — людей насмешишь»...).

Содержательность решения тесно связана с его обоснованностью. Можно выделить три основных варианта решения: оно может быть *запрещающим*, *разрешающим* или *конструктивным*. Все они входят в арсенал «инструментов» руководителя, но применяются при различных обстоятельствах. И перекосы, увлечение каким-либо одним вариантом в ущерб другим чреваты осложнениями.

Возьмем, скажем, *запрещающие* решения. Они оправданны тогда, когда обстановка однозначно требует быстрой и недвусмысленной реакции командира — скажем, при нарушении техники безопасности. «Запрещаю работать без каски!» Кто возразит? Иначе, собственно, поступить и нельзя. Бывает, однако, что командиры увлекаются запретами, стремясь предотвратить какие-либо действия бойцов. В результате же угасает инициатива членов отряда, они начинают чувствовать себя лишь исполнителями, «маленькими винтиками». Излишне говорить, насколько это вредно для здоровья коллектива.

Весьма эффективны *разрешающие* решения. Основываются они, как правило, как раз на инициативе снизу, являются ее развитием. Они подталкивают бойцов к размышлениям над путями повышения эффективности

действий отряда, сплачивают людей. Но, прежде чем принять разрешающее решение, руководитель должен досконально разобраться в проблеме, четко представлять себе возможные трудности и пути их преодоления.

В основе *конструктивных* решений также лежат идеи или критические замечания бойцов. Командир апеллирует к общему мнению, к предложениям товарищей и отнюдь не считает, что это как-то ущемляет его авторитет. Напротив, такой стиль руководства создает хороший эмоциональный фон, взаимное доверие и уважение.

Выполняемость решения подразумевает его посильность, соответствие имеющимся силам и средствам.

Нельзя путать жесткость и твердость решения. Жесткость подразумевает ограничение степени свободы действий подчиненных — «только так, и никак иначе!» При этом регламентированы силы и средства, сроки, состав исполнителей, методика действий — исполнителю остается лишь точно подчиниться указанию. Твердость же имеет несколько иной смысл. Она предполагает лишь, что конечная цель будет выглядеть именно так, как требует руководитель, и не иначе.

Жесткость также имеет несколько градаций, степеней. Контурные решения лишь обозначают общую схему действий, которой следует придерживаться исполнителю. В структурированном решении уже жестко закреплены главные параметры деятельности, относительная свобода исполнителю дана лишь в подходах к второстепенным вопросам. И наконец, алгоритмизированное решение предполагает предельно жесткую регламентацию, буквально шаг за шагом, практически исключает всякую инициативу.

Несколько степеней имеет и твердость решения. Трудно представить, чтобы, единожды приняв его, руководитель время от времени не вносил бы в него каких-либо поправок, уточнений. С другой стороны, если та-

кие поправки имеют характер системы, вносятся постоянно, бойцы вполне могут начать думать, что нет смысла активно стремиться к достижению цели — вдруг да что-нибудь переменится... Твердость решения, таким образом, характеризуется точностью замысла, продуманностью до конца и цели, и путей ее достижения.

Принимая решение, руководитель должен мысленно прогнозировать весь предполагаемый ход событий, учитывать все факторы, которые способны повлиять на его реализацию. Словом, успешность руководящей деятельности во многом зависит от прогностических способностей человека: чем дальше он смотрит вперед, тем более способен, как шахматист, просчитывать свои ходы, тем эффективнее управление.

Поэтому при рассмотрении управленческой ситуации необходимо одновременно учитывать как бы несколько уровней целей. Прежде всего ближайшую, или оперативную, опирающуюся на точный прогноз единственно возможного течения событий на ближайшем отрезке времени. Далее следует промежуточная (тактическая) цель, более отдаленная и менее конкретная, и, наконец, перспективная (стратегическая) цель, подразумевающая основное направление прогноза. Если, скажем, стратегической целью отряда является перевыполнение производственной программы, то тактической будет организация деятельности конкретной бригады, а оперативной — выполнение заданий отдельными бойцами на ограниченном отрезке времени. Очень важно, чтобы сами рядовые бойцы были осведомлены обо всех «рангах» коллективных целей и соотносили бы свою личную деятельность с общими задачами отряда.

Как же достигается любая из этих целей, какие для этого нужно решить задачи? Наглядную схему верного подхода к реализации целей можно найти в интересной дипломной работе студента факультета психологии ЛГУ Г. Гордничева:

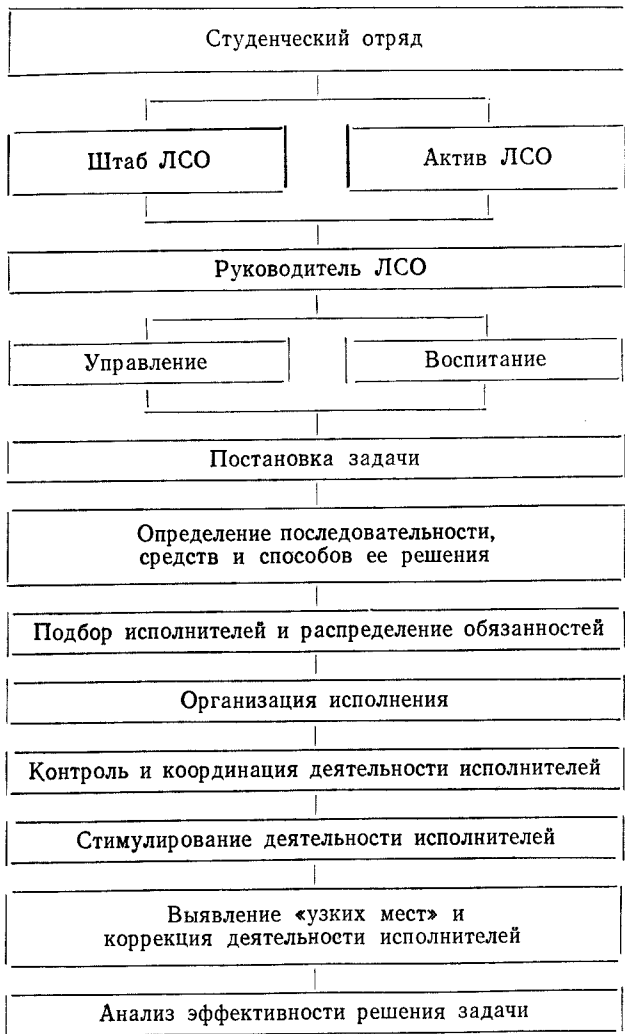


Схема эта — не что иное, как наглядное представление последовательности действий любого руководителя при достижении цели. И практически каждому этапу, каждой ступеньке соответствует определенное правило. Научившись соблюдать эти простые и, в общем-то, естественные правила, руководитель сумеет избежать многих ошибок. Попробуем сформулировать их коротко — так, чтобы было легко запомнить.

Ставя задачу, стремись предвидеть конечный результат! Казалось бы, тезис совершенно ясный: ставя задачу, надо видеть, чем обернется ее решение для отряда, для командира. Но не все тут так просто.

Задачи, стоящие перед командиром, да и перед любым руководителем в отряде, делятся на две большие группы: организация производственной и хозяйственно-финансовой деятельности и организация воспитательно-образовательного процесса. В определении приоритета этих задач в каждой конкретной ситуации и проявляется степень зрелости руководителя. Нередки случаи, когда задачи эти противопоставляются друг другу. Комиссар отряда, например, считает, что спортивная встреча с местной командой важнее нескольких часов работы на объекте, у мастера же точка зрения на этот вопрос совершенно противоположная. К сожалению, многие командиры в такой ситуации склонны безоговорочно поддержать мастера, считая, что производственные задачи всегда на первом плане, а задачи педагогические уж как-нибудь решаются сами собою. Жизнь убедительно доказывает, что подобное пренебрежительное отношение нередко оборачивается провалами и в экономической деятельности, и в процессе развития, становления коллектива.

Опасна и противоположная тенденция — когда руководитель считает, что нет ничего важнее комиссарской, воспитательной работы, пусть даже в ущерб экономике.

Важнее всего — взвешенность, учет всех последствий того или иного решения. И если в итоге высокий

конечный заработок, например, может обернуться опасностью раскола коллектива, конфликтом, настоящий руководитель никогда не пойдет на такой риск, ибо в его сознании сработает иерархия отрядных ценностей, где на вершине — единство, коллективизм, чувство локтя.

Стремись к коллективному принятию решения! И дело тут не в формальной стороне — коллективность в принятии решений необходима опять же в интересах повышения эффективности организаторской деятельности, а прежде всего в психологической стороне вопроса. При одних и тех же условиях разные руководители ставят и перед собою, и перед исполнителями задачи разной сложности. Это обусловлено в первую очередь уровнем притязаний руководителя, его самооценкой. Различают людей с завышенной самооценкой (переоценка своих сил, средств) и с заниженной (излишняя скромность); адекватно низкой самооценкой (сознание ограниченности своих возможностей) и адекватно высокой (знание своих больших возможностей). От того, к какой группе относится тот или иной руководитель, зависит, насколько обоснованы его решения, по силам ли они ему самому и подчиненным, реальны или гораздо ниже общих возможностей. Существует опасность, что неудачно поставленная задача вызовет у командира такое состояние, в котором ему будет казаться, что все усилия напрасны, задачи, как ни старайся, не могут быть решены. Более того, этот психологический надлом может распространиться и на весь отряд.

Коллективизм в принятии решения позволяет смягчить негативное влияние свойств характера руководителя на постановку задачи. Но это не единственная причина, по которой желательно учитывать мнение членов штаба.

Решение, принятое командиром единолично, конечно, повышает его ответственность за результат дела. Но

оно же ставит его в положение персонально виновного за возможные ошибки и срывы. Особенно сложная ситуация складывается, когда ошибки обнаруживаются лишь на стадии исполнения. Кажется, что руководитель подошел к делу ответственно («Я сделал все, что мог!»), но, как ни посмотри, решение не было достаточно обдуманым — ведь возникли же ошибки! Нередко и сам командир не видит, где допустил просчет, и склонен винить во всем или обстоятельства, или подчиненных. В результате — психологические травмы, конфликты, экономические потери.

Случается, руководитель склонен принимать решения сугубо единолично, только затем разъясняя их членам штаба. Вполне понятно, что они начинают воспринимать их как навязанные, критически обсуждают действия командира, стремятся главным образом отыскать в его логике ошибки. Словом, с какой стороны ни посмотри — коллективный подход сулит лучшие результаты.

Тщательно подбирай людей для решения любой задачи!

Как получить окончательный ответ — верное было принято решение или нет? Его даст жизнь. Достигнут желаемый результат — значит, цели и средства были определены верно. Но от правильного решения до конечного результата — дистанция огромного размера. И когда руководитель продумал программу действий, разъяснил ее подчиненным, эстафета переходит в их руки. Плохое исполнение может свести на нет самый блестящий замысел.

Учитывать надо не только профессиональные качества конкретного бойца, но и его отношение к делу, особенности характера. Основная роль в правильной расстановке по местам, в распределении сил принадлежит бригадиру и мастеру. Бывает, впрочем, что чрезмерно активный командир стремится во всех ситуациях проявить свою компетентность. Но наблюдения за работой

командиров, собственный опыт подсказывают мне, что так толку не добиться.

Отсюда вытекает несложный, но очень важный принцип: *не суйтесь в любую мелочь!* У каждого человека должна быть персональная ответственность за порученное дело, любой группой должен руководить старший из числа наиболее опытных бойцов, но ни в коем случае нельзя мелочно опекать людей — это не доводит до добра и только вызывает глубокое раздражение против руководителя.

Разъясните подчиненным толком, что им нужно сделать! Тоже, казалось бы, совет очевидный. А между тем выполнение многих заданий срывается именно из-за недоговоренностей: руководителю кажется, что он все подробно разъяснил, подчиненный поначалу тоже считает, что он все понял, а как доходит до дела — оказывается, информации было явно недостаточно... Уже на этапе инструктажа, общаясь с исполнителем, руководитель должен иметь ясное представление об уровне информированности бойца, правильности понимания им задачи. Бывают случаи, когда имеет смысл обратиться к исполнителю еще раз, чтобы уточнить распоряжение.

Само же распоряжение может носить — в зависимости от навыков и других особенностей исполнителя — совершенно разный характер. Командир отряда может применить контурное решение в том случае, если боец или бригадир обладает достаточными умениями или навыками, отличается добросовестностью, дисциплинирован. Но если имеются сомнения в отношении этих качеств личности, то контурное решение не подходит, имеет смысл применить структурированное. Алгоритмизированное решение наиболее эффективно в тех случаях, когда необходимо поддерживать в отряде верное отношение к правилам техники безопасности, когда боец может оказаться в ситуации психического напряжения, в стрессовой ситуации.

И наконец, есть этическое правило, невыполнение которого может повлечь тяжелые последствия. Формулируется оно примерно так: *не подменяйте собою другого руководителя!* Если командир, скажем, будет изменять указания мастера без согласования с ним, это может вызвать у исполнителей (бойцов и бригадиров) замешательство. В сознании исполнителей, еще не завершивших выполнение прошлого решения, сталкиваются два или несколько противоречащих указаний. Часто при этом бывает, что начатая работа прекращается и бригада не приступает к новой, не без основания полагая, что придет мастер и в свою очередь отменит решение командира...

Но вот отданы все распоряжения, исполнители трудятся. Насколько успешно? Как только мы задаем такой вопрос, формулируется следующее правило: *дове-рай, но проверяй!* Контроль, проверка исполнения — один из наиболее эффективных методов руководства. И в то же время для руководителя нет, наверное, более сложного и тонкого инструмента, чем контроль.

Простое, казалось бы, дело — ежедневный обход командиром производственных объектов, где трудятся бойцы. Но давайте задумаемся, какие он при этом выполняет функции, насколько сложна и многогранна его деятельность.

Это прежде всего диагностическая — главная, ведущая функция контроля исполнения. Командир должен знать подлинное состояние дел на объекте. В практике руководства студенческим отрядом большую роль играют заседания штаба или планерки. На них присутствуют бригадиры, мастер, комиссар и другие заинтересованные лица, решаются разнообразные производственные вопросы. Совещание ведет командир, он обязан знать положение в бригадах, объем выполненных работ, степень соблюдения правил техники безопасности, перспективы подразделений, обеспеченность ма-

териалами и инструментом. Часто бывает, что бригады пытаются зависить свои потребности в материалах или в рабочей силе — в этом случае осведомленность о делах на объекте дает возможность командиру принять правильное решение.

Не менее важной функцией контроля является ориентирующая функция. Проверая исполнение своих решений, командир отряда не только фиксирует состояние дел, но и ставит перед бригадами и бойцами конкретные задачи, связанные с реализацией принятого решения. Те проблемы производственной и воспитательной работы, на которых сосредоточивает внимание и свое, и подчиненных руководитель, приобретают особое значение в сознании исполнителей.

Бывает, что командир отряда не имеет продуманной системы контрольной деятельности. Тогда возможен один из следующих вариантов. Скажем, командир к проверке прибегает только тогда, когда поступают тревожные сигналы от мастера, бригадира или бойцов. Ориентирующая функция при этом сводится к нулю, контроль теряет свою силу. Не лучше и вариант, когда руководитель проявляет интерес к одним и тем же проблемам, которые становятся у него доминирующими, но при этом упускает из виду остальные. В этом случае члены отряда ориентируются, с учетом интереса руководителя, на вполне определенные проблемы и перестают заботиться о других.

Какие еще меры для повышения эффективности общего труда должен предусмотреть командир? Разумеется, стимулы. Сегодня все знают, что они делятся на моральные и материальные. Но это — условное, грубое деление, так как те же материальные стимулы воздействуют и в чисто моральном отношении: высокий заработок — не только деньги сами по себе, но и предмет гордости, доказательство вклада в общее дело.

Студент, выполняющий работу плохо, стремится из-

бежать заслуженного порицания, а добросовестный и инициативный надеется, что его труд отметят. Никакая образцовая или порочная, успешная или безуспешная деятельность не должна оставаться незамеченной.

Но неправильно понимать под стимулированием только угрозу санкций за те недостатки, которые вскрываются в результате контроля. Угроза — это самый примитивный стимул, он может направлять усилия исполнителей и на скрывание недостатков. Руководитель ССО впадает в заблуждение, считая, что чем ощутимее санкции за упущения, тем лучше бойцы будут работать. Стимулирование в психологическом смысле предполагает апелляцию к тем неиспользованным возможностям, которые таятся в каждом человеке. Оно должно способствовать развитию в отряде трудового энтузиазма, созданию здорового морально-психологического климата.

Если исходить из интересов дела, тактику поведения руководителя следует строить следующим образом: необходимо спокойно ознакомиться с результатами практической реализации решения, сопоставить их с желательным итогом, внести необходимые коррективы и помочь исполнителю перестроить работу. Такой подход несколько ущемляет, правда, честолюбие руководителя, не дает ему возможности продемонстрировать свои полномочия, но зато оказывается эффективным с точки зрения решения задачи. А ведь это — главное. Во многих ситуациях командир отряда может стоять перед дилеммой: что важнее — судьба решения или иллюзорное удовлетворение честолюбивых амбиций?

И вот — последний этап решения задачи. Руководитель, отдав распоряжение, часто остается в неведении относительно того, как оно выполняется членами отряда. Без постоянной информации он лишается возможности оказывать влияние на ход работы. Информация, поступающая от самих исполнителей, пусть даже самых добросовестных и честных, не решает проблемы: в ней

неизбежно присутствуют элементы субъективизма. Человеку также свойственно оценивать свою деятельность часто не по реальным результатам труда, а по усилиям, которые пришлось ему предпринять при выполнении задания. Для руководителя же важнее всего фактическое состояние дел. Кроме того, сведения, исходящие от самих исполнителей, недостаточны: командиру отряда нужны объективная информация не только о работе одной бригады, но и сравнение итогов деятельности всех коллективов. Такую оценку не может дать бригадир: он видит лишь свою локальную задачу.

Командир, проверяя деятельность членов отряда, выявляя слабые места, определяя пути устранения возникающих трудностей, получает объективную картину реализации решений. Он не может обойтись без личных впечатлений, без живой связи с исполнителями. Особенно это важно в руководстве молодежными коллективами, в которых неформальное общение и контакт ценятся очень высоко и всегда способствуют росту авторитета лидера, признанию его прав на руководство. Само то обстоятельство, что работа члена отряда обратила на себя внимание руководителя (командира, комиссара, мастера), уже служит хорошим моральным поощрением — конечно, если контрольная проверка проводится тактично, уважительно. Часто бывает, что исполнитель сталкивается с критическими ситуациями, когда он остро нуждается в сторонней оценке. Он рад человеку, с которым можно посоветоваться, обсудить свои заботы. Успешно завершив какой-то этап работы, боец почти всегда испытывает потребность в общении, хочет получить позитивную оценку своих усилий, особенно от руководителей. В этих случаях контрольная проверка приносит немалую пользу как самому исполнителю, так и делу.

Правила руководства даны здесь, разумеется, в самой общей форме — на деле они многограннее, слож-

нее. Я специально сформулировал их в виде кратких советов — важно с чего-то начать, жизнь потом научит молодого руководителя пользоваться всем спектром приемов и методов. Важно понять основное: руководство—непрерывный, сложный процесс со своим алгоритмом, своей методикой.

ОРГАНИЗУЯ, ВОСПИТЫВАТЬ

Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным.

