

С.В. Хашаева,
кандидат социологических наук,
доцент кафедры социологии и организации работы с молодежью
Белгородского государственного университета, г. Белгород.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОРЕВНОВАТЕЛЬНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ

Соревновательное отношение – это отношение компаративного самоутверждения, т.е. самоутверждения посредством сравнения с другими людьми, социальными группами (лат. comparatio – сравнение). Оно образуется на основе, с одной стороны, компаративного отношения, с другой стороны, потребности в самоутверждении и вызываемого ею ревностного отношения. Иными словами, соревновательное отношение – это отношение между социальными субъектами А и Б по поводу объекта О, вызывающего у них ревностное отношение.

Соревновательные отношения могут находиться в эмбриональном виде или проявляться в стихийно-негативных формах, что вызывает необходимость управления этими отношениями. Конечная цель управления заключается при этом в раскрытии потенциала (социального, трудового, креативного) соревновательных отношений и его направленного, эффективного использования.

Имеется достаточно разнообразный набор методов, в том числе – социально-психологических – управления соревновательными отношениями. Одним из наиболее распространенных из них является метод явного сравнения, применение которого рассмотрим на примере, описанном Д. Карнеги. В его популярной книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» есть глава с интригующим названием «Если ничего больше не помогает, попробуй это». Какое же «это» предлагает знаменитый автор и в какой ситуации? Обратимся к самому тексту книги.

«У Чарльза Шваба (известного американского менеджера – С.Х.) в подчинении был начальник цеха, в котором постоянно недовыполняли план производства.

- Как же так, – спрашивал его Шваб, - что такой способный руководитель, как Вы, не можете заставить людей работать в полную силу?

- Не знаю, отвечал тот. - Что только ни делал - уговаривал, понукал, ругался, угрожал им проклятиями и увольнениями. Но ничего не помогало. Они никак не могут выполнить план.

Эта беседа происходила в конце рабочего дня, как раз накануне заступления на работу ночной смены. Шваб взял у начальника кусок мела и, обратившись к первому попавшемуся рабочему, спросил:

- Сколько плавок выдал ваш цех сегодня?

- Шесть.

Ни слова не говоря, Шваб вывел на полу большую шестерку и удалился.

Когда в цех пришли рабочие второй смены, они спросили у рабочих первой, что значит эта шестерка.

- Сегодня к нам приходил большой начальник, - ответили те, - и спрашивал,

сколько плавок мы сегодня выдали. Мы сказали - шесть. Он и записал это на полу.

На следующее утро Шваб снова проходил по этому цеху. Ночная смена стерла с пола шестерку и нарисовала большую цифру 7. Заступившая дневная смена очень хотела доказать ночной, что она работает ничуть не хуже, и к концу рабочего времени на полу цеха появилась огромная цифра 10. Дела пошли в гору и вскоре этот цех из отстающего выбрался в передовые" [2, 175].

Какой принцип здесь был применен, - спрашивает Дейл Карнеги и отвечает на свой же вопрос словами самого Чарльза Шваба: "Чтобы дать толчок делам, нужно стимулировать конкуренцию. В данном случае под конкуренцией я понимаю не гонку за прибылями, а простое желание быть лучше остальных" [2].

Мы специально процитировали весь текст, описывающий применение метода явного сравнения, чтобы не упустить важные организационно-психологические приемы и акцентировать на них внимание. Во-первых, обращение к самим рабочим для выяснения, уточнения состояния производственно-трудовых результатов рабочей смены. Во-вторых, исключение каких-либо комментариев и оценок в отношении неудовлетворительности результатов. В-третьих, изображение достигнутых результатов на видном и в то же время неожиданном месте. В-четвертых, изображение результатов не непосредственным руководителем (начальником смены или цеха), а вышестоящим руководителем, что повышает значимость и интригующий характер сделанной цифровой отметки. В-пятых, предоставление возможности самим рабочим объяснить друг другу смысл сделанной отметки (записи). В-шестых, исключение какого бы то ни было административного вмешательства в компаративный процесс, во всяком случае, на начальных его этапах.

