



ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕФОРМАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
PROFESSIONAL DEFORMATION OF CHIEF

ЛАЗАРЕВ М.А., ПОДВОЙСКИЙ В.П., ЛАСКИН А.А.  
LAZAREV M.A., PODVOYSKY V.P., LASKIN A.A.

М.А. ЛАЗАРЕВ, В.П. ПОДВОЙСКИЙ, А.А. ЛАСКИН  
M.A. LAZAREV, V.P. PODVOYSKY, A.A. LASKIN



ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
ДЕФОРМАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

PROFESSIONAL DEFORMATION OF CHIEF

ISBN 978-5-6040553-4-2



9 785604 055342

**М.А. ЛАЗАРЕВ, В.П. ПОДВОЙСКИЙ, А.А. ЛАСКИН**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
ДЕФОРМАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

**МОНОГРАФИЯ**

**Новый Быт  
2018**

**M.A. LAZAREV, V.P. PODVOYSKY, A.A. LASKIN**

**PROFESSIONAL DEFORMATION OF CHIEF**

**MONOGRAPH**

**Novyy Byt  
2018**

УДК 378 + 159.9

ББК 74.48 + 88.5

**Рецензенты:**

**Темиров Т.В.** доктор психологических наук, директор, Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение Московской области «Чеховский техникум»

**Кабкова Е.П.** доктор педагогических наук, профессор, Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский Городской Педагогический Университет»

**Стукалова О.В.** доктор педагогических наук, доцент, старший научный сотрудник, Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Институт художественного образования и культурологии» Российской Академии Образования»

**Лазарев М.А., Подвойский В.П., Ласкин А.А.**

**Профессиональная деформация руководителей:**  
монография / М.А. Лазарев, В.П. Подвойский, А.А. Ласкин / Под общ. ред. В.П. Подвойского. - Новый Быт: ГБПОУ МО «Чеховский техникум», 2018. - 160 с.

**ISBN 978-5-6040553-4-2**

В монографии предпринята попытка осмысления профессиональной деформации руководителей социальных и образовательных учреждений. Показаны причины и условия формирования профессиональной деформации, её возможные последствия. Проблема имеет большое социальное значение и требует пристального внимания учёных и практиков.

**УДК 378+159.9**

**ББК 74.48 + 88.5**

**ISBN 978-5-6040553-4-2**

© Лазарев М.А., Подвойский В.П.,  
Ласкин А.А., 2018

© ГБПОУ МО  
«Чеховский техникум», 2018

**UDC 378 + 159.9**

**LBC 74.48 + 88.5**

**Reviewers:**

**Temirov T.V.** Dr. of Psychological Sciences, Director, State Budget Professional Educational Institution of the Moscow Region “Chekhov technical college”

**Kabkova E.P.** Dr. of Pedagogical Sciences, Professor, State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Moscow City Pedagogical University”

**Stukalova O.V.** Dr. of Pedagogical Sciences, Assistant professor, Senior researcher, Federal State Budget Research Institution of the Russian Academy of Education «Institute of Art Education and Culture»

**Lazarev M.A., Podvoysky V.P., Laskin A.A.**

**Professional deformation of chief:** monograph / M.A. Lazarev, V.P. Podvoysky, A.A. Laskin / Edited by V.P. Podvoysky. - Novyy Byt: SBPEI MR «Chekhov technical college», 2018. - 160 p.

**ISBN 978-5-6040553-4-2**

The monograph attempts to understand the professional deformation of the leaders of social and educational institutions. The reasons and conditions for the formation of professional deformation, it's possible consequences are shown. The problem is of great social importance and requires close attention of scientists and practitioners.

**UDC 378 + 159.9**

**LBC 74.48 + 88.5**

**ISBN 978-5-6040553-4-2**

© Lazarev M.A., Podvoysky V.P.,  
Laskin A.A., 2018

© SBPEI MR «Chekhov technical  
college», 2018

## ВВЕДЕНИЕ

Изучение личности и деятельности руководителя привлекала и привлекает постоянное внимание педагогов, философов, социологов, психологов и других специалистов. Интерес к этой проблеме связан в первую очередь с тем, что именно от руководителя в основном зависит вся организация деятельности в социальной сфере и возможности самореализации личности человека.