Сенека

Руководитель в отряде находится на совершенно особом положении. Кандидат на любую руководящую должность в ССО должен совершенно ясно отдавать себе в этом отчет. Существует как бы особая психологическая канва организаторской работы в отряде: командир или комиссар не только всегда на виду, но любое его слово, поступок влияют на окружающих. Это, кстати, не всегда учитывается при подготовке командных кадров. Существующая ныне система обучения руководителей отрядов знакомит их с основными направлениями экономической, производственной деятельности, но чаще всего оставляет в стороне воспитательные задачи. Собственно говоря, при этом все ставится как бы с ног на голову: ведь главное для отряда — воспитание коллективизма.

Научно-технический прогресс невозможен без творческого поиска, который все более становится деятельностью коллективной. Сложность и глубина современных исследований требуют привлечения к научным, поисковым работам большого числа специалистов, целых научных коллективов. Важно, чтобы уже на вузовской скамье у студентов воспитывалось такое качество лич-

ности, как коллективизм. Но это чувство не возникает само по себе — оно является следствием опыта коллективной деятельности, который приобретает студент за годы обучения в вузе.

В нем, как в фокусе, концентрируются политические, трудовые, нравственные качества студента, в том числе и руководителя.

Исследования социологов Высшей комсомольской школы доказали интересный факт: в студенческих отрядах интенсивность воспитательных процессов резко возрастает по сравнению с периодом учебных семестров. Бывает, в отряде студент меняется на глазах, охотно работает, берется за дела, а только вернется на факультет — глядишь, снова становится равнодушным, безынициативным... В чем тут дело? Все просто: в отряде студент находится в «силовом поле» общих забот, общего конкретного труда. Силовые линии этого поля — требовательность руководителя. И от того, насколько оправданы выбранные руководителем методы воздействия на подчиненных, зависит результат его организаторской деятельности в целом. Наиболее авторитетные в отрядах командиры тщательно выбирают методы, справедливо выделяя в качестве наиболее эффективных такие, как убеждение и требование, в отличие от чисто дисциплинарных воздействий.

Что же представляют собой эти методы, каково их значение, в чем состоят особенности?

Метод убеждения является ведущим во всем спектре организаторских (управленческих) воздействий, применяемых в ССО. Убеждение — это прежде всего разъяснение и доказательство правильности и необходимости определенного поведения либо недопустимости какого-то проступка.

Убеждением как методом организаторского воздействия блестяще владели В. И. Ленин, С. М. Киров, А. В. Луначарский, М. В. Фрунзе, М. И. Калинин.

Слово — великий инструмент человеческого общения, воздействия на людей. Но убеждает, конечно, не только слово, убеждает и дело. Поэтому рассчитывать только на слова, даже правильно и доходчиво сказанные, но не подтвержденные конкретными делами, не стоит.

Процесс убеждения, пожалуй, самый сложный по своей технологии среди остальных методов организаторского воздействия. Особое, ведущее место в этом процессе занимают аргументирование руководителем своей позиции, стремление сделать так, чтобы она стала позицией, убеждением каждого члена отряда. Аргументирование — основа убеждения!

Аргументирование — наиболее трудная фаза убеждающего воздействия. Оно требует знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и конкретности высказываний. При аргументации необходимо хорошо владеть материалом, четко определяя для себя самого задачи, которые нужно решить.

Аргументируя свою позицию, руководитель должен придерживаться вполне конкретных принципов:

— оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями — иначе смысл диалога легко потопить в море слов и доводов, особенно если они неясны и неточны;

— содержание аргументации должно соответствовать особенностям личности того, кому она предназначена. Доводы и доказательства, хорошо разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все вместе, разом. Так, один-два ярких довода могут быть куда сильнее, чем множество средних аргументов;

— аргументирование не должно быть декларативным или выглядеть как монолог главного героя. Точно расставленные паузы оказывают большее воздействие, чем поток слов. При этом на собеседника лучше влияет

активное построение фразы, чем пассивное, когда речь идет о доказательствах (например, лучше сказать «мы это осуществим», чем «можно осуществить». Точно так же лучше сказать «заклЮчить», чем «сделать заключение»);

— аргументацию необходимо вести корректно по отношению к членам отряда. Это означает, что надо всегда открыто признавать правоту бойцов, когда они правы, даже если это вам неприятно. Но зато это дает вам право требовать такого же поведения со стороны товарищей. Оперировать можно только теми аргументами, которые понятны собеседникам, избегая пустых фраз — они свидетельствуют об ослаблении вашего внимания, ведут к ненужным паузам с целью выиграть время, поймать потерянную нить беседы. Собеседники это прекрасно понимают;

— свои доказательства, идеи и соображения надо излагать оппонентам как можно нагляднее. Вспомните пословицу: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Сравнения лучше всего основывать на опыте собеседника, иначе понимания не получится — собеседник будет не в состоянии понять смысл ваших доводов из-за непонимания связи между сравниваемыми явлениями. Сравнения должны поддерживать и усиливать вашу аргументацию, быть убедительными, но без преувеличений и крайностей, вызывающих недоверие и тем самым ставящих под сомнение все приводимые вами примеры.

В аргументировании выделяют две основные конструкции:

доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать;

контраргументация, с помощью которой вы опровергаете тезисы и утверждения собеседника.

Для обеих конструкций применяются одни и те же основные приемы, состоящие в тщательном изучении всех фактов и сведений, которые будут использованы в

ходе аргументирования, в формулировании ясных, логичных заключений.

Наилучшими являются те аргументы, которые основаны на правильных и четких рассуждениях, на хорошем знании деталей и обстоятельств дела и на способности руководителя заранее в конкретных формах и точно представить себе то, чего он хочет добиться.

Но, естественно, одним убеждением руководителю не обойтись. Не менее широко он применяет *методы требования*. Эта группа методов также является одной из ведущих в разнообразном арсенале средств организаторского воздействия. Эффективны они и в воспитательной работе. Их можно разделить на **прямые** и **косвенные**.

К **прямому** методу воздействия относится *требование-приказ*. Приказание — категорическая форма требования. Категоричность приказа, степень волевого побуждения, может быть выдержана в общей, предназначенной для всех форме, а может выражаться в резких формулировках, адресованных конкретному лицу. Но эта резкость ни в коем случае не должна быть оскорбительной. Наиболее эффективен этот метод в ситуациях, когда необходимо быстро и четко организовать деятельность коллектива, конкретного бойца, группы бойцов.

Приказ — инструмент сильный, но, применяя его, командир должен помнить, что по-настоящему действенным он будет только при условии контроля за его выполнением.

Не менее эффективны бывают **косвенные** приемы метода-требования — требование-просьба, требование-доверие и требование-одобрение.

Требование-просьба. В студенческих отрядах просьба командира — одно из лучших и наиболее часто употребляемых средств организаторского воздействия. Эта форма основывается на тесных товарищеских отношениях в студенческих коллективах. Только такие отно-

шения делают просьбу надежным инструментом руководства. А. С. Макаренко в лекциях по вопросам семейного воспитания говорил: «Просьба тем отличается от других видов обращения, что она предоставляет человеку полную свободу выбора. Просьба и должна быть такова. Ее так нужно произносить, чтобы человеку казалось, что он исполняет просьбу по собственному доброму желанию, не побуждаемый к этому никакими принуждениями». Просьба не только возможна при позитивных отношениях в студенческом отряде, но и сама активно способствует укреплению и развитию этих отношений, приучает членов отряда к взаимопомощи.

Требование-доверие. Эта форма требования также производит чаще всего необходимый эффект. Доверие стимулирует знакомую и посильную работу. Требование доверием воспринимается как почетное и ответственное поручение, подчеркивающее то уважение, которое испытывает командир к конкретному студенту. В студенческой среде такая форма требования должна быть, пожалуй, ведущей. Но и злоупотреблять этим приемом тоже не стоит. Там, где нужно решительное воздействие на бойца или группу бойцов, командиру необходимо занимать принципиальную позицию и применять более жесткие приемы.

Требование-одобрение. Одобрение, похвала, вовремя высказанные в адрес студента, являются одними из сильнейших стимулов его деятельности. Недаром народная пословица гласит: «Ласковое слово пуще дубины». Одобрение обычно используется в тех случаях, когда боец добивается успехов в выполнении общественных поручений, производственных заданий. При этом очень полезно закрепить успех, создать позитивные условия для дальнейшего движения.

Похвала радует любого человека. Радость он переносит и на выполняемую работу, которая, таким образом, приобретает для него позитивную эмоциональную

окраску. Появляется стремление еще раз сделать то же, чтобы вновь пережить чувство удовлетворения, радости. Это удовлетворение становится одним из наиболее сильных стимулов деятельности.

Среди форм косвенных требований имеются и такие, в которых отношение руководителей не проявляется столь отчетливо. Эти формы могут быть охарактеризованы как нейтральные. К ним относятся требование-совет, требование-нарекание.

Требование-совет представляет собой апелляцию к сознательности членов отряда, к их пониманию целесообразности, полезности и необходимости требований командира. При этом он выступает в коллективе как организатор, авторитет которого признан, мнением которого студенты дорожат.

Совет — эффективная форма организаторского воздействия. Умелое его применение помогает воспитывать у молодых людей положительное отношение к труду, к товарищам. Но требованием-советом, как и любым другим методом управления, нельзя злоупотреблять. Его необходимо использовать лишь там, где для этого есть необходимые условия, и прежде всего — уважение студентов к своему руководителю, их уверенность в том, что совет командира — единственный путь решения проблемы.

Требование-нарекание — самый незаметный со стороны, но весьма употребительный прием косвенного требования. Он играет роль толчка, приводящего в действие лучшие качества личности. Намек можно использовать, если достаточно незначительного по силе воздействия, чтобы вызвать нужную реакцию у человека. Другой особенностью этого приема является его индивидуальность — суть намек понятна только тому, к кому он обращен. Чтобы добиться успеха, командир должен опи-

ратся на свой опыт взаимоотношения с бойцом, проявляя деликатность, которую особенно ценят студенты.

Среди приемов косвенного требования немаловажную роль играет группа требований, демонстрирующих отрицательное отношение командира к действиям и поведению члена отряда. Это выражение недоверия, угроза, осуждение.

Требование выражением недоверия имеет большое значение как стимул деятельности студентов. Этот прием используется в организаторской деятельности значительно реже, нежели предыдущие. Он употребляется, как правило, когда налицо явное невыполнение студентами своих обязанностей, уклонение от их выполнения. Выражение недоверия не следует применять часто: рано или поздно этот прием примелькается, бойцы начнут воспринимать отсутствие доверия как несправедливость со стороны командира, как проявление негативного отношения к ним.

Требование-угроза. В отношении этого приема воздействия сделаем общее замечание: эффективность угрозы как формы организаторского воздействия обратно пропорциональна частоте ее употребления. Слишком часто применяемая угроза теряет свою силу. В то же время нужно помнить, что разумная угроза, если распоряжение командира все-таки не выполнено, должна обязательно быть реализована. Обещанное и заслуженное наказание обязательно должно приводиться в исполнение — иначе студенты потеряют веру в решимость руководителя, предупреждения станут бесполезными. Угроза — весьма эффективное средство воздействия. Но применять этот прием нужно нечасто, умело и всегда решительно доводить до конца.

Требование-осуждение. Отрицательная оценка командиром тех или иных действий бойца часто может сыграть роль тормоза нежелательного поступка, стимулировать поступки хорошие.

Осуждение, как и всякий другой прием, нельзя применять слишком часто в отношении одного и того же студента: в этом случае оно не просто теряет свою силу, но и отрицательно влияет на развитие взаимоотношений между руководителем и коллективом — люди склонны сочувствовать «козлу отпущения». Осуждение и порицание могут носить самую различную эмоциональную окраску: от мягкого укора и упрека до открытого проявления гнева и возмущения. Зависит это от конкретной ситуации. Так, при разрешении конфликта эмоции могут проявляться более интенсивно, чем при выяснении организационной проблемы. Каждый из приведенных примеров требует от руководителя тщательного анализа степени соответствия применяемого метода требования и решаемой ситуации.

Руководство людьми — процесс сложный и многогранный. В ходе его появляется новый опыт, вырабатываются новые способы воздействия на студентов. Одним из таких действенных методов является метод критики. Давно известно, что в здоровой атмосфере товарищеской критики отношения между людьми складываются наилучшим образом, в коллективе отсутствует захваливание одних и принижение других, руководители используют коллегиальные способы принятия решений. Этот метод наиболее полно соответствует коллективистскому характеру трудовой деятельности студента-стройотрядовца.

Народная пословица говорит: «Только тот не ошибается, кто ничего не делает». Зрелость человека проявляется в том, что, совершая ошибки, он учится избегать их.

Но человек не всегда замечает собственные промахи, ошибки, недостатки, слабости. Более отчетливо они видны со стороны. Мы не всегда можем правильно оценить и свои положительные качества, достоинства. Иногда их или преуменьшают — срабатывает такое качество

личности, как скромность; или, наоборот, преувеличивают — так проявляются самоуверенность, зазнайство. Да и сами достоинства, не сдерживаемые определенными рамками, могут превратиться в недостатки. Так, излишняя смелость нередко переходит в ухарство, а чрезмерная аккуратность и точность могут превратиться в сухой педантизм. Во всем нужна мера.

Как найти эту меру, правильно оценить и свои, и чужие достоинства и недостатки? Здесь необходима помощь других людей, товарищей, педагогов, руководителей. О человеке наиболее полно судят не только по тому, что он сам о себе говорит, но и по тому, что знают о нем товарищи, близкие.

Конструктивная критика, замечания в адрес студента, объективный анализ взглядов и поступков организуют и воспитывают его, помогают правильно оценить себя, развить и проявить лучшие качества личности. Критика полезна не только самому студенту, но и другим — на ошибках товарища учатся.

Но есть тут и вполне реальная педагогическая опасность. Критика нужна, но только такая, которая учит и воспитывает бойцов, помогает им идти вперед, положительно сказывается на сознании, привычках, поведении и деятельности. Подобная критика требует доброжелательного, справедливого и всестороннего анализа деятельности студента. Нужно вместе с недостатками отмечать и положительные стороны. К сожалению, не все руководители студенческих отрядов правильно пользуются этим методом. Они часто применяют его односторонне, как инструмент, который помогает вскрывать только недостатки. Это ведет к голому отрицанию, к бесплодной критике-ругани, которая не содержит в себе конструктивного начала, унижает и деморализует студентов, раздражает их, отрицательно сказывается на работе. Эффект получается прямо противоположный ожидаемому: несправедливость вызывает протест, особенно у сту-

дентов, очень чутко относящихся к достоинству не только своему, но и чужому.

Интересно отметить, что подобное искаженное представление о сущности критики имеет давнюю историю. Еще В. Г. Белинский писал: «У нас, на Руси, особенно критика получила в глазах массы превратное понятие: критиковать — для многих значит ругать, а критика одно и то же с ругательной статьей... Понимать таким образом критику все равно, что правосудие смешивать только с обвинением и карою, забывая об оправдании... Критика происходит от греческого слова, означающего «судить», следовательно, в обширном значении критика есть то же, что „суждение”».

Критиковать — значит объективно оценивать достоинства и недостатки человека, вовремя замечать и поддерживать хорошее, нужное, коллективистское, предупреждать от ошибок, помогать устранению их. Тогда будет больше смелости у критикующих и меньше обид у критикуемых.

Руководитель должен уметь также пользоваться *методами поощрений и наказаний*. Эти две полярные группы методов одинаково необходимы в организаторской работе.

Под методом поощрения подразумеваются приемы и средства организаторского воздействия, цель которых — развитие социально значимых нравственных, трудовых и политических качеств личности.

В работе умелого руководителя используются различные разновидности методов поощрения. Одобрение, похвала — методы, которые применяются командиром, желательно публично, к тем членам отряда, кто этого достоин. Но при этом необходимо соблюдать меру. Слишком частое поощрение одних и тех же членов отряда может привести к девальвации похвал командира в глазах коллектива.

Награда — метод поощрения наиболее популярный и значимый. Он применяется в тех случаях, когда необходимо отметить серьезные достижения, хороший поступок. Возможности материального стимулирования командира обычно весьма ограничены, да и по КТУ между бойцами расхождение часто невелико. Однако существует целый ряд комсомольских наград (от грамоты комитета ВЛКСМ до знака ЦК ВЛКСМ).

Сущность метода поощрения можно выразить как «идею привлечения» (А. С. Макаренко). Поощряя одних за правильные поступки, мы привлекаем и остальных к тому, чтобы они действовали и поступали так же. Между тем руководители отрядов могут допускать при этом некоторые ошибки.

Первая ошибка заключается обычно в том, что, поощряя одного или другого студента, мы думаем только о нем, делаем его центром внимания. Но по сути при поощрении основным объектом влияния должен быть коллектив, к которому руководитель как бы обращается с призывом: «Поступайте так же, и вы будете поощрены». И тут нет мелочей. Награждая, надо учитывать буквально все — время, место, форму поощрения.

Например, отряд отработал трудовой семестр — проходит месяц-другой, и в вузы, комитеты комсомола начинают поступать благодарственные письма, грамоты, которыми был награжден отряд за лекционную работу, помощь сельской школе и т. п. Приходят грамоты, как правило, персонально бойцам и руководителям отряда. Причина ясна: политотделы зональных штабов не проявили вовремя особой оперативности, а затем отряды разъехались, и грамоты выдали прямо секретарям комсомольских бюро факультетов, а те откладывают их вручение до Дня студенческого отряда. Случается, о награде и вовсе забывают или вызывают награжденного в комитет ВЛКСМ: «...Поздравляем.... Надеемся...»

Грамота попала по адресу. Но сыграла ли награда

свою роль? Или бывает и так: вручается грамота на общем собрании, но обстановка такая, что не слышно даже фамилии награжденного. В зале смех, реплики...

Случается, зональный штаб отмечает работу командира линейного отряда, ему торжественно вручают награду, о его работе говорят правильные, хорошие слова, а в зале недоуменное молчание. Награжденный, оказывается, авторитетом не пользовался, работал, ориентируясь на вышестоящих руководителей, в отряде был груб, нетерпим к критике, субъективно оценивал труд студентов, а то и целых бригад, нарушал Устав ССО, был небрежен в ведении финансово-хозяйственных дел... Как воспринимается награда в коллективе?

С такими ситуациями мне приходилось сталкиваться довольно часто. Казалось бы, отряд отработал хорошо, перевыполнен план. Подашь в зональный штаб список на награждение, например, значком «Ударник ВССО» — это отличие наиболее престижно среди бойцов. Потом вдруг выясняется, что значки или не получили, или получили недостаточно и выдают поровну — один-два на отряд. Махнешь на этих «организаторов» рукой, пойдешь в магазин общественно-политической литературы, купишь грамоты и устраиваешь ребятам праздник в День строителя с вручением как можно большему числу добросовестных бойцов и бригадиров грамот и значков, которые смог «выбить» комиссар в райкоме комсомола.... В наших отрядах, кстати, все, кто добросовестно отработывал трудовой семестр, всегда получали какую-нибудь награду.

Постараемся сформулировать некоторые советы руководителям ССО по технологии поощрений.

1. Никогда не злоупотребляйте ими! Нужно знать меру. Как при наказании, так и при поощрении должен неумолимо действовать один и тот же закон: лучше реже, но разумно и целесообразно.

2. Частое использование поощрения, независимо от наших желаний, обесценивает его, особенно если оно относится к одним и тем же людям: в этом случае поощряемый ставится в положение избранного. Это неверно!

3. Применяйте разнообразные виды поощрения! Нельзя студента поощрять грамотами одного и того же достоинства. Допустим, если в прошлом трудовом семестре боец был награжден грамотой комитета комсомола факультета или вуза, то затем имеет смысл наградить его грамотой райкома ВЛКСМ.