Эти требования являются, на наш взгляд, обязательными для успешного применения метода явного сравнения.

Широкое распространение может иметь также метод вызова. Если один бросает вызов, а другой его принимает, то оба партнера побуждаются к мобилизации собственных ресурсов для достижения цели соперничества. Данный метод эффективно работает, когда за каждым соперником стоит группа «болельщиков», когда есть группа, выступающая как «аудитория», и группа – в роли «арбитра».

«Я постоянно встречаюсь с сотрудниками компании, – рассказывает президент Nestle П. Брабек. – Таких встреч происходит порядка четырех тысяч в год. Я редко бываю в Вевее (где находится центральный офис компании – С.Х.) – возможно, всего одну рабочую неделю в течение месяца. Все остальное время я путешествую: посещаю представительства, заводы и фабрики в разных странах. Я разговариваю с менеджерами. Рассказываю им о том, куда идет компания, и они задают мне вопросы. Я бросаю им вызов... Я хочу, чтобы они изменили свое отношение к работе. Хочу видеть их более агрессивными, более смелыми, более целеустремленными. Это все, что мне нужно».

Вопрос о том, как часто возникает у людей желание бросить вызов окружающим, исследовался в ходе проведенного нами эмпирического исследования (было опрошено 700 рабочих ОАО «Белэнергомаш», 50 линейных руководителей этой же организации, 300 студентов БелГУ, 250 учащихся 10-11 классов и 50 учителей). Судя по полученным данным, почти 80% опрошенных рабочих и руководителей оказывались в жизненных ситуациях, когда возникало желание бросить вызов

окружающим. Только 1% из них не оказывались в подобной ситуации. Сравнительно более уклончивы ответы студентов и школьников. Среди них больше и тех, кто не оказывался в жизненных ситуациях, провоцирующих их на то, чтобы бросить вызов окружающим. Сравнительно более высокая психологическая готовность рабочих к «вызову» объясняется, на наш взгляд, возрастным фактором: чем больше жизненного опыта и самостоятельности, тем чаще возникают ситуации, провоцирующие «желание бросить вызов окружающим».

«Вызов» как значимый элемент соревновательных отношений действует, как бы по двум направлениям. Первое направление – это *вызов окружающих*, т.е. со стороны окружающих, который принимается субъектом соревновательных отношений. Второе направление – *вызов окружающим*, т.е. вызов, исходящий от субъекта соревновательных отношений и направленный на окружающих. Если первый вариант вызова более распространен в мироощущении и поведении молодежи, то второй вариант – в установках и поведении людей более старшего возраста. Молодежь проявляет больше склонности к тому, чтобы *принимать* вызов, старшее поколение – к тому, чтобы *бросать* вызов.

В любом случае, очевидна психологическая готовность обеих групп респондентов к вызову, соревновательности, основанной на вызове. При этом актуализируется задача: как более грамотно и с наибольшим эффектом использовать эту готовность. Имея в виду эту задачу применительно к управлению соревновательными процессами в организации, обратим внимание на следующие условия ее успешного решения.

Во-первых, вызов кого-то на соревнование является не началом, а, скорее, продолжением, следствием, «пиком» активного участия человека в трудовом состязании. Активного в том смысле, что он постоянно сопоставляет свои результаты с результатами других, внимательно следит за появлением новшеств в сфере своих профессиональных интересов, стремится внедрить их в своей работе, имеет более или менее точное представление о достоинствах и слабостях соперников. Определенность соревновательной ситуации обуславливает при этом его уверенность в своих силах. В таком состоянии он готов «попробовать» вызвать на соревнование другого человека, даже более сильного соперника.

Во-вторых, наибольший психологический резонанс имеет вызов, брошенный именно сильному сопернику. Все привыкли к его высоким достижениям, победам, смирились со своими скромными результатами, а тут появляется человек и нарушает гармонию привычных представлений. Он бросает вызов не только одному человеку, но и законсервированным установкам, представлениям коллектива. Тут уже невольно заинтересуешься тем, чем «все это кончится».