К учреждениям социальной сферы относятся десятки тысяч разнообразных учреждений (клубы, библиотеки, музеи, театры, культурно-досуговые центры, учебные заведения, культурно-спортивные комплексы, неформальные творческие объединения и многие другие). И, естественно, просто необходимо, чтобы человек, возглавляющий эти учреждения, был бы компетентным, мудрым, подготовленным к своей работе во всех отношениях.

К сожалению, практика дает нам примеры и замечательных управленцев, и очень плохих. Большинство руководителей - это обычные люди, имеющие свои личностные и профессиональные ограничения, совершающие ошибки, страдающие от них. Многие из них пытаются найти выход из этой ситуации, стремятся к улучшению своих возможностей и подготовки, совершенствованию управления социально-культурных учреждений.

Профессиональная служебная деятельность и личность руководителя социального учреждения требуют внимания не только в силу слабой разработанности; скорее эти проблемы, разрабатываемые в разных научных традициях, нуждаются в новом осмыслении как на теоретико-методологическом уровне, так и в практической реализации.

Проблема воздействия на личность профессии, служебной деятельности периодически привлекает к себе внимание исследователей, но по-прежнему остается слабо разработанной. Так, еще в начале века Питирим Сорокин для обозначения влияния профессиональной деятельности на человека, прежде всего в негативном аспекте, ввел понятие

«профессиональная деформация». В 60-70-е годы к этому понятию обратились юристы, специалисты в области юридической психологии. А.Р. Ратинов определил профессиональную деформацию как серьезные нравственно-психологические изменения, возникающие у следователей в связи с проблемами и трудностями следственного труда.

Интерес к различным аспектам профессиональных деформаций руководителей объясняется, с одной стороны, целым комплексом психологических, педагогических, социальных и творческих задач, связанных с судьбой этих людей, с другой - проблемностью и нерешенностью многих важнейших сторон этого явления: развития, существования, границ явления. Не решены как проблемы, касающиеся социальной полноценности этих специалистов, их профессиональной адаптации, форм психологической поддержки и коррекции, так и вопросы о том, болезнь ли это, или форма личностной экзистенции, или это некие не очень ясные варианты негативных аспектов личностного развития.

Выделяя в качестве направления исследования проблему профессиональной деформации руководителей, мы сталкиваемся практически с полным отсутствием специальных работ, посвященных этой проблеме. Это очень четко проявляется на фоне огромного числа исследований различных аспектов деятельности и подготовки руководителей различных сфер, появившихся за последние десять лет.

Диспропорции между потребностями практики и возможностями современной науки, недостаточным теоретическим осмыслением проблем профессиональной деформации затрудняют эффективное использование психолого-педагогических знаний в решении практических задач служебной деятельности и подготовки руководителей социальных учреждений.

Актуальность исследования связана с недостаточным теоретико-методологическим осмыслением профессиональной деформации. Недостаток в современных теоретических и практических исследованиях профессиональной деформации, процесса поддержки руководителя в служебной деятельности с

позиций современной методологии, и прежде всего, системного анализа явления, выделяет необходимость углубленного изучения проявлений профессиональной деформации, обобщения и раскрытия сущности психолого-педагогических основ изучения этого явления, определения влияния разнообразных объективных условий и субъективных факторов на эффективность результата.

Актуальным становится междисциплинарный уровень разработки проблем профессионального образования взрослых, включающих в себя идеи социальной педагогики, общей, возрастной психологии, социальной философии, культурологии, антропологии.

Многие выдающиеся психологии достаточно полно исследовали психологические аспекты взаимосвязи деятельности и личности. Они нашли свое отражение в работах К.А. Абульхановой, Б.Г. Ананьева, Г.М. Андреевой, А.И. Анциферовой, А.Г. Асмолова, В.П. Зинченко, Е.П. Ильина, А.Д. Крылова, Е.С. Кузьмина, А.А. Ласкина, А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Ломова, Г.С. Никифорова, В.П. Подвойского, С.Л. Рубинштейна, Г.В. Суходольского, Т.В. Темирова, Д.Н. Узнадзе, Д.И. Фельдштейна, В.Л. Ядова и др.