4. Поощряя студента, нельзя акцентировать внимание только на одном показателе. Скажем, боец хорошо работал на объекте, но нарушал дисциплину, или наоборот. Оценка вклада каждого в общее дело должна быть комплексной и целостной.

5. Поощряя студента, всегда учитывайте реакцию, которую может вызвать в коллективе это награждение. Поэтому вопросы, связанные с награждением или поощрением, целесообразно решать в коллективе, где работает студент, и учитывать мнение отряда.

Антипод поощрений — наказания. Эти методы включают наиболее острые приемы организаторского и воспитательного воздействия. Их цель — закрепить в каждом человеке чувство ответственности за свои поступки, сформировать стремления, тормозящие негативные действия.

Наказание — это одна из форм принуждения. Но наказание ни в коем случае не должно носить характера возмездия за проступок. Интересные мысли высказал по этому вопросу замечательный педагог К. Д. Ушинский: «Педагогические наказания — не наказания в собственном смысле слова. Это не более, как вспомогательные средства, без которых иногда не может обойтись воспитатель при достижении своей цели».

В нашей стране категорически запрещены какие-либо меры физических, телесных наказаний. Это абсолют-

но понятно и не требует доказательств. В своей стройотрядовской жизни мне ни разу не приходилось слышать о каких-либо физических воздействиях на бойцов со стороны руководителей. Стычки, будем откровенны, случались, но только между бойцами.

Наказание — это самое сильное средство воздействия. Применяя его, важно считаться с индивидуальными особенностями личности студента и добиваться, чтобы он понял следующее:

— наказывает руководитель, но от имени коллектива. Неподчинение требованиям командира, мастера, комиссара может оказать негативное воздействие на нормальную работу коллектива бригады, отряда;

— в наказании важнее содержания сам факт осуждения коллективом, факт отсутствия безнаказанности;

— наказание будет отменено или забыто, если исчезнет повод для него.

Оно должно применяться всегда по принципу «лучше редко, да метко». Применяя этот метод, нельзя поддаваться чувству обиды и гнева. К сожалению, наиболее действенным его считают именно те руководители ССО, чья деятельность малоэффективна, а авторитет в коллективе и того меньше...

Использование методов поощрения и наказания требует четкого соблюдения определенных принципов. Эффективность их применения определяется умением командира использовать некоторые дидактические принципы. Дидактика — это составная часть педагогики, излагающая принципы обучения. Конкретная практическая деятельность руководителей ССО, конечно, далека от школьной практики, но общим является то, что командиры также занимаются педагогической работой. Поэтому они должны знать и применять при организации воздействия следующие дидактические принципы: справедливость, своевременность, гласность и наглядность.

Важнейший дидактический принцип — гласность. Соблюдение его ведет к широкой информированности коллектива о тех, кто способствует успеху или, наоборот, сдерживает движение. Применение методов как поощрения, так и наказания должно быть обязательно гласным. Это способствует созданию хорошего нравственно-психологического климата в студенческом трудовом коллективе.

Справедливость поощрения или наказания предполагает, что вся система применяемых методов воздействия понятна всем членам коллектива, они согласны с нею. Это способствует развитию социальной активности членов отряда, повышению их заинтересованности в общих делах.

Только на основании такого подхода можно правильно оценить вину или достижение бойца, определить справедливую меру наказания или поощрения.

Наказание — это не только мера ущемления работника (материального или морального), оно — и это самое главное — основание для раздумий, для переоценки его поведения и деятельности. А для этого надо, чтобы студент понимал смысл наказания и считал его объективным. Объективность и соразмерность наказания и поощрения — важнейшие составляющие принципы справедливости.

Чрезвычайно важна своевременность воздействий (поощрения и наказания). Это положение, казалось бы, не вызывает сомнений. Однако в практике принцип своевременности не всегда последовательно соблюдается. Своевременное поощрение вызывает у студента положительные эмоции. При наказании своевременность — проявление объективности.

«Золотым правилом» дидактики называют в педагогике принцип наглядности, позволяющий лучше понять смысл применяемых методов поощрения или наказания.

Ни один метод, ни один прием не могут быть заведомо объявлены хорошими или плохими. Очень верно подметил А. С. Макаренко: «Никакое средство педагогическое, даже общепринятое, каким обычно у нас считается и внушение, и объяснение, и беседа, и общественное воздействие, не могут быть признаны всегда абсолютно полезными. Самое хорошее средство в некоторых случаях обязательно будет самым плохим. Возьмите даже такое средство, как коллективное воздействие, воздействие коллектива на личность. Иногда оно будет порочно, иногда плохо. Возьмите индивидуальное воздействие, беседу воспитателя с глазу на глаз с воспитанником. Иногда это будет полезно, а иногда вредно. Никакое средство нельзя рассматривать с точки зрения полезности или вредности, взятое уединенно от всей системы средств. И наконец, никакая система средств не может быть рекомендована как система постоянная».

Выбор конкретного метода или его приема зависит прежде всего от конкретных условий.

Опыт же оперирования методами воздействия складывается постоянно — для этого нужна личная организаторская практика. Словом, и тут, как и везде, надо знать теорию, но одна теория еще не гарантирует успеха. Путь проб и ошибок — другого не существует...

СЛАГАЕМЫЕ АВТОРИТЕТА

Авторитет происходит от разума, а не разум от авторитета.

Вальтер Скотт

Для общественных организаций вузов и факультетов трудовой семестр начинается с подбора руководителей, определения численности и количества студенческих отрядов, мест их дислокации. Для студента же трудовой семестр начинается с сакраментального вопроса: «Кто

командир отряда?» И часто от ответа на этот вопрос зависит и решение самого студента — ехать или не ехать. По каким же критериям оценивается кандидатура командира? На первый план выступают его компетентность, опыт, уважительное отношение к своим товарищам и т. д. Конечно, отношение к командиру — это еще не все. Для студента большое значение имеют и традиции отряда, его название, ход работы в подготовительный период.

Так, например, в отрядах физического факультета Ленинградского государственного университета существует традиция «обкатки» новых бойцов уже во время подготовительного периода — в зимние каникулы — в леспромхозах Карелии. Так зарабатываются средства для внутриотрядной работы. И, что самое важное, формируется отрядное ядро. Всего за две зимние недели ярко проявляется то обстоятельство, что будущий боец равнодушен прежде всего к выбору руководителя отряда. Личность командира отряда очень часто выступает сама по себе мощным коллективообразующим фактором — и не только в подготовительный период, но и в течение всего трудового семестра. В. И. Ленину принадлежат замечательные слова: «Не силой власти, а силой авторитета можно достичь успеха в руководстве массами».

Что же такое авторитет руководителя? Его атрибуты — и социальные, и психологические характеристики личности руководителя, особенно его деятельности и поведения.

Наиболее наглядно это проявляется в выделении морального (нравственного, персонализированного, личного), функционального (делового) и формального (должностного) авторитета. Как сочетаются они между собой, что могут дать лидеру?

Должностной авторитет связан с оценкой престижа должности. Чем больше объем власти и полномочий, ко-

торыми обладает руководитель, тем сильнее психологический эффект его должности. Но действовать он может далеко не всегда: случается так, что ослепленные поначалу уважением к власти подчиненные со временем отлично разбираются в недостатках ее носителя, и авторитет кресла перестает срабатывать. Это — совершенно естественный, демократичный процесс.

Устойчивее функциональный авторитет, формирующийся на основе компетентности, разнообразных деловых качеств, отношения к профессиональной деятельности. Качества эти способны внушить людям глубокое уважение, заставить их подчиняться. Но только ли к этому должен стремиться руководитель? Сотни примеров из жизни убедительно доказывают, что основой успешных действий крупных руководителей всегда был моральный авторитет, базирующийся на глубоко нравственном отношении к людям, на системе взглядов и убеждений.

В номенклатуре должностей студенческого самоуправления должности командира, комиссара студенческого отряда — одни из самых престижных. Поэтому часто бывает, что руководители комсомольских, профсоюзных курсовых и групповых организаций на период трудового семестра становятся во главе студенческих отрядов. 42 процента командиров ССО ЛГУ являются секретарями или заместителями секретарей курсовых комсомольских организаций, 22 процента — активистами профсоюзных органов.

Вот тут-то в полной мере и проявляется порой несоответствие авторитета должностного и морального. Кажется бы, студент прекрасно проявил себя на общественной работе, на комсомольских собраниях, к нему прислушиваются товарищи; но третий семестр все расставляет на свои места... Не случайно для студентов вторых, третьих и отчасти четвертых курсов наиболее значимым из всех видов общественной работы является участие в

деятельности студенческих отрядов. Они прекрасно понимают, что именно здесь зарабатывается настоящий, а не дутый авторитет.

Признание авторитета руководителя подчиненными проявляется в межличностных отношениях — либо в преданности, уважении, восхищении, либо в пренебрежении, ненависти, неуважении.

Руководитель постоянно имеет дело с людьми, и в зависимости от того, как он к ним относится, формируется психологическая атмосфера в коллективе. Поэтому так важно, подбирая командные кадры для ССО, внимательно оценивать стиль отношений студента со своими товарищами, особенности его характера — они являются основой авторитета лидера студенческого коллектива.

Поговорим прежде всего об опасностях, которые поджидают молодого руководителя. Их знание поможет лучше оценить свои действия, выявить ошибки.

Практика руководства студенческими отрядами знает немало примеров, когда студенты, понимая значение авторитета в управлении коллективом, прибегают к разнообразным приемам его искусственного создания. Приемы и способы создания искусственного авторитета все-сторонне и глубоко раскрыты замечательным советским педагогом А. С. Макаренко.

Опираясь на свой богатейший опыт, А. С. Макаренко выделил целый ряд путей создания псевдоавторитета. Рассмотрим некоторые из них.

Достаточно распространенное явление — *авторитет расстояния*. Руководитель считает, что чем он дальше от подчиненных, чем реже с ними видится и официальнее держится, тем значительнее его влияние на них. Стремление к созданию такого авторитета в студенческом отряде опасно: не обладая достаточными знаниями и опытом, студент-руководитель теряет эмоциональный контакт с товарищами и оказывается в изоляции.

Управленческие решения такого руководителя малоэффективны.

Авторитет доброты проистекает из ложного понимания руководителем чуткого отношения к подчиненным. Для него характерна заниженная требовательность к человеку, ко всему коллективу в целом. Чуткость, отзывчивость, доброта, не сочетающиеся с высокой взыскательностью, легко переходят в свою противоположность. Таких начальников иронически называют «добрями». Как можно больше требовательности к человеку и одновременно как можно больше уважения к нему — так формулирует А. С. Макаренко один из принципов построения деловых взаимоотношений.

Авторитет подкупа проявляется в тех случаях, когда руководитель следует правилу: «Я тебе обещаю то-то, если сделаешь то-то». С этим правилом нужно обращаться очень аккуратно. Конечно, руководитель вправе стимулировать подчиненного и тем самым влиять на продуктивность его работы. Но может оказаться, что вознаграждение зависит от прихоти руководителя, его симпатий или антипатий. Это извращает смысл служебных взаимоотношений, наносит моральный ущерб не только одному человеку, но и всему коллективу. Такого рода «благодетельства» обычно не вызывают особой привязанности, а порождают угодничество.

Авторитет резонерства... Резонер — человек, любящий вести пространные рассуждения нравоучительного характера. Такие руководители надоедают подчиненным бесконечными назиданиями, скучными и бессодержательными поучениями, ошибочно полагая, что это усилит их влияние на людей. Даже в тех случаях, когда, например, необходимо употребить власть, сделать четкое и ясное распоряжение, они идут по пути «говорения». Это часто вызывает неприязнь или даже открытую негативную реакцию подчиненных, может служить источником возникновения конфликтной ситуации. Вос-

питательное значение такого воздействия на подчиненного минимально.

Авторитет педантизма проистекает из склонности к мелочной опеке, излишне жесткой регламентации деятельности подчиненных. Педантизмом чаще всего страдают некомпетентные руководители. Человек недостаточно компетентный склонен придумывать искусственные критерии оценки подчиненных, иногда не имеющие ничего общего с сущностью выполняемого задания. Проработки подчиненных становятся правилом для такого руководителя, считающего, что пример одного станет примером для всех.

Авторитет чванства строится на высокомерии руководителя, раздутой тщеславной гордости за действительные или мнимые заслуги. Люди, строящие свой авторитет на высокомерии, отрицающие другие мнения, кроме своего, очень болезненно относятся к критике. Любые замечания, даже доброжелательные, воспринимаются ими агрессивно.

К крайним способам формирования авторитета относится *подавление*. Основное оружие такого руководителя — непрерывные угрозы применения власти, а дисциплинарное воздействие понимается при этом как универсальное средство влияния на подчиненных. Авторитет, держащийся на страхе, порождает отрицательное отношение к решениям руководителя, лишает подчиненных уверенности и инициативы. В ССО к такому авторитету прибегают неопытные и не уверенные в своих силах студенты-командиры, и добиваются его, как правило, люди с невысокой общей культурой. В практической деятельности руководителей ССО данные методы абсолютно неприемлемы.

Но какими же методами добиться формирования настоящего авторитета? Прежде всего учтем, что для этого нужна длительная, кропотливая работа, в основе которой — дело. Никакими специальными усилиями ав-

торитета не добиться, он возникает только на фоне будничной работы.

Для создания морального авторитета руководителя ССО важны такие качества, как умение сочетать личные интересы с общественными, скромность, культура взаимоотношений, умение правильно реагировать на критику. Важная составная часть авторитета студента-организатора — оптимизм, мажорное настроение. Хороший руководитель — всегда воплощение оптимизма, веры в людей, увлеченности работой. Слагаемыми авторитета студента-организатора являются такт в общении с товарищами по отряду, объективность в решении конфликтов, переживание за успехи своего коллектива, высокая работоспособность.

Руководитель постоянно в центре внимания, особенно в студенческом отряде, где бойцы очень внимательно наблюдают за поведением своего командира, комиссара, за соответствием слова и дела. Его стиль часто становится стилем отношений между членами коллектива. Правильное соблюдение единоначалия и демократизма в руководстве обеспечивает высокий уровень организации отряда как коллектива, дисциплинированность его бойцов.

Авторитет командира основывается не на постоянном напоминании подчиненным о своем положении, а на налаживании с ними позитивных отношений, создании так называемого *эффекта обаяния руководителя*. Но это возможно только при умении понять душевное состояние людей, сопереживать с ними и в радости, и в огорчении. Можно с уверенностью сказать, что руководитель ССО, обладающий такими качествами личности, при должной компетентности сможет завоевать авторитет среди своих товарищей-студентов.

Наиболее сложная проблема — предъявление требований к бойцам отряда. Но именно требовательность — подлинная, обоснованная — лежит в основе авторитета

и, как одно из необходимых качеств личности руководителя, относится к ее этико-психологическим чертам. В структуре качеств личности у способных организаторов требовательность занимает первое место, у неспособных находится на одном из последних. В умении правильно дозировать требования, находить для них нужный эмоциональный фон и заключено мастерство руководства. Каждое действие командира должно быть обусловлено интересами дела, быть справедливым, не ущемлять личного достоинства члена отряда. Особое значение приобретает личный пример командира в решении проблемных ситуаций.

В «„Смене” на студенческой стройке» в 1984 году была помещена статья об отряде «Пересвет» матмеха ЛГУ. Командира этого отряда Леонида Пуховского как руководителя ярко характеризовал следующий факт. Когда в отряде произошло нарушение дисциплины, виновниками оказались лучшие бойцы отряда, один из которых был родным братом Леонида. Но командир никому не сделал снисхождения, оба нарушителя понесли заслуженное наказание. И в отряде и на факультете мнение о Пуховском сложилось одно — авторитетный командир! В дальнейшем биография Леонида еще не раз была связана с работой во главе студенческих отрядов. А ведь достаточно было ему уступить, отступить от своих принципов под влиянием вполне понятного чувства — кто знает, может быть, трудовой семестр 1984 года был бы последним для него как командира.

К слагаемым *делового авторитета* руководителя отнесем и такие качества личности, как инициативность, компетентность, настойчивость, пунктуальность, дисциплинированность, деловитость, требовательность, критичность, настойчивость в реализации распоряжений и требований, решительность, уверенность в себе, твердость, аккуратность, владение современными способами принятия решений, планирования, контроля.

Чем выше уровень организаторских стремлений и способностей, тем выше и авторитет руководителя, уважение к нему со стороны подчиненных.

Понятно, что всему этому невозможно научиться сразу. Более того, некоторые качества или есть у человека с самого начала, или их нет и не будет никогда. Но в то же время есть вещи, на которые большинство молодых руководителей не склонны обращать внимание, однако именно эти мелочи могут основательно помочь в работе. Поговорим о таких «второстепенных» слагаемых авторитета.

Для формирования делового авторитета руководителя большое значение имеет его умение говорить. Без этого лидер не сможет ясно, точно и доходчиво передавать распоряжения, деловую информацию. В любом случае распоряжение должно быть разборчивым, доходчивым, содержательным, определенным и упорядоченным.

Подбирая форму передачи распоряжения, руководителю необходимо следить за тем, чтобы его воздействие психологически не давило на членов отряда сверх меры и в то же время не было чрезмерно слабым и формальным. И в том, и в другом случаях можно потерять контакт с членами отряда: дело в конце концов дойдет до прямого или скрытого игнорирования распоряжений.

С учетом индивидуальных различий характеров бойцов имеет смысл использовать формулы обращения:

— «Прошу вас» (или, в зависимости от отношений, «тебя»);

— «Следует поступить таким образом»;

— «Вам поручается выполнить»;

— «Вам приказано выполнить»;

— «Вам приказано выполнить, в случае невыполнения будете наказаны».

В главе «Портрет отряда» мы выделили различные характеристики типов бойцов ССО. Исходя из них, ру-

ководителям ССО порекомендуем использовать первую и вторую формулы обращения как к коллективистам, так и к претензионистам. К индивидуалистам лучше подходят вторая и третья формулы, к пассивным и конформистам — третья и четвертая, и наконец, к изолированным — четвертая и пятая формулы. Однако в любом случае в выборе тона и формулировок не должно быть шаблона, беспорен лишь принцип индивидуального подхода к подчиненным в зависимости от их личностных особенностей.

Вместе с личным и деловым авторитетом руководитель студенческого отряда приобретает искреннюю и доброжелательную поддержку, иначе ему ничего другого не остается, как прибегать к методам давления, принуждения. Бывают и противоположные ситуации: чувствуя свою неспособность поднять отряд на выполнение производственной задачи, руководитель самоустраняется от выполнения своих обязанностей.

Как избежать этого? Фундамент уважения к руководителю — прежде всего его собственное уважение к коллективу, к каждому бойцу. Невозможно заслужить уважение у того, к кому вы относитесь пренебрежительно. Оно обязательно предполагает взаимность. Специалисты в области психологии управления недаром подчеркивают категорический характер этого требования к руководителю. Даже если боец отряда ведет себя невыдержанно, командир обязан сохранять спокойствие, объективность в решениях, уважение к личности студента.

Но не только выразительность речи, доброжелательный, уважительный тон важен для руководителя. Человека можно расположить к себе или оттолкнуть мимикой лица, поведением. На Западе управляющих, менеджеров, не случайно обучают умению владеть своим лицом, манерами. Специалисты по «имиджу» справедливо считают, что улыбка на лице ничего не стоит тому, кто улыбается, но даст многое. Она создает на начальном

этапе управленческого общения доброжелательную, доверительную атмосферу. Некоторые лидеры ССО, взяв за образец стереотип человека сдержанного, с пронизательным взором, боятся лишний раз улыбнуться, пошутить, считая, что это подорвет к ним доверие, их авторитет. Конечно, командир может выражать свое недовольство, но ни в коем случае не проявлять при этом раздражения, презрения. Он должен стремиться к владению своей мимикой, жестом.