В-третьих, организация соревновательности «по вызову» должна привлечь к себе внимание не только его непосредственных участников, но и всего коллектива. В этом случае обеспечивается общая психологическая приподнятость коллектива, когда одни непосредственно соревнуются в соответствии с вызовом, другие образуют группу «болельщиков», третьи выступают в роли беспристрастных «арбитров». При проявлении всех этих «функций» соревнование приобретает как бы психологическую полноценность.

Было бы неправильно думать, что при организации соревнования «по вызову»

в трудовое соперничество вовлекаются только те, кто вызвал на соревнование и принял этот вызов. Нет, в атмосферу соперничества вовлекаются и остальные члены коллектива, которые постепенно начинают «примериваться» к достижениям основных соперников, сперва «идеально», а потом и реально, то есть в форме появления нового вызова.

В-четвертых, соревнование «по вызову» приобретает особую силу, когда партнеры представляют различные коллективы, выступают в определенном смысле в качестве их лидеров, когда в трудовом соперничестве они стремятся утвердить личную профессиональную честь и честь всего представляемого ими коллектива, руководствуются чувством не только личной, но и коллективной ответственности. В этом случае само индивидуальное соперничество оказывается наиболее обостренной формой соревнования представляемых ими коллективов.

В-пятых, желательным условием в организации соревнования по вызову является также особая актуальность цели, поставленной перед его участниками, необычность условий ее достижения, наличие реальной возможности существенного улучшения трудовых результатов. Нецелесообразна организация соревнования «по вызову» между трудовыми коллективами по «необозримому» множеству показателей.

В «объектив» ревностных отношений попадают рано или поздно и другие показатели, стороны трудовой деятельности, жизни соревнующихся. Но начинать нужно именно с одной задачи, самой важной и трудной. Как в сражении важно знать, где нанести главный удар, постепенно вводить силы, так и в соревновании нужно определить главную точку приложения энтузиазма.

И, наконец, при формировании самих пар соревнующихся следует учитывать «силу», «вес» соперников, их трудовые установки и ориентации. Разумно, скажем, включить в одну пару «сильного» и «сильного», но сомнительна целесообразность соединения «слабого» со «слабым». Слабого лучше включить в одну пару с более сильным соперником. Но и в этом случае есть опасность того, что не сильный «подтянет» слабого, а наоборот, он сам опустится до его уровня. Все зависит от направленности и устойчивости трудовых ориентаций соревнующихся, от их притязаний на роль лидера в паре и т. д.

Продолжая анализ социально-психологических методов управления соревновательными отношениями, обратимся также к методу персонификации.

Метод персонификации. В конце 60-х – начале 70-х годов одна из крупнейших американских компаний ИТТ стала подавать сигналы бедствия. В некоторых подразделениях упали дисциплина и качество труда, возросла текучесть кадров. Потери исчислялись миллионами долларов. Подразделением, пострадавшим в наибольшей степени, оказался отдел, где выпускались телефонные справочники. Работа там рутинная, одновременно требующая максимальной точности и аккуратности. Этот вид деятельности считался у работающих в компании женщин «самым последним», его рассматривали как временный. При первой же возможности стремились уйти в другой отдел. Соответственно, заинтересованность в результатах труда была близка к нулю. Многим было абсолютно все равно, где и сколько ошибок они делают, до тех пор, пока за эти ошибки не приходилось отвечать. В

конце концов, фирма была вынуждена ввести ступенчатую конструкцию со многими контролирующими инстанциями.

В этой критической ситуации администрация фирмы призвала на помощь специалиста в области мотивации. Проанализировав сложившееся положение и проведя беседы с работниками подразделения, он пришел к выводу, что решительных перемен не произойдет до тех пор, пока сама работа не будет приносить радость. Как это сделать? Он внедрил ряд уже апробированных им мер, после чего были получены прямо-таки поразительные результаты. Текучесть кадров, потери времени, заболеваемость упали до небывалого низкого уровня. Одновременно качество труда улучшилось до такой степени, что все усилия контролеров стали излишними. Существенная экономия затрат сопровождалась укреплением рачительного отношения к труду...