В меньшей степени разработаны проблемы взаимосвязи личности и конкретных профессий. Аспекты взаимосвязей изложены в трудах И.С. Кона, И.В. Кузьминой, М.А. Лазарева, А.В. Петровского, В.Д. Шадрикова, Т.И. Шамовой и др.

В то же время очень мало работ, посвященных негативным аспектам влияния профессии на личность. В настоящее время можно указать лишь на нескольких исследователей занимающихся проблемой профессиональной деформации специалистов различного профиля (Безносков, 1997; Лунина, 1997).

В отечественной психологии на протяжении всей её истории присутствует интерес к изучению различных негативных аспектов и форм личностного развития взрослого человека. Большинство работ принадлежит публицистам, врачам-психиатрам, философам, педагогам, юристам, пытавшимся дедуктивным путем, логическим или



художественным анализом клинических феноменов понять природу этого явления (Безносков, 1997; Грановская, 1988; Ратинов, 1967). Проблема по-прежнему нуждается как в осмыслении всех имеющихся подходов, так и в экспериментальном исследовании и новом теоретическом осмыслении.

В настоящем исследовании сформулированы следующие идеи.

I. Профессиональная деформация руководителя - это негативное социально-психологическое явление, представляющее в виде разнообразных личностных поведенческих проявлений, оказывающих деструктивное влияние на процесс и результат служебной деятельности. Профессиональная деформация выступает как результат негативного воздействия на личность руководителя профессиональной служебной деятельности и социальных отношений, зависимостей в служебной иерархии, которые преломляются в субъектно-объектных характеристиках среды (микросоциума), ситуации и поведенческих актов подчиненных и руководителей, а также выступает как результат нормативно-объектной детерминации личности в конкретный момент его жизнедеятельности. Профессиональная деформация предстает как многоуровневая система адаптации личности к условиям социума и как способ активного преобразования собственной жизнедеятельности в конкретной управленческой ситуации, в соответствии с психологическим опытом личности.

II. Под профессиональной деформацией личности руководителя мы понимаем негативное социально-психологическое проявление, которое направлено на деструктивное взаимодействие и взаимоотношение участников управленческой ситуации. Важным моментом профессиональной деформации руководителя является то, что целью воздействия может быть патологическая редукция одного из его элементов. Речь идёт о редукции, инициирующей некую ошибочную схему, хотя и продуктивную в своей отправной точке. Продуктивную в том понимании, что она позволяет личности руководителя действовать только для своего блага, и позволяет ей развиваться соразмерно собственной позиции.

Личность руководителя с негативной профессиональной деформацией нацелена на изменение рациональности партнера по взаимодействию до типологии собственной личности и, по существу, направлена на развитие негативных аспектов его психического опыта.

III. Психологическим механизмом профессиональной деформации руководителя выступают негативные изменения психологического опыта личности под влиянием служебной деятельности. Психологический опыт - это не только нечто, что человек должен освоить, чтобы включиться в структуру социума, культуры, но и модель определенных адаптационно-компенсаторных возможностей руководителя. Это форма потенций человека, это процесс интеграции мира в личности. Изменение психологического опыта в сторону снижения роли в служебной деятельности нравственных регуляторов гуманистической ориентации и доминирование жестких управленческих, административных норм, формирование устойчивой эгоцентрической позиции с отсутствием четких нравственных доминант при повышении роли узколичностных мотивов. Данные негативные изменения психологического опыта под влиянием служебной деятельности определяют возникновение профессиональной деформации, её особенности, структуру, динамику проявлений.

IV. Психолого-педагогические основы изучения профессиональной деформации руководителя, выступают, прежде всего, как, комплексная деятельность по организации, методологическому и теоретическому оснащению и практической реализации педагогической работы по формированию экспертных возможностей, знаний, умений в контексте профессиональной деформации, и эффективной реализации полученных знаний в практической деятельности руководителей социально-культурных учреждений.

Исследование проводилось на базе факультетов и институтов повышения квалификации, имеющих разную ведомственную принадлежность. Объединяющим моментом явилась профессиональная деятельность испытуемых как руководителей учреждений социальной сферы.

В экспериментальном исследовании профессиональной деформации на разных этапах работы приняло участие свыше тысячи руководителей учреждений различных сферы.