Хрестоматийным является персонаж, кочующий из произведения в произведение, — человек, любящий шутку и умеющий находить смешное там, где его, казалось бы, и нет. Человек, обладающий чувством юмора, — это находка для любой группы, любого коллектива.

Одно из самых простых и точных определений юмора принадлежит В. И. Далю: «Юмор — веселая, остроумная, шутливая складка ума, умеющая подмечать и резко выставлять странности обычаев, порядков, нравов». Если сказать человеку, что он лишен чувства юмора, то этим его можно и обидеть. Особенно если сказать такое лидеру-студенту. Ни одна аудитория так не отзывчива на хорошую шутку, как студенческая. Наверное, человеку без чувства юмора нельзя доверять руководство ССО, как нельзя доверять дальтонику управление автомашиной. Юмор важен в повседневном общении, помогает сглаживать шероховатости, обходить острые углы. Часто бывает, что бойцы, желая обратиться с просьбой или предложением, боятся не получить поддержки: отрицательный ответ всегда неприятен для самолюбия. Нередко такая ситуация разрешается именно с помощью юмора: просьба излагается в шутливой форме, как бы не всерьез. Ответ, даже если он будет отрицателен, также излагается в шутливой форме. Вопрос решен, обе стороны «сохранили лицо», никто не попал в неловкое положение... Чувство юмора, умение пошутить — важный фактор авторитета руководителя.

Ничто так не ценится в общении между людьми, как умение слушать. Психологи определяют слушание как важнейшее средство общения, особенно делового. «Не слушать, — писал Оноре де Бальзак, — это не только отсутствие вежливости, но и признак пренебрежения... Ничто так не окупается в общении с людьми, как милостыня внимания...» Соблюдайте простые правила — вы увидите, какого неожиданного эффекта можно добиться этим.

Слушая, попробуйте:

- забыть личные предубеждения против человека;
- не спешить с ответами и заключением;
- разграничивать факты и мнения;
- следить за тем, чтобы ваша речь была предельно ясной и точной;
- быть беспристрастным в оценке того, что вы услышали от собеседника;
- действительно слушать, а не делать вид, будто слушаете, не отвлекаться на посторонние мысли;
- быть терпеливым, не обрывать собеседника, а пытаться направить беседу в нужное русло.

Внимательно выслушав товарищей по отряду, можно быстро снять напряженность у бойцов. Например, мастер в резкой форме, негативно высказался о качестве выполненной бойцом работы, у того возникла необходимость высказаться. Студент-строитель часто имеет весьма смутное представление о должном качестве работы, брак допускает просто по незнанию. Проявить внимание к проблемам бойца, мягко указать на его ошибки — это, несомненно, будет способствовать росту авторитета командира отряда.

Не последнюю роль в становлении авторитета играет и внешний вид командира.

Народная поговорка гласит: «По одежке встречают, по уму провожают». Обычно для современного молодого человека характерен спортивный вид, модная одежда,

аккуратность, энергичная походка. В студенческом движении был период, когда внешнему виду бойцов уделялось особое внимание: запрещено было ношение бороды, длинных волос и т. п. В последние годы к этому стали относиться более свободно. Честно говоря — жаль. Нередко можно видеть бойцов ССО в неопрятной форме, с невообразимым количеством значков и эмблем. Бывает, что и шевроны ВССО нашивают в несколько рядов. Прежде всего такая «красота» — признак невысокой культуры. Тем более это недопустимо для руководителя отряда: ведь он обеспечивает контакт с принимающей и различными общественными организациями. Неопрятный внешний вид при всех прочих достоинствах не будет способствовать успеху управленческой работы.

Обаяние личности — удивительное явление. Его влияние на отряд огромно. Ведь оказывать побуждающее, воспитательное воздействие на бойцов командир может только в границах своего авторитета: реальная власть руководителя такова, какой признают ее подчиненные.

Для меня образцом организатора до сих пор остается Юрий Владимирович Астраханцев. Его вклад в развитие студенческого движения в университете, да и в Ленинграде, трудно, наверное, переоценить. Он был секретарем комитета комсомола математико-механического факультета ЛГУ, и до сих пор отряды этого факультета — одни из лучших в университете. Возглавлял Юра районные отряды в Мурманской области, участвовал в строительстве КамАЗа. Как человека, как организатора его отличали скромность, простота, заинтересованность и преданность своему делу. Отсюда и его огромный авторитет среди нас, руководителей линейных отрядов.

И еще один человек произвел на меня сильное впечатление — Юрий Тимофеевич Тимофеев. Авторитет его базировался, как я определил бы сейчас, на эмоциональном лидерстве. В 1975 году в отряде, который мне

довелось возглавить, он был наиболее интересной личностью — оптимист, жизнелюб, человек с абсолютным чувством юмора. Любопытно, что Юра был значительно старше любого из нас — ему, научному сотруднику, тогда было уже за тридцать... Но между нами никогда не было барьера. В то же время мы испытывали к этому не теряющемуся в любой обстановке человеку огромное уважение.

В трудные минуты он был незаменим. В глухом поселке Намск, в Коми АССР, базировалась часть отряда — шестнадцать человек. Отношения с местным населением складывались трудно — местные ребята-лесорубы после «возлияний» пытались выяснять отношения со студентами. И бригадир Юра Тимофеев сумел не только сплотить бойцов, но и переломить в конце концов опасные тенденции развития отношений с местными ребятами, наладить с ними контакт. Думаю, ему в этом помогли профессионализм психолога и, конечно, высокие человеческие качества. С любым человеком умел говорить понятным ему языком. Вот, собственно, и все.

ГЛАВНАЯ ЗАБОТА

Бди!

Козьма Прутков

Среди многочисленных обязанностей командира, мастера, бригадиров есть одна, которая стоит всех остальных, — соблюдение в отряде правил охраны труда и техники безопасности.

Может показаться странным, что в этой книге вообще речь пошла о технике безопасности. В конце концов есть инструкции по ТБ!

Но, как ветеран ССО, считаю своим долгом сосредоточить внимание читателя именно на этой — первосте-

пенной — грани деятельности руководителя. И дело не только в том, что по твердому правилу ВССО отряд, в котором произошла травма из-за нарушения правил ТБ, строго наказывается. Дело еще и в том, что само отношение к требованиям техники безопасности характеризует моральный климат отряда, степень развития коллективности в совместной деятельности.

Опытные руководители отлично знают, с чего начинается проверка любого линейного отряда представителями вузов, зональных и областных штабов — с посещения производственных объектов, с внимательного изучения «Экрана охраны труда и техники безопасности», журнала трехступенчатого контроля. Обычным является требование к бригадирам и бойцам предъявить «талоны по технике безопасности».

Проверяющие отряды физического факультета ЛГУ обратили внимание: в любой момент они заставляли бойцов отдыхающими, перекуривающими. Касок на головах нет, должной одежды — тоже... Причина заключалась в «традициях» факультетских мастеров и командиров: как только появляются проверяющие любого ранга — прекращать работу и ждать их ухода. Свои обязанности по охране труда эти руководители, как видим, понимали весьма своеобразно...

Часто бывает, что «приведение в чувство» не очень дисциплинированного в отношении ТБ бойца обычными мерами бывает затруднено. Начинается выяснение отношений, особенно если и бригадир настроен поддержать студента: чего, мол, серьезного, подумаешь — без каски, без спецодежды... Как командиру линейного отряда мне часто приходилось прибегать к демонстративному ужесточению контроля за соблюдением правил охраны труда. Это полезно и с точки зрения охраны здоровья бойца, и для формирования его отношения к требованиям и распоряжениям руководителей отряда, штаба. В наших отрядах редко на планерках не разбирались

случаи нарушений бойцами или бригадирами правил ТБ или режима отряда: ежедневные обходы объектов командиром, мастером давали достаточную пищу для таких обсуждений

Серьезной проблемой для подавляющего большинства руководителей отрядов является соблюдение режима. Отбой в ССО обычно в 23 часа, но после отбоя в отряде, по крайней мере, первые три-четыре недели начиналась «ночная жизнь». Ведь именно возможность посидеть после отбоя в отрядном баре, на берегу реки или просто вечером поговорить по душам с товарищами так привлекательна для бойцов.

Но нужно знать меру. И мера эта зависит от штаба отряда. В ней проявляется почерк руководства. Иные твердо и жестко требуют безусловного выполнения распорядка дня, другие, наоборот, относятся к этой проблеме нейтрально, считая, что режим отдыха — дело личное. Отчасти столь разный подход объясним тем, что среди нас есть и «совы», любящие ночные часы, и «жаворонки», которых вечером неудержимо тянет ко сну. Встречаются, впрочем, руководители, которые сами занимаются организацией ночных посиделок в отрядном баре, считая, что это верный способ поддержания товарищеских отношений с бойцами.

К сожалению, многие командиры, мастера, бригадиры имеют самое смутное представление об индивидуально-психологических особенностях студентов. А эти особенности — если с ними не считаться — могут стать психологическими предпосылками травматизма.

В актах о несчастных случаях в качестве причины часто указывается: «неосторожность студента». Понятие «неосторожность» — довольно расплывчатая формулировка, под которую подводят самые различные причины. Предположим, с тремя бойцами произошел один и тот же случай: забивая гвоздь, каждый из студентов ударил молотком по руке и получил травму кисти. В

протоколах во всех случаях в качестве причины названа «неосторожность». Но в первом случае боец думал о чем-то постороннем и просто не следил за своими движениями, во втором — бойца неожиданно окликнул товарищ по работе, отвлек его внимание. А в третьем случае неправильное движение явилось результатом неисправности инструмента: ослабло крепление молотка на рукоятке. Возможно ли предусмотреть в правилах техники безопасности все три случая? Пожалуй, только последний (неисправность инструмента) поддается прогнозированию и является предметом заботы как самого бойца, так и ответственных за безопасность — общественного инспектора по ТБ, бригадира, мастера и в конечном итоге командира ССО. Первые же два случая обусловлены прежде всего психологическим состоянием студента. Руководителю студенческого строительного отряда необходимы знания основ психологии безопасности труда.

Неосторожность бойца может быть вызвана как его индивидуально-психологическими особенностями, так и отношением к труду, к правилам техники безопасности, отражающим зачастую традиции, сложившиеся в бригаде или отряде. На поведение человека, непосредственно работающего в коллективе, каждую секунду воздействуют внешние факторы, и прежде всего — характерная для бригады или отряда атмосфера взаимоотношений. Правильное отношение к безопасности труда в основном складывается под влиянием общественного мнения коллектива.

В студенческом отряде «Романтик» матмеха ЛГУ командир, мастер, штаб искренне считали главным выполнением работ, а охраной труда откровенно пренебрегали. Результатом явилась тяжелая травма бойца. Подобные ситуации, увы, не столь уж редки в студенческом движении. Другой случай, также с тяжелым исходом, произошел в ССО «Эмпирик». Боец получил тепло-

вой удар, хотя при этом были соблюдены, казалось, все правила ТБ.

Причиной неосторожности при выполнении травмоопасных работ бывает и стремление к острым ощущениям, часто возникающее у студентов, впервые выехавших в составе ССО. Немало случаев травматизма происходит и по причине так называемой коллективной неосторожности из-за привыкания к опасности. Иногда более опытные в строительных работах студенты рассматривают неосторожное поведение как признак профессионального превосходства над остальными. При этом они не только подвергают опасности себя, но и показывают плохой пример своим менее опытным товарищам. Необходимо, чтобы осторожное поведение опытных бойцов, напротив, вызывало к ним уважение.

Боец, не уверенный в себе, живет в постоянной тревоге, с беспокойством следит за своей работой, и это состояние может вызвать неверные действия, ведущие к травмам. Многие нарушения правил ТБ происходят как раз потому, что боец хочет компенсировать лихостью собственную неуверенность, страх перед опасностью. Чаще всего это случается с неопытными, первый раз приехавшими в составе ССО студентами. У таких бойцов еще не выработаны навыки разумного распоряжения своим вниманием, быстро наступает физическая усталость. К ним нужно относиться предельно внимательно, устанавливать щадящий режим труда, использовать на наименее травмоопасных работах.

Одна из причин производственного травматизма — несовместимость бойцов по темпераменту. Что такое *темперамент* человека? В психологии под этим термином понимается устойчивая система индивидуально-психологических особенностей: быстрота возникновения тех или иных состояний и переходов между ними, длительность сохранения возникнувшего состояния. Наиболее отчетливо темперамент человека проявляется в эмоцио-

нальной сфере — в быстроте проявления и силе эмоций. Успехи в работе не определяются, конечно, только темпераментом, но он накладывает определенный отпечаток на любую деятельность, которую выполняет человек. О темпераменте судят обычно по темпу реакций человека на те или иные воздействия (темп речи, движений), внешним проявлениям переживаний (мимика), по силе соответствующих переживаний (уровень чувствительности), по тому, насколько легко и быстро человек меняет поведение при изменении внешних условий.

В психологии принято различать четыре основных типа темперамента: *сангвинический*, *холерический*, *флегматический* и *меланхолический*. Учения о типах темперамента имелись еще в трудах Гиппократ и Галена, ученых Древней Греции и Рима. Но только академик И. П. Павлов и его последователи создали четкую классификацию основных типов нервной деятельности, являющихся физиологической основой того или иного темперамента. Приведем психологические характеристики типов темперамента.

Сангвиник — человек быстрый, подвижный, эмоционально реагирующий на все воздействия, его эмоции непосредственно выражаются во внешнем поведении. Но они не сильны и легко сменяют друг друга. Темп реакции высокий, уровень чувствительности средний, отличается высокой пластичностью.

Холерик — быстрый, иногда даже порывистый в своих действиях, с сильными, быстро возникающими эмоциями, ярко выражающимися в речи, мимике, жестах. Отличается высоким темпом реакций, уровень чувствительности средний, он менее пластичен и более инертен, чем сангвиник.

Флегматик — медлительный, спокойный и уравновешенный; его эмоции почти никак не выражаются вовне; темп реакции замедленный, уровень чувствительности невысокий, инертен.

Меланхолик — отличается сравнительно малым разнообразием эмоциональных реакций, реагирует далеко не на все воздействия, но возникающие эмоции характеризуются большой силой и длительностью.

Эти виды темперамента изучены в психологии наиболее полно и считаются основными. Однако лишь немногих людей можно отнести к сангвиникам, холерикам, флегматикам или меланхоликам в чистом виде.

В трудовой деятельности очень важны также *волевые качества* личности. Под волей психологи понимают способность человека преодолевать препятствия, добиваться поставленных целей. К волевым качествам относятся прежде всего целеустремленность, решительность, настойчивость, мужество.

По волевой активности студентов можно разделить на сильных и слабых. Бойцы с сильным характером инициативны, ответственны, смело принимают решения, обладают большой выдержкой, мужественны и смелы. Любопытная закономерность: в ССО бойцы с такими волевыми качествами редко получают травмы во время работы.

Студентам со слабой волевой активностью свойственны пассивность, неуверенность в своих силах, возможностях. Такими бойцами необходимо четко и постоянно руководить. И вот с ними-то часто случаются разного рода несчастные случаи. Студента, получившего тепловой удар, — об этом упомянуто в начале главы — я хорошо знал: по своей волевой активности его как раз следует отнести к этой группе.

Проблему безопасности труда в студенческих строительных отрядах можно решить только тогда, когда ответственные за соблюдение правил ТБ будут хорошо знать индивидуально-психологические особенности бойца. Но как поставить диагноз? Эти особенности наглядно проявляются в работоспособности и динамике утомления бойца в процессе труда.

Исследования физиологов и психологов показывают, что работоспособность не является стабильной характеристикой человеческого организма. В процессе труда она изменяется как бы по фазам. Руководителю ССО необходимо обратить внимание на четыре ее основные фазы.

Первая фаза характеризуется нарастанием работоспособности — накоплением рабочего потенциала — ведь еще недавно студент либо отдыхал, либо занимался какой-то другой деятельностью.

Для начального периода работы характерны также определенные рассогласования между новыми требованиями к бойцу и состоянием его психофизиологических функций. В работу надо всегда войти. Скорость, а иногда и точность действий (даже хорошо заученных) в первой фазе, как правило, низка, внимание неустойчиво. Чтобы сосредоточить внимание на объекте труда, студенту требуется некоторое усилие.

Эта фаза имеет важное значение для бойца ССО. Большинство студентов до поездки в отряд не занималось физическим трудом, поэтому этап их включения в трудовую деятельность должен стать предметом пристального внимания со стороны опытных командира, мастера, бригадиров. Бойцы имеют не только разную производственную, но и физическую подготовку, поэтому было бы правильным в первые 7—10 дней устанавливать сокращенный рабочий день, чаще устраивать перерывы. Студенты приступают к труду с энтузиазмом, зачастую переоценивают свои физические возможности. Если не принять меры, ударный труд в первые дни обернется упадком к середине и концу месяца. При этом повышается вероятность нарушения правил техники безопасности, а следовательно, и возможности травматизма.

Вторая фаза — относительно устойчивой работоспособности. Для нее характерна согласованность

ритмов труда и темпов физиологических и психических процессов, между ними достигается максимальная гармония. Скорость и точность в фазе достигают пиков: формируются навыки, сосредоточение внимания не требует усилий. При этом у студентов обычно наблюдается эмоциональный подъем, чувство удовлетворения выполняемой работой. Этой фазе свойственна и наиболее высокая производительность труда. Такими параметрами обладают 2—5-я недели работы в ССО.

Третья фаза — устойчивой работоспособности. Ее уровень начинает снижаться, появляются признаки утомления. Субъективно утомление переходит в форму чувства усталости.

Нарушаются ритмичность, точность трудовых действий, снижается уровень устойчивости внимания (увеличивается частота отвлечений). В третьей фазе продуктивность деятельности вполне может сохраниться на уровне второй фазы, но это уже требует от бойца немалого эмоционально-волевого напряжения. Эта фаза обычно возникает к концу рабочей недели, месяца, трудового семестра. Окончание работ мобилизует действие на студентов, появляется как бы второе дыхание, сказывается и адаптация к физическому труду.

Наиболее травмоопасна четвертая фаза. Здесь происходит прогрессивное нарастание утомления, резко падает работоспособность. Нарушается гармоничное единство физиологических и физических функций, характерное для второй фазы. Под влиянием утомления ухудшается восприятие, ослабляется память и снижается продуктивность мышления. Точность и скорость трудовых действий на этой фазе падают особенно сильно, расстраиваются сложные навыки. Каждый отдельный элемент движения может не измениться, но нарушается их согласованность: одно действие утомленный человек выполняет с излишней торопливостью, другие — наоборот, с задержкой. Сосредоточение внимания требует от

бойца огромного усилия воли. Эмоциональный тонус снижается, подъем сменяется вялостью.

Длительность каждой из четырех фаз зависит от характера труда, особенностей психофизиологии бойца, уровня его подготовки. Чем сложнее деятельность и чем менее он к ней подготовлен, тем длиннее фаза вработываемости и короче фаза устойчивой работоспособности.