Что за «волшебное» средство было использовано? Очень простое: каждая сотрудница должна была целиком отвечать за телефонный справочник какого-нибудь города или, если город большой, за его район. Имя этой сотрудницы должно стоять в книге на видном месте. Клиенты должны знать, к кому обращаться для выяснения изменений и дополнений, короче – кто отвечает за справочник. Метод «одна сотрудница – один справочник» превзошел своим эффектом все ожидания [1, 163-164].

Может быть, стоит, продолжая эту тему, персонифицировать проекты законов, архитектурных сооружений, технических изделий. Мы почему-то увлеклись наименованием улиц и площадей, к которым носители имен, чаще всего, никакого отношения не имеют. Кто же имеет отношения о тех не знают. А жаль!

Обратимся также к методам *ситуативного лидерства, групповых и личных перспектив*.

Умелый руководитель поощряет активность «ситуативных» лидеров, оставаясь при этом как бы в тени [4]. Допустим, в группе кто-то лучше всех разбирается в чертежах. Его «час» наступает, когда приходит новый заказ. А другой прекрасно поет, играет на гитаре, словом, «душа общества». Естественно, он будет в центре внимания во время отдыха. Но это не исключает наличия постоянного лидера, который влияет на всю жизнь и деятельность коллектива. Таким лидером, конечно же, должен стать руководитель. Он как бы задает программу действий группе, подсказывает пути решения тех или иных задач. Совсем не обязательно ему стремиться к исполнению всех лидерских функций. Это не нужно, более того, вредно и может вызвать неприязнь, сопротивление коллектива.

Производственная группа - это социальный организм, находящийся в постоянном движении, развитии. Прекратившая свое развитие группа становится на путь, ведущий к распаду, гибели. Чтобы поддерживать производственные коллективы в постоянной «спортивной форме», необходимо непрерывно обновлять их цели и задачи. Великий организатор коллективных форм деятельности А. Макаренко не без восторга писал: «Какая чудесная захватывающая диалектика! Свободный рабочий коллектив не способен стоять на месте. Всемирный закон всеобщего развития только теперь начинает показывать свои настоящие силы. Формы бытия свободного человеческого коллектива - движение вперед, форма смерти - остановка» [3, 369].

Смысл данного метода не только в обеспечении групповых, коллективных перспектив, но и в том, чтобы в них нашли свое место личные перспективы сотрудников. Уместно будет привести здесь опять же слова А.С. Макаренко о роли перспективной программы в жизни человека. «Программа имеет великое значение в жизни человека. Даже самый никчемный человечик, если видит перед собой не простое пространство земли с холмами, болотами и кочками, а пусть самую скромную перспективу – дорожки или дороги с поворотами, мостиками, посадками и столбиками, - начинает и себя расходовать по определенным этапикам, веселее смотрит вперед, и сама природа в его глазах кажется более упорядоченной: то – левая сторона, то – правая, то – ближе к дороге, а то - длиннее». Нужно сознательно рассчитывать – «на великое значение всякой перспективы, даже такой, в которой нет ни одного пряника, нет ни одного грамма сахара» [3].

Таким образом, успешное управление соревновательными процессами в организации связано с применением социально-психологических методов явного сравнения, вызова, персонификации, ситуативного лидерства, групповых и личных перспектив.

Литература

1. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – С. 163-164.
2. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как развить уверенность в себе и добиться влияния на людей путем публичных выступлений. Как перестать беспокоиться и начать жить. – Екатеринбург: Изд-во «АРД», 1993. – С. 175.
3. Макаренко А.С. Педагогическая поэма. – М.: Педагогика, 1981. – С. 369.
4. Решетников А.В., Шамшуринов В.Н., Шамшурина Н.Г. Социально-психологический портрет лидера организации // Социологич. исследования. – 2001. – № 10.