## **ГЛАВА I. Теоретические основы исследования**

### **1.1. Профессиональная деформация как научная проблема**

Трудности раскрытия природы профессиональной деформации обусловлены, прежде всего, чрезвычайной сложностью и многообразием связей между проявлениями деформации в служебной деятельности и их психологической сущностью. Проявления профессиональной деформации в виде негативных специфических особенностей поведения руководителей, поступков, идей, высказываний, системы взаимоотношений, типов межличностных воздействий, представляют собой итоговое, интегральное выражение особенностей развития личности взрослого человека в служебной деятельности. Непроявленность связи между поведенческими феноменами и психологической сущностью профессиональной деформации определяет тенденцию к междисциплинарному изучению, выражающую объективную необходимость анализировать основные связи, определяющие это взаимодействие.

Анализируя проблему специфических изменений личности руководителя при профессиональной деформации мы имеем в виду не все возможные и наблюдаемые в процессе жизнедеятельности проявления указанного явления, а в основном только те, которые отражаются в так называемых негативных социально-психологических проявлениях, связанных со стойкими, малообратимыми изменениями личности достаточно очевидными для окружающих и самого руководителя в контексте его поведения. Данные негативные явления, как правило, характеризуются стойкостью, стабильностью существования, могут входить в структуру самых разных ситуаций.

Исследования проблем отклоняющегося (деформационного) поведения, соотношения нормального и аномального во взаимодействиях людей, их негативного поведения на службе требует системного подхода к этим явлениям, уяснение процесса их генезиса, учета личного опыта.

Как отмечает В.Д. Шадриков, исследования, поиски закономерности влияния личностных образований должны идти по пути активного использования знаний полученных при исследовании ценностных ориентаций, психологических свойств и опыта личности.

Как указывает Э. Берн человек, будучи существом социальным, просто не может избежать принятия многих социальных и культурных ролей, стандартов и оценок, определяемых самими условиями его жизни в обществе. Он становится объектом не только собственных оценок и суждений, но также оценок и суждений других людей, с которыми он сталкивается в ходе социальных взаимодействий. Если он стремится получить одобрение окружающих, он должен соответствовать общепризнанным стандартам.

Рассуждения о самореализации человека не имеют смысла, если они не представлены в формах индивидуального бытия. Более того, изучение взаимосвязей оказывается неполным, если они не доводятся до уровня отдельных индивидов, до уровня реальной служебной деятельности.

Исследователь А.И. Арнольдов показывает, что человек современного общества постоянно живет на ограничителе. То от него требуется правильное социальное происхождение, то ему угрожает «пятый пункт», то возрастной ценз. Важна «правильная анкета», но не ум и талант, в анкете не фиксируемые. Так и получается, что человек живет в мире перевернутых ценностей и ему остается надеяться только на себя. А это, возможно, необратимо трансформирует его социальное видение и социальную психику. Перед ним встает волнующая проблема: в какой мере он как личность способен творить свою жизнь и выполнять предъявляемые к нему требования, далеко не всегда адекватные его интересам и целям. Общество «опекает» человека от рождения до смерти. Оно вмешивается в его жизнь, навязывает ему свои законы и нормы поведения; повелевает его мыслями, подчиняя общим культурным шаблонам. Автор подчеркивает: что большая опасность таится в том, что в результате происходящих социальных коллизий человек теряет не только веру в себя, но и

вообще интерес к самому себе. Рождается особый социальный тип человека, человек - схема, равнодушный ко всему окружающему, к природе, к духовным ценностям. И далее автор указывает, что большинство людей негативно и даже враждебно относятся к людям выдающимся, необычным, творческим. Подавляющее большинство всегда лишено творческих качеств, их творческий потенциал ограничен и беден, им чужд «порыв духа», они ближе к рутине, к сохранению в себе старого, однообразного, монотонного и предъявляют им поэтому поводу какие-то требования по меньшей мере наивно, несерьезно.

Сегодня особенно остро ощущается необходимость в разработке новой интегративной теории, которая была бы открытой для взаимодействия человека с внешней средой и способной к отражению и преобразованию себя и среды, т.е. которая включала бы и саморегуляционный комплекс. Такая теория может быть разработана только на междисциплинарном уровне, на стыке философии, психологии и других научных дисциплин, имеющих отношение к человеку, при дополнении традиционных знаний, подходов нетрадиционными. В данном ключе следует проанализировать и подходы к взаимодействию человека и профессии.