Динамика работоспособности может быть основательно изменена такой организацией труда, которая предполагает перерывы и изменения самого характера выполняемых действий. Сохранение устойчивой работоспособности и высокой продуктивности деятельности бойцов ССО — одна из важнейших задач руководителей отряда и принимающей организации. При этом необходимо учитывать следующее: во всякий труд надо входить постепенно. Если боец сразу после отдыха берется за дело, связанное с большой нагрузкой, фаза устойчивой работоспособности будет очень короткой: он быстро утомится, продуктивность окажется невысокой. Труд должен быть организован так, чтобы нагрузка возрастала постепенно, достигая максимума на фазе устойчивой работоспособности. По окончании этой фазы нагрузка должна уменьшаться.

Правильная организация труда предполагает ритмичность, наиболее продуктивна работа в том случае, когда студент сам выбирает удобный для него темп и ритм.

Важнейшим правилом является привычная последовательность и систематичность деятельности. Если боец работает урывками, несистематично, без четкого плана, высокой продуктивности ждать трудно. Культура труда предполагает формирование у каждого студента умения планировать свои действия в определенной последовательности и выполнять их в соответствии с определенной системой. Более того, последовательность и систематичность должны стать привычкой.

При организации работы необходимо предусмотреть смену ее видов или способов выполнения. Физиологические функции изменяются в процессе труда по-разному. Для одних характерно повышение уровня, для других — снижение, при этом меняются и нагрузки на них, уравниваются как бы расход и накопление рабочего потенциала, обеспечивается продление фазы устойчивой работоспособности.

Эффективным средством сохранения устойчивой работоспособности является рациональное чередование труда и отдыха. Часто в студенческих отрядах день планируется по принципу: работать до полного изнеможения, потом отдыхать. Такой подход неверен: продуктивность труда в итоге оказывается очень низкой. В психологии и физиологии установлено, что эффективность значительно повышается, если в течение рабочего дня наряду с обеденным (большим) перерывом устраиваются еще и короткие перерывы. Их длительность и частота зависят от характера выполняемой работы.

Там, где предъявляются высокие требования к вниманию, тонкой координации движений, желательны короткие (3—5 минут), но частые перерывы. При большой мышечной нагрузке перерывы могут быть более длительными (10—15 минут), но менее частыми. Наиболее эффективны перерывы, устраиваемые в период колебания работоспособности (третья фаза). Отдых далеко не всегда должен быть пассивным. Активный отдых, включающий смену видов труда или физические упражнения, — весьма действенное средство сохранения работоспособности.

Моральным стимулом высокой работоспособности бойца ССО является положительная оценка его труда со стороны руководства, коллектива бригады или отряда. Это создает хороший эмоциональный настрой. При подведении итогов работы, определении коэффициента трудового участия бойца нужно в первую очередь учи-

тивать мотивационное значение КТУ. Неудовлетворенность студента может привести и к конфликтной ситуации, и к снижению работоспособности.

Работоспособность и производительность труда в большой степени зависят от отношения к делу. Интерес, увлеченность замедляют наступление утомления и ослабляют его. При одном и том же содержании труда степень его утомительности значительно меняется в зависимости от того, какое значение он имеет для данного человека. Большое влияние на работоспособность оказывает эмоциональное состояние бойца. Работа при радостном, спокойном настроении куда более производительна, чем под влиянием отрицательных эмоций.

От настроения человека, от его психического состояния зависят производительность труда, не только количество, но и качество работы. Поэтому создание хорошего психологического климата в бригадах — важнейшая забота командира, комиссара, мастера, бригадиров.

Еще раз подчеркну — равнодушному, формальному отношению к дисциплине, к режиму, к соблюдению правил охраны труда и ТБ не место в студенческих отрядах. Как командиру зонального отряда в 1980 году мне по этой причине пришлось пойти на замену мастеров в трех отрядах. Морально это было нелегко. Но, уверен, только так и нужно было тогда поступать. Охрана труда, здоровье бойцов — главная забота руководителя студенческого отряда.

ВНИМАНИЕ, КОНФЛИКТ!

При согласии и малые дела вырастают в большие, при разногласии и большие распадаются.

Саллюстий Гай Крисп

Штабу зонального отряда «Вычегда» пришлось разбираться в конфликтной ситуации в линейном отряде «Не-

вский» философского факультета ЛГУ имени А. А. Жданова.

Конфликт возник между командиром и мастером. Командир, человек живой и резкий, решения принимал быстро и требовал их четкого выполнения. Это вызывало у мастера, человека медлительного, неторопливого, обстоятельного, стремящегося обосновывать каждый свой шаг, непонимание. Командир видел в этом нежелание быстро и оперативно выполнять его в целом правильные и обоснованные распоряжения, своего рода саботаж со стороны мастера.

Для решения конфликта зональному штабу пришлось заменить мастера — не по причине его некомпетентности, а с единственной целью избежать расширения конфликта, переноса его в коллектив отряда. Особую остроту ситуации придавал тот факт, что отряд этот был интернациональным.

Примеров подобного рода конфликтов немало знает студенческое движение. Устранение конфликтных ситуаций, их профилактика всегда связаны с качеством выполнения руководителями своих организаторских и воспитательных функций. Но именно тут часто бывают провалы из-за незнания элементарных особенностей возникновения, протекания и разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.

В отряде, как правило, 30—40 бойцов, у каждого свой характер, привычки, разный уровень физической и профессиональной подготовки. Не просто командиру отряда создать из них единый сплоченный, дружный коллектив. Не для каждого бойца период адаптации, вживания в отряд происходит безболезненно. Умение избежать или вовремя предупредить возникновение сложной ситуации неизбежно становится для руководителя ССО одной из важнейших организаторских задач.

Что же такое межличностный конфликт? Некоторые социальные психологи определяют его так: это противо-

речие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни. Но противоречия приводят к конфликту только тогда, когда они затрагивают социальный статус группы или личности, престиж, достоинство личности и т. д. Противоречия такого рода сопровождаются различными эмоциональными аффектами, такими, как обида, гнев, возмущение, негодование, страх. Эмоции зачастую толкают человека на борьбу. Тут уж вместо противоречия возникает противоборство. Поэтому лучше, наверное, определить конфликт как противоречие, которое характеризуется противоборством сторон.

По объему конфликты можно разделить на *глобальные* и *парциальные*. Первые захватывают весь коллектив отряда. Чаще всего они возникают при решении кадровых вопросов. Например, перед отрядом стоит задача замены комиссара или мастера — немедленно и неизбежно в отряде начинается деление «за» и «против». Такого типа ситуации могут появиться и при решении командиром или штабом вопроса об исключении популярного бойца из отряда. При подобных конфликтах наиболее эффективными бывают предложения от имени вышестоящего — районного или зонального штаба ССО.

Вторая группа конфликтов — парциальные, или парные. Скажем, столкновения между отдельными бойцами или между бойцами и бригадиром.

Конфликты бывают кратковременными и затяжными. Первые, как правило, связаны с взаимным непониманием или ошибками, которые быстро можно исправить. Причинами конфликтов второго вида могут быть глубокие нравственно-психологические травмы, объективные трудности, которые нелегко преодолеть.

Большинство конфликтов назревает постепенно. Начало их — так называемый инкубационный, скрытый период, во время которого конфликтующие стороны лишь в узком кругу выражают свои претензии. Нередко

предпринимаются попытки решить вопрос мирно, требуя удовлетворения просьбы или отмены приказа, распоряжения. Когда такое обращение не удовлетворено, наталкивается на отказ, конфликт переходит в открытую форму. При этом каждая из сторон, естественно, стремится не только оправдать свои действия, но и привлечь на свою сторону других членов коллектива. Спор приобретает публичный характер.

Но встречаются конфликты, возникающие внезапно, — в студенческом отряде это случается при неожиданной грубости руководителя, несправедливой оценке поведения бойца, при перемене места работы, при пресечении нарушений Устава ССО.

Нормализация взаимоотношений имеет позитивные последствия: ведет к разрядке, спаду напряженности, переключению внимания его участников на выполнение своих непосредственных обязанностей; поднимает общую социальную активность. Поэтому умелое решение конфликтов на практике имеет огромное значение для коллектива, для авторитета его руководителей.

В студенческих отрядах можно выделить три основные группы предпосылок возникновения конфликтных ситуаций: индивидуально-психологические (особенности личности членов отряда); социально-психологические (особенности взаимоотношений в группе); технологико-экономические (особенности подготовки бойцов, условий труда, стимулирования и оплаты работы и т. д.). Самая, пожалуй, крупная группа — первая: основой большинства конфликтов являются недостатки характеров людей — недисциплинированность, лень, нечестность, грубость, болезненное самолюбие, тщеславие, неуравновешенность, беспринципность, властолюбие. Играет свою роль и психологическая несовместимость. Скажем, один из бойцов очень горяч и резок, а другой чувствителен и обидчив. При формировании отряда эти различия нужно обязательно учитывать, чтобы не про-

граммировать конфликты там, где их можно избежать.

К профилактическим мерам по предупреждению подобных ситуаций отнесу в первую очередь знание руководителями ССО особенностей личности каждого конкретного члена отряда. Только при таком условии можно при принятии управленческого решения предвидеть реакции членов отряда, а значит, и принимать необходимые меры для предупреждения возможного конфликта.

Руководителям приходится сталкиваться с самыми различными эмоциональными реакциями конфликтующих сторон. Они проявляются в излишнем возбуждении или, наоборот, угнетенном настроении. Советую обратить на такие проявления особое внимание. При стрессах поведение человека нередко сильно меняется — возникает общее возбуждение, поведение становится во многом непредсказуемым. Углубление стресса может привести к обратной реакции — общему торможению, пассивности, бездеятельности. В этом состоянии боец особенно подвержен травмам.

Там, где поведение одного бойца будет иметь стрессовый характер, у другого, с более сильной нервной системой, не обнаруживается никаких признаков напряженности. Огромную роль тут играют направленность личности, чувство долга и ответственности перед товарищами.

Часто причиной конфликтных ситуаций в ССО являются разногласия между бойцами, возникающие во время работы. Эта группа конфликтов представляет наибольшую опасность для командиров студенческих отрядов. Студенты — бойцы и руководители ССО, не обладая социальным опытом, придерживаются, как правило, при решении организационных проблем крайних точек зрения. Бойцы либо безоговорочно принимают своих руководителей, считая, что любое их действие рационально и необходимо, либо критически их оценива-

ют, считая, что они выполняют свои задачи недостаточно компетентно и правильно. Часто начинается выяснение отношений на заключительном общеотрядном собрании, особенно если это связано с определением КТУ. Бывает, что решением отрядных проблем в результате вынуждены заниматься общественные организации факультета или вуза еще долгое время после окончания трудового семестра...

Как же предупредить конфликт? Один из основных путей профилактики — четкая организация труда, принципиальность и объективность в отношении к товарищам. Если труд ритмичен и бойцы загружены работой, независимо от ожидаемого заработка, в отряде не будет психологических предпосылок конфликтов.

Даже при самых тяжелых условиях труда, если в коллективе отряда ведется умелая разъяснительная работа, бойцы поймут, что трудности или носят временный характер, или не зависят от руководителей отряда. Помогают в таких случаях усиление комиссарской работы, акцент на развитие внутриотрядной жизни. Хорошим средством решения подобного рода конфликтных ситуаций является раскрытие перед отрядом реальных перспектив. Руководителям, наконец, необходимо в отношениях со своими товарищами по отряду быть справедливыми, требовательными и чуткими, жить общими делами, а не соображениями о своем престиже или личной выгоде.

Случается, что деловое замечание или рекомендация руководителя воспринимается подчиненными как выпад против них. Возможна и обратная ситуация: бойцы, искренне уважая руководителя, подвергают критике те или иные стороны его деятельности. Такую доброжелательную критику некоторые руководители расценивают как действия, направленные на подрыв их авторитета в коллективе. И в том, и в другом случаях, особенно при обостренном самолюбии, имеет место ложная обида, на-

страивающая одного человека против другого. Начинается борьба за правду, справедливость, за восстановление доброго имени.

В конфликтной ситуации стороны иногда начинают применять недозволенные методы борьбы, проявляя не тактичность, а порой и грубость. При этом руководителям отряда необходимо стремиться к максимальной, подчеркнутой объективности. Надо выслушать и принять во внимание мнения как одной, так и другой стороны, сопоставляя при этом слова с реальными фактами. Полезно привлечь третьих, нейтральных лиц: выступая арбитрами, они помогут снять эмоциональное напряжение, подтолкнуть обе конфликтующие стороны к объективной оценке происходящего. Ни в коем случае нельзя с ходу кого-то обвинять, а также передавать ему то отрицательное, что говорили о нем. Наоборот, следует подчеркивать, что когда-то конфликтующие успешно сотрудничали друг с другом, по возвращении из стройотряда они снова будут вместе учиться на курсе, факультете, участвовать в работе общественных организаций — конфликт вреден и для настоящего, и для будущего! Такой подход обычно способствует смягчению жесточести, позволяет совместно с конфликтующими провести спокойный анализ сложившейся ситуации.

В ходе разбора необходимо учитывать особенности психического склада личностей. На одного лучше действует мягкое обращение и уговор, на другого — непреклонное убеждение или требование изменить поведение с предупреждением о возможности применения санкций. Сильнейший инструмент разрешения конфликтов — общественное мнение, особенно в тех ситуациях, когда руководитель сталкивается с недобросовестностью, эгоизмом. В этих случаях важное значение приобретает мнение группы, коллектива.

В индивидуальной беседе и публично следует чаще применять метод убеждения, предварительно организо-

вав коллективное мнение. Противоборствующим сторонам необходимо доказать, что конфликт вредит в целом всему коллективу студенческого отряда. Искусство руководителя ССО при этом состоит в том, чтобы с помощью веских аргументов помочь студенту рационально оценить противоречивую ситуацию и преодолеть ее, изменив свою прежнюю точку зрения.

Для предотвращения психологической напряженности в коллективе лучше всего придерживаться следующих простых правил:

первое замечание человеку сделай наедине — это позволит выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных, не задень самолюбие человека, обстоятельно и не спеша обсуди недоразумение;

найди способ предоставить людям, находящимся в состоянии ссоры, психологическую паузу, которая поможет им снять эмоциональный накал, обратиться за советом к авторитетным членам коллектива, внять доводам разума;

стремись искренне и серьезно понять точку зрения другого, не отвергая ее сразу и резко, а давая возможность высказаться до конца;

свою ошибку, неверный шаг признавай быстро и решительно, опережая возможную критику;

веди разговор в доброжелательном, твердом и спокойном тоне, стараясь начинать его с темы, с вопросов, мнения по которым совпадают и могут вызвать утвердительный ответ.

Конфликтные ситуации, естественно, возникают не только по вертикали (командир — боец), но и по горизонтали — между членами отряда. Их причинами могут стать отсутствие сознательной дисциплины у некоторых членов коллектива; влияние социально вредных элементов — лентяев, дезорганизаторов, стяжателей, эгоистов; сложившаяся пассивность и инертность в работе кол-

лектива (группы); неблагоприятные материальные условия деятельности.

Зачастую достаточно разобраться в отношениях между конфликтующими, как сам конфликт исчерпывается. Но так бывает, увы, не всегда. Иногда приходится прибегать к самым радикальным мерам — скажем, к структурной перестройке. Возможны и перевод конфликтующего бойца в другую бригаду, и отстранение бригадира от управления бригадой, и даже расформирование бригады. Варианты решения во многом зависят от уровня конфликта, от степени правоты вовлеченных в него сторон. Командир и штаб ССО при применении такого рода мер должны учитывать в первую очередь интересы всего отряда — конфликт в одной бригаде легко перерастает в общеотрядный.

Еще раз подчеркну первостепенную важность единства действий руководителей при разрешении таких проблем. Штаб ССО находится на виду у всего отряда, поэтому разногласия в нем вполне могут стать причиной столь острых инцидентов, разбираться с которыми придется уже в вузе по возвращении отряда. Решения же членов штаба при этом неавторитетны и малоэффективны, а в конечном итоге становится малоэффективной и вся деятельность отряда.

В моей стройотрядовской биографии наиболее памятен первый сезон в городе Оленегорске Мурманской области. Памятен он прежде всего собственным конфликтом — во многом неожиданным для меня — с комиссаром, моим однокурсником. В принимающей организации СМУ «Севэкскавация» работало пять университетских отрядов, около двухсот студентов. Руководство СМУ приняло решение платить по отработанным человеко-дням, в среднем — 450—500 рублей на одного бойца за все два месяца. Мы с мастером узнали об этом принципе оплаты при закрытии нарядов за июль. Понимая безвыходность ситуации, решили посоветоваться с

комиссаром. Он высказал вполне резонное соображение: ребят в это не посвящать, общая зарплата и так вполне приемлема для первого выезда в ССО, а для нас это будет хорошей наукой.

Через несколько дней ко мне обратились бригадиры с вопросом: «Что происходит в отряде?» Оказалось, что комиссар говорил с ребятами о неспособности командира и мастера справиться со своими обязанностями, «выколотить зарплату»... Самым неприятным для нас было то, что он обратился, минуя штаб отряда, непосредственно к руководству СМУ с жалобой на невысокую оплату, не подтверждая свои претензии фактами — расценками, объемами. Об этом стало известно районному штабу. Командир РСО «Мончегорский» Геннадий Васильевич Горланов (ныне декан экономического факультета ЛГУ) предложил мне заменить комиссара.

Состоялось бурное заседание штаба отряда с приглашением актива. К чести моих товарищей отмечу, что поведение комиссара получило правильную оценку. Штаб решил заменить комиссара. Не желая переносить конфликт на факультет, я высказался против такой замены. Но после этого реально он уже, конечно, не смог выполнять свои обязанности и доработал трудовой семестр в бригаде.

Трудно предусмотреть в точности, в полном объеме и во всех тонкостях содержание и последовательность действий руководителя при разрешении конфликтных ситуаций. Но в психологии управления существуют некоторые общие принципы, алгоритм решения конфликтов. Знание этого алгоритма поможет руководителям отряда с учетом конкретных условий найти пути быстрого преодоления трудностей.

Итак, вы столкнулись с острым конфликтом. Что делать?

Первый этап. Анализ и предварительная оценка руководителем ситуации — обнаружение конфликтую-

щих сторон, перевод остродинамической ситуации в динамическую. За этими терминами — простые действия. Все кричат, понять что-либо невозможно. Спокойно, уверенно говорите: «Давайте-ка разберемся!» Главное — снизить накал страстей!

Второй этап. Локализация конфликтной ситуации. Необходимо принять меры к ограничению числа участников и свидетелей конфликтной сцены. Это не исключает необходимой гласности при последующем анализе. Однако в момент кульминации, особенно когда страсти накалены до предела, вряд ли целесообразно привлекать к конфликту посторонних.

Третий этап. Овладение обстановкой. Робость, неуверенность, промедление ни при каких обстоятельствах не способствуют успешному решению конфликтных ситуаций. Наоборот — решительность, спокойствие, внимательность к происшедшему, как правило, облегчают выход из общего стресса. Руководитель должен дать понять, что он берет на себя всю ответственность за решение возникшего противоречия. Приемы для овладения ситуацией могут быть очень простыми. Например, возник спор между бригадиром и мастером по поводу перевода бойца в другую бригаду. Командиру отряда трудно принять чью-то сторону, поскольку мастер прав — соседнюю бригаду нужно усилить, но прав и бригадир — потеря бойца, тем более одного из наиболее квалифицированных, снизит производительность работы всей бригады. Командир отряда должен принять конкретное волевое решение. Промедление, растерянность, просьбы будут неуместны, необходимо твердо поддержать мастера, так как в конечном итоге за производство работ отвечает он и его решение продиктовано интересами отряда в целом, а не отдельной бригады.

Четвертый этап. Анализ мотивов поступков. Обстоятельства возникновения и развития конфликта могут быть поняты руководителем главным образом из оп-

роса конфликтующих сторон. Однако достоверность этих данных и их необходимый объем гарантируются лишь при соблюдении определенных условий. Одно из них — искренность опрашиваемых. Правдивые сведения могут быть получены лишь тогда, когда между конфликтующими и руководителями существует обстановка взаимного доверия. Опытные руководители заранее готовятся к решению спорных вопросов: знакомятся с характерами противников в споре, изучают их наклонности, интересы, привычки, профессиональные качества, сильные и слабые стороны, а затем искусно используют эту информацию для достижения успеха.

Если ситуация быстротечная и руководителю незнакомы участники конфликта (или одна из сторон), ему следует применить какой-либо прием, временно снижающий накал страстей, напряжение конфликтной обстановки. Например, к вам обратился с жалобой возбужденный боец. Необходимо выслушать его претензии спокойно, без резких замечаний. Затем предложить еще раз объяснить все по порядку, а по ходу изложения ситуации постараться показать ему определенные нарушения и с его стороны. Беседа постепенно успокаивает студента. Это позволяет создать необходимый эмоциональный фон для разрешения конфликта.

Пятый этап. Разработка вариантов решения. Кроме выяснения объективных обстоятельств руководителю необходимо разобраться в мотивах, целях, программе поведения и действий конфликтующих сторон, изучить причины конфликта и предположить его последствия, при этом обязательно надо учитывать настроения в коллективе, отношение к конфликту и т. п.

Дальнейшие действия руководителя во многом определяются избираемым вариантом линии поведения. Таких вариантов как минимум три. Первый — принципиальное несогласие с позицией конфликтующей стороны и отстаивание иных интересов. Второй — согласие с по-

зицией конфликтующей стороны, сотрудничество с ней в достижении ее целей. Третий — уклонение от разбора конфликта. Ничего оппортунистического в таком варианте нет, он вполне целесообразен при незначительности причины конфликта. Во всех случаях руководителю необходимо продумать аргументацию, свои доказательства, стиль, форму и обстановку разговора с неудовлетворенной конфликтующей стороной. Неудачно организованная и неумело осуществленная беседа может свести на нет все усилия.

Шестой этап. Реализация принятого решения. Если в ходе ее обнаружится, что можно было принять лучшее решение, следует сразу признать свою ошибку и внести соответствующие коррективы. При реализации принятого решения надо внимательно следить за реакцией конфликтующих сторон и окружающих.

Частным случаем конфликтной ситуации является *инцидент* — явное нарушение принятых, заранее оговоренных и в отдельных случаях документально закрепленных норм поведения. В ССО к такого рода конфликтам можно отнести нарушение «сухого закона», режима и распорядка дня, трудовой дисциплины, общественного порядка и некоторые другие. В отличие от конфликтной ситуации инциденту свойственны значительно большая определенность, однозначность. Ясно, что сторона, нарушившая правила, не права. Однако виновники не всегда спешат признать это. И если внушающего воздействия руководителя недостаточно, имеет смысл нарушителя пригласить на заседание штаба отряда. Это будет иметь большое воспитательное значение. В интересах отряда необходимо ни в коем случае не игнорировать инциденты, а решительно и последовательно бороться с их виновниками.

Так преодолеваются конфликты. Конечно, научить этой нелегкой науке может только жизнь — но пусть у вас подобной учебы будет поменьше.

ПОДРОСТОК В ОТРЯДЕ

Пусть не хватает сил, но желание похвально.

Овидий

Есть прекрасная традиция у Всесоюзного студенческого отряда — включать в свои ряды «трудных» подростков. Педагогическая ценность этого начинания несомненна. В совместном со студентами коллективном труде заключена мощная сила, огромное воспитательное воздействие.

В конце 60-х годов ленинградские студенты организовали новую, по-своему уникальную разновидность студенческих отрядов — ОСиПы (отряды студентов и подростков). Пионерами их создания выступили студенты-философы ЛГУ. В таком отряде на 7—10 студентов приходилось 30—35 подростков. Структура коллектива осталась той же, что и в студенческих отрядах. Но существовало и принципиальное отличие: бригадирами и бойцами были «трудные» подростки, состоящие на учете в детских комнатах милиции. Студенты в бригадах являлись комиссарами, заместителями бригадиров-подростков.

Николай Труханович, один из первых командиров ОСиПов, вспоминал, что студенты комиссарами в эти отряды шли не просто добровольно — сознательно. Они знали, какая работа их ожидает, — днем на производстве, а вечером среди подростков, рассказывающих о своих неблагополучных семьях, компаниях во дворах, о надеждах на будущее.

Мне дважды довелось быть командиром такого отряда — «Ижорец-78» и «Эмпирик-79». До сих пор с глубоким уважением вспоминаю комиссаров и бригадиров Анатолия Мастакова, Юрия Олейника, Олега Севастьянова, Юрия Курагина, Владимира Омелина. Эти ребята

были для подростков не только эталоном студента, но и просто людьми, привлекающими твердой жизненной позицией, честным трудом, умением выслушать и понять.

Практически все «трудные», попадающие в студенческие отряды, являются учащимися профтехучилищ. Это неспроста: в ПТУ попадает немало сложных ребят — так уж складываются отношения профтехшколы со школой обычной. Кому не знакома фраза: «Будешь плохо учиться, пойдешь в ПТУ»? Для многих ребят поступление в ПТУ означает не только выбор профессии, но и отрыв от привычной среды.

В училище он попадает в новую для себя ситуацию: ведущим в его жизни становится наряду с учебной труд. Происходит значительное расширение спектра социальных ролей, интересов. Но наряду с элементами статуса взрослого человека он еще сохраняет черты зависимости, сближающие его с положением ребенка. Материально учащийся пока находится на иждивении родителей. В школе, ПТУ ему, с одной стороны, твердят, что он взрослый, старший, а с другой — постоянно требуют послушания. Это наблюдается и вне учебных заведений, где не только 16-летних, но и 20-летних не считают взрослыми. Неопределенность положения (в одних случаях признают взрослыми, в других нет) и различия в требованиях по-своему преломляются в подростковой психологии.

Именно поэтому так велико стремление ребят как можно скорее добиться статуса взрослого человека, самостоятельности и независимости. Но, не располагая социальным опытом, подростки часто обращаются при этом к использованию не самых лучших, но зато, с их точки зрения, наиболее быстродействующих средств достижения взрослости. Их привлекают такие быстро и просто осваиваемые атрибуты «взрослости», как курение, употребление спиртных напитков, сквернословие,

порой — бродяжничество, созерцательно-развлекательные формы проведения досуга... Отклонения — с нашей точки зрения — в поведении подростков нередко объясняются тем, что они не в состоянии должными средствами удовлетворить свою социально-психологическую потребность в признании, доверии, самоутверждении. Многие нелогичные, по мнению взрослого, поступки — опасное озорство, лихачество, бравада — объясняются не столько желанием выделиться в глазах других, завоевать популярность, сколько потребностью проверки своей решительности, смелости, волевого характера. Подросток страстно желает знать, кто он такой и чего стоит, на что способен. Существует два способа самооценки. Один состоит в том, чтобы соизмерить уровень своих притязаний с достигнутым результатом («Если я не спасовал в трудную минуту, значит, я не трус»). Но ограниченность жизненного опыта затрудняет такую проверку. Второй путь самооценки — социальное соревнование, сопоставление мнений о себе окружающих.

Социальные психологи знают, что смена статуса человека — мощное воспитательное средство. Не здесь ли кроется секрет непреодолимого желания подростка надеть стройотрядовскую куртку, почувствовать себя в новом для него качестве взрослого человека?

Ношение стройотрядовских регалий — не такой уж несущественный факт, как может показаться, в особенности для парня 16—17 лет. Возвращение осенью на родную улицу в зеленой студенческой форме — это уже само по себе гарантия уважения со стороны других подростков, да и взрослых. Как говорят социальные психологи, форма подчеркивает новый статус молодого человека. Но это лишь внешняя сторона вопроса. Важнее понять, что влечет в студенческий отряд «трудного» подростка. Какие личные планы он связывает с отрядом? А главное — поможет ли ему отряд вырваться из привычного круга? Юность сравнивают со стартом: если

его взять плохо, можно за всю жизнь не наверстать упущенного. Это накладывает на всех работающих с подростками особую ответственность.

В молодежной газете «Смена» в августе 1977 года были опубликованы впечатления подростков о стройотрядовском лете.

«В студенческом отряде я был руководителем ансамбля. А когда предложил организовать ансамбль при ЖЭК, мне сказали: «Хватит с нас твоих концертов!..» Как было бы хорошо, если бы в стройотряде можно было бы быть круглый год».

«Стройотряд... А что про него говорить?.. Про то, как я оттуда сбежал? С первого дня наш шеф, командир, во всем подозревал подростков, а меня особенно. Физиономия моя ему, что ли, не понравилась?.. А однажды на территории, где размещался отряд, нашли пустую винную бутылку. Из-за того, что я накануне нагрубил командиру, он сразу же набросился на меня. Тогда я решил сбежать».

Эти две полярные оценки демонстрируют сложность и ответственность работы руководителей тех отрядов, где есть подростки. Как же добиться успеха?

Фундамент его закладывается в подготовительный период. Прежде всего — знакомство с семьей подростка, часто еще более «трудной», чем он сам. Будущего бойца необходимо подготовить к выезду, экипировать в студенческую форму, а родители денег на ее приобретение не выделяют. Они знают: раз сына детская комната милиции определила в отряд, значит, он и обязан заниматься его проблемами. Такие случаи бывали в моей практике... Приходилось из комиссарского фонда приобретать ребятам не только форму, но и билет на дорогу. Билет потом оплачивала принимающая организация, а стоимость формы мы засчитывали как выданный подростку аванс и предупреждали, что при нарушении Устава ССО не только исключим из отряда, но и лишим

студенческой формы. Это сильно действовало на воображение парня. Исключат из отряда — можно поехать к родственникам в деревню или на дачу, но лишиться формы с нашивками и значками — это выше сил!..

Важная проблема для студенческого отряда — правильный подбор шефов для подростков из числа наиболее авторитетных и опытных студентов. В 1985 году в ССО Ленинградского технологического института целлюлозно-бумажной промышленности «Форум» произошло ЧП. Из отряда, работавшего в ПМК в поселке Усть-Нем, сбежали два подростка. Меры по их поиску ни к чему не привели. Но вскоре звонок из Ленинграда успокоил зональный штаб: ребята объявились в родном ПТУ. Выяснение причин такого происшествия привело зональный штаб к печальному выводу. Ни командир отряда, ни комиссар не были готовы к работе с «трудными», как следует их не знали. С подростками они познакомились практически за месяц до выезда. Но главная ошибка заключалась в том, что шефы, которые были закреплены за ребятами, оказались просто непригодными для работы с ними. Их отношения с воспитанниками строились по довольно примитивной схеме: требовать как можно строже, контролировать как можно жестче. В беседе со студентами раскрылась еще одна важная деталь: они не испытывали симпатии к подопечным, их раздражали стиль и манера общения, стремление не выкладываться на работе, едкие замечания ребят. Студенты, физически крепкие парни, дружинники, раньше часто имели дело с разболтанными подростками на улицах Ленинграда, задерживали их. Какие уж тут симпатии к «трудным»? Да и общий морально-психологический климат в отряде не способствовал воспитательной работе. Задача была одна: максимальная выработка и соответствующая зарплата. Все попытки со стороны зонального штаба как-то оживить комиссарскую работу успеха не имели. А в поселок добраться можно было

только самолетом, возможности проконтролировать положение, по сути, не было. Результат — дезертирство из отряда бойцов-подростков.

Проблемы, с которыми столкнулись «трудные» подростки в ССО «Форум», не уникальны. К сожалению, довольно часто приходится встречаться с полной психолого-педагогической неподготовленностью студентов. Дело не доходит до крайностей, но чувствуют себя ребята в отрядах порой не очень-то уютно. Знание особенностей психологии подросткового возраста становится совершенно необходимым в работе руководителей ССО. Своеобразие характера «трудного» подростка проявляется в его поведении. Психоневролог А. Е. Личко выделил как бы типы характеров «трудных» подростков.

Эмоционально-лабильный тип характера подростка проявляется в неустойчивости настроения. Смена его настроения оказывает влияние и на отношения с окружающими. Такие подростки очень чутки к отношению к ним со стороны старших. Гиперболизация своих неудач, крушение тех или иных планов вызывают у них уныние и даже угнетенность. Однако они легко выходят из подобных состояний при попытке утешения, ободрения, при намеке на перспективу благополучного исхода дела. Они чувствительны как к порицаниям, так и к одобрению.

У некоторых ребят эмоциональная неустойчивость сочетается с астеническими чертами телосложения. Такие подростки быстро устают при психической и физической нагрузке. Они чувствительны к громким звукам, утомляются от общения с людьми, ищут уединения. Круг знакомых у них ограничен, они часто не могут постоять за себя, стеснительны, самооценка занижена. Психологически такие подростки очень ранимы, легко теряются.

Вера подростка в свои силы укрепляется, когда он видит, что руководитель отряда, бригадир ему доверяют. Наиболее действенные педагогические приемы в таком случае — развитие у ребят чувства собственного достоинства, доверие к их силам и способностям. Среди семнадцатилетних неисправимых нет! Поэтому с первых дней пребывания в отряде необходимо главный упор делать на выявление у подростка сильных сторон личности, положительных качеств. Опираясь на эти черты характера, надо вовремя поддержать его.

Подросток получает возможность строить свое положение в новом коллективе без оглядки на свой старый, «городской», статус. Это — важнейшее условие его перевоспитания. В отряде формируются новые ценности и нормы поведения парня, новые для него дружеские связи и отношения.

Довольно часто встречается конформный тип подростков. Его основной чертой является стремление к согласию с тем, что диктует привычное для «трудного» подростка окружение. Суждения, оценки строго ограничены общепринятыми нормами группы, которой они слепо подчиняются. Такие ребята во всем держатся золотой середины, не выделяясь ничем среди большинства, не забегая вперед и не отставая. Они привыкли к определенному стилю жизни, с трудом принимают все то, что ломает привычные для них представления. Привязаны к группе сверстников — принимают ее ценности, даже внешнюю форму поведения без разумной критики. Они как бы плывут по течению, не раскрывая полностью свои потенциальные возможности, не проявляют инициативы, смелости, решительности, оригинальности в суждениях и поступках. В целом воспринимаются как бесцветные, недалекие люди. Как быть с такими подростками? Лучше всего ставить их в такие ситуации, когда они были бы вынуждены проявлять самостоятель-

ность, стойкость, высказывать определенные отношения к окружающим, к труду, к самим себе.

Особенно важна смена статуса именно для конформного типа подростков. От того, в какую бригаду они попадут, как там относятся к ребятам, отличающимся от студентов не только уровнем подготовки, но и отношением к труду, от воспитательной направленности всего коллектива зависит успех коррекции поведения подростка.

Нелегким является лидерский, эмоциональный тип подростка. Это — подвижные, шумливые, любящие командовать ребята. Часто они находят признание у сверстников, выступают эмоциональными лидерами в молодежных группах. Они пользуются симпатией среди сверстников — тем импонирует их физическая сила, находчивость, склонность к риску, умение постоять за своих, найти выход из сложной ситуации. Ярко выражены у них стремление к самостоятельности, инициативности, нетерпимость к мелочной опеке. В то же время эти ребята легко возбудимы и в определенных ситуациях агрессивны. У них могут быть равно выражены доброжелательность и жестокость, отзывчивость и заносчивость, требовательность и попустительство, принципиальность и беспринципность, коллективизм и индивидуализм. В студенческом отряде они доставляют, пожалуй, больше всего беспокойства. В общении с такими ребятами в особенности необходимо соблюдать такт, уважение к личности.

Подростки этого типа не часто попадают в студенческие отряды. Но уж если они окажутся в ССО, им следует создавать ситуации, в которых они должны проявлять твердость, смелость, уверенность. Доверие к ним — главное условие правильной воспитательной работы. Для них совершенно необходимо подобрать какую-нибудь самостоятельную работу, требующую ответственности, инициативности. Тактика воспитательного воз-

действия должна исходить из искусной переориентации подростка на интересующую его деятельность, где он мог бы удовлетворить свои лидерские притязания и получить в труде эмоциональную разрядку.

Всю систему взаимоотношений студентов и подростков следует основывать на единстве двух принципов: уважения к личности и требовательности. Требовательность руководителя, бригадира достигает успеха лишь тогда, когда подросток видит уважение к себе как личности. И тут особенно важная роль принадлежит нравственно-психологическому климату в отряде, бригаде. Как правило, успеха достигают только в тех коллективах, где каждый боец знает свои обязанности и четко выполняет их. Любая неразбериха, путаница мешают воспитанию, тормозят его.

В свой первый выезд командиром линейного отряда в 1971 году я познакомился и подружился с Вячеславом Михайловым, командиром ОСиП-71. Традиции университетских ССО он достойно представлял потом в течение нескольких лет уже командиром районного отряда. Знакомство со стилем его работы с подростками очень помогло мне через несколько лет. В отряде В. Михайлова я впервые убедился в том, какое значение для подростка имеет доверие со стороны старших.

Успех, как ничто другое, способствует укреплению у «трудных» уверенности в себе, развитию чувства собственного достоинства. Психологи не без основания утверждают, что большинство тех, кто разочаровался в той или иной работе, просто не смогли достичь в ней успеха. Не случайно учение, сопровождаемое радостью успеха, сравнивают с резьбой по камню, а учение без успеха — с письмом на песке.

Формирование личности, воспитание чувства собственного достоинства могут стать успешными лишь тогда, когда подросток привыкнет не только полагаться на собственные силы, но и опираться на товарищей по тру-

ду, научиться быть готовым к сотрудничеству. Часто в студенческих бригадах именно подростки наиболее заинтересованы и эмоционально переживают успех или неуспех в социалистическом соревновании своего коллектива.

В тех бригадах, где работают «трудные», бойцы-студенты находятся в непростой ситуации. Ведь от их поведения, от отношения к труду зависит итог всего идеологического воздействия.

Иногда неопытные в воспитательной работе студенты в своем стремлении быть образцом для подростка «пересаливают». Личный пример должен проявляться естественно, а не специально напоказ. Права восточная мудрость: «Кто стоит на цыпочках, тот долго выстоять не сможет». Подростки отлично чувствуют, когда такое эталонное поведение студента рассчитано на публику.

Малейшая искусственность, неестественность и студента-бойца, и студента-руководителя в обращении с «трудными» ребятами только подрывают авторитет.

Как показывает практика, в отрядах, сформированных из студентов младших курсов в возрасте 18—19 лет, происходит наибольшее число недоразумений между подростками и студентами. Это и понятно: разница в возрасте невелика, а подростки, особенно из ПТУ, бывают лучше подготовлены к работе в ССО, чем сами студенты. Нередко студенты пытаются взять реванш, демонстрируя интеллектуальное превосходство над подростками... Лучше всего воспитательный процесс идет в тех студенческих коллективах, где есть ветераны, где рядом с 18—19-летними студентами трудятся их товарищи, отслужившие действительную службу в рядах Советской Армии, получившие необходимый жизненный опыт. Обладая навыками в работе, опытом, они пользуются у подростков авторитетом и влиянием. Эти студенты более терпимы к поведению «трудного», более выдержанны. Их и необходимо делать шефами.

Педагогика предлагает ряд практических правил взаимоотношений с «трудными» подростками. Их знание облегчит молодому руководителю организаторскую и воспитательную работу в студенческом отряде.

— «Трудные» самостоятельны и отстаивают право иметь свое мнение — надо считаться с ними. Меньше назиданий!

— Они нетерпимо относятся к давлению сверху в виде приказов, указаний — лучше всего давать им советы.

— Они нетерпимы к грубости и ехидству, готовы тут же отплатить тем же. В работе с ними будь как можно выдержаннее!

— Не любят заискивания, панибратства, мягкотелости. Спрашивая и требуя, уважай подростка!

— Самолюбивы и обидчивы, особенно в тех случаях, когда сомневаются в собственной возможности совершить что-либо. Будь осторожен в оценке их способностей, не переоценивай!

— Весьма щепетильны в вопросах дружбы и чести — проявляй тактичность, понимание, чуткость, особенно в оценках их друзей или предмета симпатий...

— Подвержены смене настроений, часто находятся в эмоциональном напряжении — работая с ними, важно владеть собой, не поддаваться настроениям, не срывать, но и не проявлять слабости.

— Очень внимательны к оценке их личности и труда со стороны коллектива — используйте общественное мнение, воздействуйте на подростков через наиболее авторитетных бойцов отряда.

Много «трудных» подростков прошло через мои отряды за десять лет командирства. Часть из них, съездив один раз, потом терялась. Большинство приходило потом к нам на факультет — без них не обошелся ни один вечер ССО. Ребята становились друзьями нашего отряда, факультета. Был я очень рад, когда узнал, что, например, Андрей Попутников достойно выполнял ин-

тернациональный долг в Афганистане, Витя Алексеев и Гена Коткас поступили в техникумы, Леша Ваганов и Миша Лакитин стали рабочими Ижорского завода... Таких примеров можно привести множество. Совместный со студентами труд не прошел даром, он стал настоящим стартом для этих ребят.

ОТРЯД СОРЕВНУЕТСЯ

Всякий обладает достаточной силой, чтобы исполнить то, в чем он убежден.

Иоганн Вольфганг Гёте

Знание основ психологии руководства — основной резерв повышения эффективности производственной и воспитательной деятельности в студенческом отряде. Но единственный ли? Очень большие возможности дает руководителю такой действенный инструмент управления отрядом, как социалистическое соревнование.

Правильная организация социалистического соревнования — дело не простое, требующее не только теоретических знаний, но и практических навыков в решении многообразных и зачастую психологически весьма сложных задач. Но понимают ли руководители студенческих отрядов значение этого способа организации и развития коллектива? К сожалению, довольно велик процент командиров, комиссаров, мастеров, относящихся к соревнованию сугубо формально.

В 1985 году я смог воочию убедиться в слабом знании студентами-руководителями принципов эффективной организации социалистического соревнования в ССО. Но удивляться тут, собственно, нечему. Подготовка линейных командиров вообще оставляет желать лучшего, что же касается соревнования, то его зачастую

считают чем-то второстепенным. Мало кто знает его реальные возможности. Если состязание в районном или зональном звене между линейными отрядами вызывает живой интерес и стремление к соперничеству с коллегами, то внутри отряда часто социалистическое соревнование сводится лишь к формальному заполнению граф в дневнике. При таком ведении дел зональные штабы оценивают только формальные показатели и на их основании определяют лучших и отстающих.

Однако есть немало хороших примеров трудового соперничества.

Лидером социалистического соревнования по Коми областному студенческому отряду в течение нескольких лет был зональный отряд «Ленинградец» Института авиационного приборостроения (командир Владимир Горкушенко). Самое пристальное внимание уделялось организации социалистического соревнования между линейными отрядами. Успех каждого коллектива становился общим успехом зонального отряда. Недаром ежегодно производственная программа перевыполнялась на 15—20 процентов, высокими были и остальные показатели.

Как же соревнование создает психологические стимулы повышения трудовой активности людей? Как обнаружить те нервные узлы в руководстве коллективом, воздействуя на которые можно в максимальной степени использовать эффект состязательности?

Впервые идея о благотворном влиянии трудовой деятельности на «подъем желания свободных людей совместно трудиться» встречается у одного из основоположников утопического социализма Томаса Мора (1478—1535 гг.). Когда люди работают вместе, возникает что-то такое, что стимулирует их деятельность, увеличивает индивидуальную производительность труда. По известному примеру К. Маркса, 12 человек, находящихся в непосредственном взаимодействии, произведут гораздо

больше продукта, чем те же 12 человек, но работающие отдельно друг от друга, без непосредственного контакта.

Присутствие людей, наличие соперника сильно влияют на степень активности и поведение человека. В основе стремления не отстать, превзойти, отличиться лежит определенное общественное отношение. Соревнование — наиболее эффективная форма удовлетворения потребности человека в эмоциональном контакте, в проявлении своих скрытых, потенциальных возможностей. Здесь лежат начало и итог многих социальных явлений. Из отношений соревнования возникает такой психологический феномен, как «эффект заражения», т. е. ситуации, когда энтузиазм наиболее активных членов коллектива помогает воздействовать на малоактивных участников совместного труда.

Великий пролетарский писатель А. М. Горький в романе «Фома Гордеев» дает необычайно яркую картину такого эмоционального заражения. Дружный труд артели рабочих так увлекает Фому, что он не в силах противостоять этому. «Фомой овладело странное волнение: ему страстно захотелось влиться в этот возбужденный рев рабочих, могучий и широкий, как река... У него от силы желания выступил пот на лице, и вдруг, оторвавшись от мачты, он большими прыжками бросился к вороту, бледный от возбуждения...»

Разумеется, соревнование проявляется не только в области трудовой, производственной деятельности. Все сферы жизнедеятельности человека в той или иной мере связаны с соревнованием: потребность сравнить, соотнести свои успехи с успехами других, потребность в самооценке, в повышении собственного статуса проявляется не только в труде, но и в спорте, образовании, отдыхе, общении, в самых различных сферах жизни человека. Этот процесс пронизывает все возрастные группы, все социальные слои, но наибольшее значение он имеет

именно среди молодежи. Опытные педагоги знают, что если не внести элемент состязательности в занятия ребят (игру, учебу, помощь взрослым и т. п.), то их значительно труднее увлечь. Обучение во многом построено на соревновании: кто лучше решит задачу, напишет сочинение, кто быстрее пробежит, кто дальше и выше прыгнет... Сопоставление и оценка себя в сравнении с другими стимулируют любую деятельность — так проявляется потребность человека в росте самоуважения, личного статуса, престижа. Повышение самооценки — двигатель соревновательной активности человека, побуждающий его к максимальному напряжению сил и способностей, к стремлению опередить соперника.

Поступление в институт, университет — также итог соревнования. По конкурсу проходят лишь те, кто оказался лучше на экзаменационных испытаниях. Быть лучшим, быть впереди — такое желание свойственно большинству людей. Очень ярко об этом сказал Алексей Стаханов: «Чего я стремился достичь в жизни?.. а) на первых порах — быть сытым; б) далее — получать высокие заработки; в) достичь «человеческого уважения»; г) с развитием самосознания возникло желание доказать, что без тебя не может обойтись шахта, целый коллектив; д) в конце концов выработалось понимание „необходимости быть лучше и выше самого себя”».

Потребность человека в достижениях — такая же реальность, как потребность в еде, в крыше над головой, в одежде. Об этом ни в коем случае нельзя забывать. Еще недавно основным направлением социалистического соревнования считалась ориентация на сотрудничество, взаимопомощь и кооперацию, зачастую в ущерб состязательности, соперничеству. Возникла даже фраза: «Конкуренция — „не наше” понятие». Но именно передовики производства указывают на неиспользованные возможности здоровой конкуренции для повышения производительности труда.

Как же в студенческих отрядах соединяются интересы коллектива и личности в процессе трудового соперничества? Можно выделить три основных типа соревновательности в ССО.

Первый — оптимальный — когда в отряде выдерживается разумное соотношение соперничества и сотрудничества, взаимопомощи. Оптимальное соотношение двух начал проявляется в стремлении студента быть первым и при этом помогать другим, помогать другим и рассчитывать на других, но при этом стараться быть не хуже других. В таких коллективах созданы наилучшие условия для самовыражения человека, развития его творческого потенциала.

В лучших отрядах университета «Аргумент», «Арктур», «Надежда», «Меридиан», «Эмпирик», «Веста», «Романтик» популярны различные профессиональные конкурсы, смотры — «лучший каменщик», «лучший плотник» и т. п. Первый этап этих соревнований профессионального мастерства проходит между бойцами в бригадах на объектах, затем соревноваться начинают уже бригады. Часто из бригадных умельцев создаются специальные временные звенья для качественного завершения сдаточных объектов. Подобные состязания редко кого оставляют равнодушным. Студенты демонстрируют не только свое умение, например, в плотницких работах, но и способность рационально организовать труд, наладить взаимодействие. Эти конкурсы профессионального мастерства — хороший моральный стимул, укрепляющий дружбу, товарищескую взаимопомощь и взаимовыручку. Такие отношения в коллективе характеризуют высший уровень его развития, названный креативным (творческим).

Второму типу соревновательности свойствен низкий удельный вес соперничества. Доминирует при этом взаимопомощь. Казалось бы, неплохо, развивается тенденция к общей уравниловке. Программу выполнили —

значит, коллектив на равных принял посильное трудовое участие, без выделения особо отличившихся. Работают при этом люди добротнo, но без огонька.

Третий тип характеризуется преобладанием соперничества, низким удельным весом взаимопомощи. При этом, хотя в студенческих отрядах все работают на общий котел, довольно часто между бригадами и звеньями возникает острое соперничество. Каждый бригадир стремится обеспечить свою бригаду лучшим инструментом, запросить больше строительных материалов, часто ненужных ему именно сейчас, про запас. Так проявляется невысокий уровень нравственной и экономической воспитанности студентов. Социалистическое соревнование они воспринимают буквально только как получение более высоких результатов любой ценой. Этот тип соревновательности характерен для коллективов репродуктивного (низкого) уровня развития.

Как же не впасть в эти крайности, как добиться оптимизма?

Весь процесс организации социалистического соревнования в отряде разделим условно на три этапа:

- принятие социалистических обязательств;
- организация соревновательной деятельности;
- подведение итогов.

Начнем с принятия социалистических обязательств. Суть их ясна: бойцы, бригады определяют производственные и другие социально значимые цели и объявляют себя морально обязанными их достигнуть. При этом обязательства непременно должны быть предельно конкретны: если намечено перевыполнить производственную программу, то должно быть указано на сколько. Аналогично указываются показатели экономии строительных материалов, выполнения условий бригадной формы организации труда, участия в общественно-политических и культурно-массовых мероприятиях.

Чтобы избежать возможности формализации в первом, подготовительном, периоде, необходимо обосновать, подтвердить необходимыми материальными ресурсами цели, поставленные соревнующимися. Обоснованность обязательств должна быть ясна буквально всем участникам соревнования. Руководителям отряда следует учесть в социалистических обязательствах пожелания бойцов. Только в том случае, когда участники соревнования воспринимают цели коллектива как личные, обеспечивается их психологическая включенность в соревнование. Всякий другой способ принятия обязательств порождает формальное отношение к ним.

В студенческих трудовых коллективах социалистическое соревнование организуется на нескольких уровнях: личное между бойцами, между бригадами и, наконец, участие линейного студенческого отряда в районном или зональном соревновании.

Соревнование между линейными отрядами достигает высокого накала особенно там, где они работают, что называется, бок о бок, в одной организации, а часто и на одном объекте. Мне памятен 1974 год, когда наш линейный отряд «Психолог-74» в составе ЗСО «Железнодорожный» трудился на строительстве железнодорожной ветки Микунь — Ертом в Коми АССР. Из 12 линейных отрядов 8 были заняты на строительстве пути. У каждого отряда — одинаковый набор работ. Этим и воспользовался штаб ЗСО. Каждому отряду были поставлены ясные и четкие задания, определены плановые объемы. Контроль за ходом работ непосредственно вел командир ЗСО Евгений Губанихин (с 1978 по 1983 год — командир Ленинградского областного отряда). Между отрядами действительно разгорелось настоящее соревнование! В конечном итоге программа работ была перевыполнена в полтора раза. Не забуду, с каким трудом мы обогнали нашего конкурента — ССО «Орион» химического факультета, с командиром которого Бори-

сом Корневым у меня были, да и остались до сих пор, дружеские отношения.

Степень инициативности людей в соревновании зависит от того, насколько они информированы о его ходе в целом, могут ли они постоянно сравнивать свои результаты с итогами работы партнера. Во время состязания возникают и постоянно совершенствуются формы такого взаимодействия — это естественный процесс. Тут и личные и коллективные обязательства, и планы, и договоры, и взаимопроверки, и совместные обсуждения. Но такое совершенствование возможно только при условии соблюдения золотого правила социалистического соревнования — гласности.

Гласность обеспечивает деловое, убедительное сравнение итогов, при котором делается обстоятельный анализ истоков успеха победителей, раскрываются причины слабой работы отстающих. Состязательность будет неполной, если у соревнующихся не развито стремление передать друг другу свои знания, умения, передовой опыт, приемы и методы труда. Ведь рубежи передовиков — это те ориентиры, к которым, выработав у себя определенные качества, навыки и умения, может и должен прийти каждый участник соревнования.

Благодаря гласности обязательств, хода соревнования и его итогов бойцы более четко видят цели и задачи своей деятельности, способы их достижения.

В линейном ССО имеются весьма ограниченные возможности: стенная печать, объявление хода соревнований на собраниях и линейках, устная информация командира, комиссара, мастера, экран социалистического соревнования. Ни одно из этих средств нельзя упускать! Гласность в соревновании — главное условие социальной активности бойцов. Недаром состязание между отдельными бригадами или линейными отрядами более эффективно, чем между зональными, а тем более областными отрядами. Чем выше уровень соревно-

вания, тем сильнее оно ускользает от внимания участников, тонет в анонимности.

В свое время, чтобы выявить уровень информированности бойцов о результатах работы своего линейного и зонального отрядов, мы провели опрос участников трудового семестра нескольких факультетов Ленинградского университета. Только 43 процента опрошенных студентов смогли верно назвать место, занятое в соцсоревновании своим линейным отрядом, 28 процентов — зональным, а на каком месте оказались Ленинградский областной и Коми областной студенческие отряды, никто не знал, включая даже руководителей линейных отрядов. Невысок оказался и интерес к результатам, достигнутым штабом трудовых дел собственного вуза.

Как же выдвинуть соревнование в центр внимания каждого бойца? Огромную роль играет система стимулов. Они подразделяются на материальные и моральные, но и те, и другие можно поделить на личные и общественные. Конечно, мотивы соревнующихся студентов очень неоднородны: у одних доминирует материальная заинтересованность, у других — стремление к утверждению себя как личности, интерес к труду, стремление увидеть новые места. Часть студентов, особенно не имеющих стройотрядовского опыта, стремится попасть на такие виды работ, которые, с их точки зрения, лучше оплачиваются, более престижны. В большинстве же своем студенты, выезжая в ССО, готовы к любой деятельности хотя бы в силу того, что слабо представляют себе квалифицированный труд рабочего-строителя, но в то же время многие из них стремятся к более определенным заданиям. В этом случае необходима прежде всего разъяснительная работа со студентами о целесообразности и необходимости для всего отряда выполнения не того, что хочется, а того, что нужно. Зачастую отсутствие влечения к конкретному виду работы вполне компенсируется сотрудничеством с другом или

хорошим товарищем, психологической совместимостью с членами бригады, уважением и доверием к бригадиру.

Поэтому руководитель должен обязательно учитывать, какой стимул будет более действенным для конкретного студента. Наиболее эффективный путь — сочетание моральных и материальных стимулов.

В условиях студенческого отряда существует весьма эффективная форма поощрения наиболее отличившихся бойцов, а именно — дифференциация коэффициента трудового участия (КТУ) от 0,5 до 1,5. В распоряжении руководителей отрядов остаются также довольно разнообразные меры морального поощрения лучших студентов — от благодарности, объявленной на линейке, до награждения знаками ЦК ВЛКСМ «Молодой гвардеец пятилетки» и «Мастер-умелец». А наиболее отличившихся Советское правительство награждает орденами и медалями. По итогам XI пятилетки в 1986 году более двух тысяч стройотрядовцев награждены орденами и медалями СССР.

Третий период — подведение итогов соревнования — пожалуй, наиболее важен. Тут оцениваются общие результаты выполнения взятых обязательств, их соответствие поставленным в подготовительном периоде целям. Сложность заключается в том, что анализируются не только общие результаты, но и персональные достижения участников соревнования. Оценка коллектива чрезвычайно важна для каждого бойца, имеет огромный воспитательный эффект, но лишь в том случае, когда она справедлива и объективна. Поэтому от командира, комиссара, мастера требуются очень серьезные усилия по определению критериев, параметров оценки результатов и индивидуальной, и коллективной деятельности — особенно если сравниваются результаты, полученные в разных условиях работы.

Часто рассматриваются такие показатели (особенно за рамками производственной сферы), которые невоз-

можно точно оценить количественно, иногда они не зависят от соревнующихся. Долгое время имелись противоречия между ЗСО «Вычегда» и политотделом Коми областного штаба ССО в оценке интернациональной работы отрядов, работы с «трудными» подростками. Позиция областного штаба вроде бы понятна — из девяти ЗСО только три имеют в своем составе интернациональные отряды и их дополнительные баллы идут в ущерб остальным. «Трудных» же подростков линейные отряды привозят из Ленинграда — пусть и учитывает это Ленинградский областной штаб. В ЗСО «Вычегда» в 1985 году, например, было пять интеротрядов и 62 «трудных» подростка, на командира, комиссара, главного инженера легла дополнительная нагрузка. Они вынуждены были выполнять больший объем работ — естественно, их труд должны были оценить. А если не так, то что же это за соревнование, ведь зональные штабы находятся в неравных условиях! Проблемы сопоставимости возникают по самым разным причинам. Зональные отряды имеют нередко разную численность. Скажем, ЗСО «Заполярный» Ленинградского горного института имени Г. В. Плеханова, ряд лет работавший в Воркуте, традиционно насчитывал 8—10 линейных отрядов, ЗСО «Вычегда» в 1985 году насчитывал 37 линейных отрядов! Это в два раза больше среднего, но при подведении итогов эту разницу областной штаб учитывать отказался...

Те же проблемы возникают внутри зонального отряда. Перед штабом стоит проблема — как уравнивать возможности отрядов в соревновании? В 1985 году штаб «Вычеды» нашел выход: разделил отряд на три группы. В первую включили наиболее сильные линейные отряды, работающие в организации Комилеспром; во вторую группу попали отряды, работающие в таких строительных подразделениях, как Комиагрострой, Комиавтодор, Комилесстрой и т. п., и наконец, в третью

группу вошли наиболее слабые. Получилось три группы по двенадцать ЛСО. Итоги подводились в каждой группе в отдельности, отрядам вручались грамоты и вымпелы, а вместо традиционных трех победителей у нас оказалось их в три раза больше. Такое деление стало само по себе неплохим стимулом в социалистическом соревновании. Если бы этого не сделали, соревнование неизбежно стало бы формальным, что привело бы к механическому подведению итогов — это противоречит живой и творческой атмосфере социалистического соревнования в студенческих трудовых коллективах.

Для линейного отряда очень важна проблема сопоставимости результатов деятельности соревнующихся бойцов, бригад. Это связано с тем, что зачастую бригады выполняют различные виды работ. Как сравнить капитальный ремонт жилого фонда в поселке леспромхоза и новое строительство? Если в один ряд ставится то, что должно учитываться по-разному, соревнование неизбежно становится формальным.

Например, в отряде на двух разных объектах работают две студенческие бригады. Одна выполняет отделочные работы, другая — земляные. Прошла декада, перед руководителями стоит непростая задача: как оценить их труд, вклад в общее дело? Какими критериями руководствоваться? Первая бригада дала высокое освоение, но низка зарплата. Во второй — освоения почти нет, но зарплата высока. Обе бригады работали добросовестно, с энтузиазмом. Если оценивать по экономическим показателям, по зарплате, то ведь сразу было известно, где она будет выше. Поменяли бригады местами — картина все равно та же. Но определить победителя надо — соревнование же! Начинают вспоминать, кто из членов бригад отличился и в чем. Этот помог комиссару, тот опоздал на вечернюю поверку, третий грубо разговаривал с завхозом, четвертый хорошо дневал и т. п. И часто решение, принимаемое штабом, не

отражает реального положения дел, критически оценивается студентами. Я также столкнулся с проблемой поиска критериев сравнимости результатов работы бригад, да и бойцов тоже. Наиболее верное решение заключается в комплексной оценке вклада каждого бойца, каждой бригады в общее дело и производственные показатели. Главное — это отношение к общеотрядным задачам, начиная от дежурства на пищеблоке и кончая лекцией в поселковом клубе. Когда мы пришли к такому выводу, у нас в отряде «Эмпирик» уже не возникало принципиальных споров о том, кто победил.

В конце недели на заседании штаба каждый руководитель отряда по десятибалльной системе оценивал деятельность бригады, свою оценку давали врач и завхоз. Оценки обсуждались бригадирами, после этого ставились на голосование. В особо сложных ситуациях мы даже применяли процедуру тайного голосования. Открою секрет: все сложные вопросы заранее обсуждались руководителями отряда... Но не было случая, чтобы мы ошибались, причем голосование позволяло нам видеть собственные решения как бы со стороны. Но не это главное: решение штаба моментально становилось известно отряду. Принятое коллегиально, оно не оставляло места для кривотолков и недомолвок. Педагогических открытий мы, конечно, не сделали, этот метод руководством коллективом глубоко и всесторонне разработал еще А. С. Макаренко. Но есть, к сожалению, отряды, где руководители стремятся напрямую управлять коллективом, забывая, что студенческий коллектив — это специфический, сложный объект руководства.

Завершая главу о социалистическом соревновании в студенческом отряде, сформулируем несколько правил организации соревнования — они помогут руководителю ССО.

Правило первое. Организация соревнования начинается со своевременной и полной информации коллектива

о его задачах, с привлечения бойцов к определению и конкретизации его целей. Цели должны соответствовать лучшим традициям коллектива. Каждому бойцу необходимо понять общественный смысл соревнования, сознавать, что он сможет реализовать свои возможности, добиться повышения своего статуса.

Правило второе. Задачи и программа социалистического соревнования должны быть не только понятны, но реальны и посильны.

Правило третье. Соревнование должно быть гласным. Инициатива соревнующихся — результат их информированности о ходе соревнования в целом, об успехах своего коллектива.

Правило четвертое. Жизненно необходимы сопоставимость достижений в соревновании, обоснованность моральных и материальных стимулов.

Правило пятое. Подведение итогов соревнования должно быть объективным и коллегиальным. Любые критические замечания следует обсуждать либо в бригадах, либо на заседании штаба. Только при этом можно гарантировать положительное отношение бойцов к соревнованию.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Дорогу осилит идущий.

Закончилась книга — хотелось бы, чтобы она помогла молодому руководителю студенческого строительного отряда с честью выдержать все испытания своего первого трудового лета, помогла преуспеть в нелегкой науке создания коллектива, налаживания отношений между бойцами, организации эффективного труда. Школой социальной и трудовой зрелости, школой гражданственности должен стать для каждого студента строительный отряд.

Перестройка, происходящая сейчас в нашем обществе, его демократизация и глубокая экономическая реформа создают для этого новые предпосылки.

Застойные явления, с такой силой проявившиеся в обществе в семидесятые годы, не могли обойти стороной и стройотрядовское движение: ведь строительный отряд, как временный трудовой коллектив, является органической составной частью экономики страны, в нем неизбежно действуют те же законы, те же тенденции.

В первую очередь это выразилось в погоне за валом, стремлении к безудержному, огульному наращиванию численности Всесоюзного ССО. Велось такое наращивание под правильным, в общем-то, лозунгом — каждый студент должен пройти школу третьего трудового семестра! Но, как мы хорошо знаем, самые замечательные лозунги при догматическом подходе к ним извращаются, совершенно меняют свою суть. Так произошло и здесь: погоня за валом обернулась отказом от основополагающего принципа формирования отрядов — добровольности. В вузах постепенно стали считать, что студент просто обязан ехать в отряд, к уклоняющимся применяли меры дисциплинарного воздействия, прорабатывали их по комсомольской и административной линиям.

Однако быстрый рост численности отрядов, достигнутый такой ценой, не был подкреплён организационными мерами. Все чаще получалось, что отряды направлялись под давлением партийных и хозяйственных органов в организации, которые не просто не могли обеспечить фронт работ, но и вообще не были готовы к приему студентов. Тут напрашивается аналогия с шефством горожан над совхозами и колхозами: сегодня уже ни для кого не секрет, что на селе городскую помощь используют крайне неэффективно. Причина одна — помощь-то даровая, и не беда, если городские полдня не работали из-за элементарной неразберихи — назавтра других

пришлют! Так и стройотряды стали во многих случаях по сути дешевой и безотказной рабочей силой.

Естественно, подобное отношение к студентам со стороны принимающих организаций вызывало резкую реакцию руководителей линейных, зональных отрядов. Но и тут они нередко оказывались беспомощными: например, передислокация отряда, оказавшегося без работы, в другое место, к другому «хозяину» требовала такого количества согласований и увязок, что на них просто не хватало трудового семестра!

Все это — хотим мы или не хотим — подталкивало линейных командиров к поиску иных средств занять ребят. Появлялись такие «инициативы», как поиск выгодных «шабашек» со всеми вытекающими последствиями: нарушениями норм внутриотрядной жизни, правил ведения финансово-хозяйственной деятельности, правил ТБ и охраны труда. В начале 80-х годов резко усилилась прагматизация отрядной деятельности — бумерангом это ударило по социальному престижу ССО. Зеленая стройотрядовская форма, пользовавшаяся раньше таким уважением, потеряла в глазах студентов значительную долю своей привлекательности. Как ветеран студенческого движения, скажу откровенно: это было крайне обидно.

Удивляться тут, однако, нечему. В некотором смысле строительный отряд — слепок со всего общества, скол его жизни. Здесь действуют те же закономерности, те же тенденции. И если внимательно проанализировать развитие а точнее, антиразвитие... стройотрядовского движения, мы можем увидеть в нем миниатюрное отражение негативных процессов, действовавших тогда в обществе в целом.

Конец нарастанию этих процессов положили решения XXVII съезда КПСС. На XX съезде ВЛКСМ, ставшем поворотным пунктом в развитии Коммунистического Союза молодежи, Генеральный секретарь ЦК

КПСС М. С. Горбачев сказал: «ЦК и правительство рассчитывают на помощь молодежи в реализации ключевых задач нашей экономической стратегии, и делают это с полным основанием». Генеральный секретарь остро высказался о явлениях, отравляющих здоровую атмосферу в комсомоле, подчеркнув необходимость бороться с ними. «Это — плата за те явления, которые были характерны для общества в истекшие десятилетия, за упущения в деле воспитания молодежи, за формализм в партийном руководстве ВЛКСМ. Но и сам комсомол не вправе снимать с себя ответственность за подобное состояние дел».

Именно на съезде комсомола прозвучало настоятельное требование вернуть Союзу молодежи принцип добровольности в большом и малом — от приема в члены ВЛКСМ до формирования студенческих строительных отрядов. Эту необходимость подчеркнул в своем выступлении на съезде и первый секретарь Ленинградского обкома ВЛКСМ С. Е. Романов. Соответствующие решения были приняты ЦК ВЛКСМ, Центральным штабом ССО.

Возникает вопрос: а не приведет ли это к резкому падению численности отрядов, к тому, что лишь небольшая часть студентов будет получать столь необходимую им трудовую, нравственную закалку третьего семестра?

Что ж, возможно, так и будет на первом этапе. Но это как раз тот случай, когда надо руководствоваться ленинским принципом: «Лучше меньше, да лучше». Только высокое качество отрядов позволит им восстановить свой престиж, сделать их вновь по-настоящему притягательными в глазах студентов. И только когда это произойдет — а это будет итогом большого и нелегкого труда, начнется новый рост рядов ССО, но уже рост оправданный, приносящий реальную пользу.

Попытаемся сформулировать несколько основных принципов деятельности отрядов в новых условиях.

Один из них — *принцип строгой добровольности*, отказа от всякого вала, постановки во главу угла качественных показателей.

Не менее важен принцип *экономической целесообразности*. В условиях радикальной экономической реформы, широкого внедрения хозрасчета, самофинансирования и самокупаемости прежний взгляд на студентов как на дешевую рабочую силу становится абсолютно несостоятельным. Их труд должен приносить, во-первых, реальную пользу обществу — иначе он обернется только экономическими потерями для принимающего его трудового коллектива. Наконец, в новых условиях стройотряд должен стать и школой хозрасчета для самих студентов — именно здесь на практике необходимо познавать принципы экономических взаимоотношений, методы экономического управления, с которыми зимой знакомят по учебникам и лекциям. Именно здесь на деле могут воспитываться социалистическая предприимчивость, бережливость, экономность.

Далее, деятельность отряда следует подчинить принципу *педагогической целесообразности*. Казалось бы, формулировка эта дублирует только что высказанную идею — на деле это совсем не так. Отряд должен воспитывать не просто умелого хозяйственника, но еще и личность, гражданина, социально активного человека. А значит, всю его работу надо построить так, чтобы здесь рождались и закреплялись такие качества, как трудолюбие, ответственность, добросовестность.

И наконец, еще один чрезвычайно важный принцип — *принцип самоуправления*. Годы перестройки стали временем рождения совершенно новых явлений в нашем обществе — гласности, выборности руководителей. Все это — детали широко развернувшегося процесса демократизации общества. И опять же — отряд может стать подлинной школой демократизации, он обязан готовить будущих командиров производства к работе в совер-

шенно новых условиях, к эффективному использованию инструментов демократического процесса.

Только на основе этих принципов будет обеспечен динамизм в развитии ССО. Насколько успешно идет этот процесс? Пожалуй, сейчас какие-либо оценки давать еще рано. Одно только можно сказать: путь преобразований — всегда нелегкий путь, он тернист для тех, кто решился им идти. Однако социальная активность молодежи, ее нежелание жить и работать по-старому придают уверенность в том, что остановки, чреватой подменой ценностей и новым застоем, не произойдет. Наконец, есть главная гарантия возрождения стройотрядовского движения, выхода на новые высоты — его включенность в общий процесс перемен, перестройки, широко поддержанный народом.

В неразрывной связи с революционными преобразованиями, которые совершаются в нашем обществе, осуществляется и реформа народного образования, ход которой рассмотрен на февральском (1988 г.) Пленуме ЦК КПСС.

Очень хочется надеяться, что книга эта поможет студентам активнее участвовать в этом процессе. Конечно, ни один учебник не в состоянии научить искусству управления. Учит жизнь — автор в этом глубоко убежден. И потому, прощаясь с читателем, он желает ему успеха на нелегком пути третьего трудового семестра.

РЕКОМЕНДУЕМ ПРОЧЕСТЬ

Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., Политиздат, 1975.

Кон И. С. Психология юношеского возраста. М., Просвещение, 1979.

Лутошкин А. Н. Как вести за собой. М., Молодая гвардия, 1981.

Китов А. И. Психология хозяйственного управления. М., Профиздат, 1984.

Кузьмин Е. С., Волков И. П., Емельянов Ю. Л. Руководители и коллектив. Л., Лениздат, 1974.

Мицич Предраг. Как проводить деловые беседы. М., Экономика, 1983.

Петровский А. В., Шпалинский В. В. Социальная психология коллектива. М., Просвещение, 1978.

Помилуйко В. П. Годы возмужания. Л., Лениздат, 1985.

Попов В. А. Экономика плюс педагогика. М., Молодая гвардия, 1986.

Психология в управлении. Сборник. Л., Лениздат, 1983.

Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления. Л., Изд-во Ленинградского университета, 1986.

Смоловик В. В. Педагогический аспект управления производством. М., Экономика, 1979.

Труд. Контакт. Эмоции. Л., Лениздат, 1980.

Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности. М., Просвещение, 1980.

Человек, производство, управление. Психологический словарь-справочник руководителя. Под редакцией А. А. Крылова и В. П. Соичко. Л., Лениздат, 1982.

Шапель В. М. Управленческая психология. М., Экономика, 1984.

КРАТКИЙ СЛОВАРЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ

Авторитарность — особенность психического склада личности, которая характеризуется стереотипностью мышления и догматизмом в обосновании требований.

Авторитет — в широком смысле — степень влияния отдельных лиц, групп или организаций. В зависимости от сферы общественной жизни различают экономический, правовой, политический, моральный, профессиональный и другие виды авторитета.

Амбиция — в повседневном речевом обиходе — самолюбие, иногда принимающее болезненный характер. Психологической основой амбиции является стремление личности компенсировать низкий уровень самоуважения созданием иллюзии всеобщего уважения и признания часто не существующих достоинств.

Аффект — форма эмоций, характеризующаяся чрезвычайной интенсивностью, сопровождающаяся бурными движениями. Вызывается обычно неожиданными раздражителями, к которым психика не может сразу приспособиться. Различают стенические и астенические аффекты, то есть возбуждающие (радость, гнев) и подавляющие (отчаяние, страх) жизнедеятельность организма.

Взаимодействия межличностные — объективные связи и отношения, существующие между людьми в социальных группах.

Взаимоотношения межличностные — субъективные связи и отношения, существующие между людьми в социальных группах.

Внушаемость — свойство человека подчиняться постороннему влиянию и воспринимать без критики представление, ощущения, действия. Внушаемость может быть чертой, постоянно присущей человеку (люди мнительные, неуверенные в себе), или носить случайный, ситуативный характер (например, в условиях неопределенности, в состоянии растерянности, аффекта).

Воспитание — процесс систематического и целенаправленного воздействия на духовное и физическое развитие личности.

Идеал нравственный — представление о достойном подражания, образцовом человеке, особенностях его личности, поведения и отношений с людьми.

Импульсивность — склонность действовать по первоначальному побуждению, под влиянием внешних обстоятельств или эмоций.

Идентификация — от лат. отождествление.

Климат морально-психологический — преобладающий в коллективе относительно устойчивый эмоциональный настрой, в котором соединяются настроения людей, их душевные переживания и волнения, отношения друг к другу, к работе и окружающим событиям.

Коллектив — социальная группа, члены которой заняты общественно полезной деятельностью и разделяют идеалы и нравственные нормы, присущие обществу.

Коммуникация (от англ. сообщать, передавать) — понятие, используемое в социальной психологии для характеристики структуры деловых и межличностных связей между людьми и для характеристики обмена информацией в человеческом общении вообще.

Лидер — член группы, который способен оказывать значительное влияние на поведение остальных ее членов.

Лидерство — феномен межличностного взаимодействия, проявляющийся в поляризации влияния вокруг некоторых участников группы. Он делает возможным управление поведением остальных членов группы.

Мотивация — внутреннее побуждение.

Мотивы — то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается. В роли мотивов могут выступать интересы, склонности, стремления.

Настроение — самочувствие, психический тонус, обусловленный рядом внешних и внутренних факторов и дающий определенную окраску нашим поступкам и переживаниям. Преобладающее настроение связано с типом темперамента.

Общение — взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией.

Ожидания социальные (экспектация) — ориентация человека как члена социальной группы относительно хода событий. Они складываются из социальных установок, стереотипов, элементов знания, оценок.

Потребность — состояние человека, выражающее его зависимость от конкретных условий существования. Потребности оказывают большое влияние на формирование способностей из врожденных задатков, они неразрывно связаны с направленностью личности, с развитием ее интересов и стремлений.

Привычка — автоматизированное действие, выполнение которого становится потребностью для человека. Возникает при многократном и стереотипном повторении действия.

Психика — внутренний мир человека; совокупность психических процессов, состояний и свойств личности.

Социализация (от лат. общественный) — процесс усвоения и

активного воспроизводства индивидом социального опыта, системы социальных связей и отношений в его собственном опыте.

Социальная установка — состояние психики, характеризующееся готовностью человека реагировать определенным образом на то, что связано с его потребностями и ситуацией.

Социальный стереотип — схематизированный, упрощенный образ явления социальной действительности, фиксирующий лишь некоторые, иногда несущественные, его черты.

Стресс — состояние психического напряжения, возникающее у человека в наиболее трудных условиях как в повседневной жизни, так и при определенных критических обстоятельствах.

Статус — положение человека в системе межличностных отношений, мера его психологического влияния на членов группы.

Убеждения — представления, знания, идеи, ставшие мотивами поведения человека и определяющие его отношение к действительности.

Уровень притязаний личности — стремление к достижению целей той степени сложности, на которую человек считает себя способным. Уровень притязания личности может быть адекватным и неадекватным возможностям человека.

Фрустрация (от лат. обман, тщетное ожидание) — психологическое состояние, характеризующееся наличием потребности, не нашедшей своего удовлетворения.

Ценностные ориентации — выражают субъективную значимость для человека предметов или явлений.

Эмоции — естественные реакции нервной системы на воздействие внешних и внутренних раздражителей.

Я — понятие, выражающее единство и целостность личности с ее субъективной, внутренней стороны; человек, каким он известен самому себе, каким он видит и представляет сам себя.

СОДЕРЖАНИЕ

От автора	3
Портрет отряда	7
Вместе или врозь?	21
Кому быть командиром?	35
Источник успеха	46
Почерк руководителя	57
Азбука руководства	73
Организуя, воспитывать	89
Слагаемые авторитета	105
Главная забота	118
Внимание, конфликт!	129
Подросток в отряде	142
Отряд соревнуется	153
Вместо заключения	166
Рекомендуем прочесть	172
Краткий словарь психологических понятий и терминов	173

Юрий Петрович
Платонов

СТУДЕНЧЕСКИЕ ОТряды

Психологические
очерки

Заведующий редакцией В. Г. Иванов. Младший редактор И. П. Кузнецова.
Художник Л. А. Унрод. Художественный редактор В. А. Баканов. Технический редактор Г. В. Преснова. Корректор М. В. Иванова

ИБ № 4417

Сдано в набор 23.03.88. Подписано к печати 02.06.88. М-31915. Формат 70 × 108¹/₃₂. Бумага кн.-журн. Гарн. литерат. Печать высокая. Усл. печ. л. 7,70. Усл. кр.-отт. 8,05. Уч.-изд. л. 8,00. Тираж 15 000 экз. Заказ № 495. Цена 45 коп.

Лениздат, 191023, Ленинград, Фонтанка, 59. Типография им. Володарского
Лениздата, 191023, Ленинград, Фонтанка, 57.



СТУДЕНЧЕСКИЕ ОТРЯДЫ

Рассматриваемые в этой книге социально-психологические проблемы руководства студенческими строительными отрядами могут быть интересны не только студентам, руководителям студенческих строительных отрядов, но и командирам производства различных отраслей народного хозяйства. Читатель найдет советы по формированию коллектива, подбору и воспитанию кадров, организации социалистического соревнования.

45 коп.

ЛЕНИЗДАТ