Большинство авторов рассматривают личностное и профессиональное развитие как взаимодополняющее и взаимопологающие друг друга процессы (Гришина, 1997; Деркач, 2000; Кузьмина, 1996; Климов, 1996).

Как правило, исследователи понимают профессиональное развитие личности как рост, становление, интеграцию в профессиональном труде личностных качеств и способностей, профессиональных знаний и умений, но главное - как активное качественное преобразование личностью своего внутреннего мира, приводящее к принципиально новому его строю и способу жизнедеятельности - творческой самореализации в профессии.

Основой психологической предпосылкой и формой реализации профессионального развития личности, является её профессиональная социализация (Кудрявцев, 1986; Климов, 1996).

А.В. Петровский подчеркивает, что можно в подробностях описать психические качества, процессы и состояния героя или злодея, но вне деяния ими совершаемых, никто из них как личность не предстанет. Деяния же могут быть совершены только в сообществе людей, в реальных социальных отношениях, которые и творят, и сохраняют его как личность.

В этой связи появляется необходимость выделения понимания негативных или деструктивных аспектов личностного развития человека (Лихачев, 1995; 2010; Печчеи, 1977; 1980). Здесь социальное задавая определенное направление жизненной карьеры выступает как «машина», «пресс» доводящий человека до нужной кондиции. Но как ни развивается, ни совершенствуется человек, возможности его всегда физически ограничены. Для того или иного человека недоступно целостное познание мира, оно ему не по силам, и не по времени (жизненного цикла), учитывая, что объем знаний фактор бесконечный. Такое познание доступно лишь человечеству в целом, да и то лишь как постоянно уходящая вдаль перспектива (Анциферова, 1994; 1999; Орлова, 2004).

А.В. Петровский полагает, что никакой, даже самый изощренный психологический анализ, обращенный исключительно и интроиндивидуальным, собственно психологическим характеристикам человека, например к его мотивационно-потребностной сферы, не откроет для нас, почему он в одних сообществах оказывается привлекательной, а в других - отвратительной личностью. Для этого необходим психологический анализ этих сообществ, и это становится существенным условием понимания личности человека.

Понятие нормы в психологии и педагогике чрезвычайно сложно, как и вообще весьма неопределенны границы нормы, дефиниции здоровья. Вместе с тем, прослеживая постепенные изменения нормы, можно судить как о границах её, так и о механизмах взаимодействия нормального и аномального в деятельности человека (Розов, 1990; Ушаков, 1987).

К числу критериев психической нормы относятся: детерминированность психических явлений; их необходимость; причинность; упорядоченность; соответствующую возрасту

индивида зрелость чувства постоянства (константности) места обитания; максимальное приближение субъективных образов отражаемым объектам действительности; адекватность реакции индивидуума на окружающие физические, биологические и психические влияния и адекватную идентификацию непосредственных впечатлений с однотипными представлениями прошлого; соответствие реакций силе и частоте внешних раздражений; соответствие уровня притязаний реальным возможностям индивида; умение уживаться с окружающими и самим собой; критический подход к обстоятельствам жизни; способность самокоррекции поведения в соответствии уровня притязаний реальным возможностям индивида; умение уживаться с окружающими и самим собой; критический подход к обстоятельствам жизни; способность самокоррекции поведения в соответствии с нормами, типичными для разных коллективов; адекватность реакций на общественные обстоятельства (Братусь, 1985; Менделевич, 1995; 1996).

Как отмечают исследователи, понятийный аппарат науки пока еще весьма абстрактный, он слабо приспособлен для анализа различных категорий работников, и в том числе тех, кто занят управленческой деятельностью (Тидор, 1996).

Для исследования человека понимание негативных явлений в развитии личности является не менее важным, чем поиск типичного, нормативного, стандартного. Изучение процесса развития негативных явлений психического опыта составляет важнейшее условие понимания личности руководителя.

Для анализа такого сложного и противоречивого явления, как профессиональная деформация руководителя, необходимо рассмотреть все имеющиеся подходы, включая научную, художественную литературу, используя современные методологические идеи (Безносков, 1997; Лунина, 1997).

Нежелательные (вредные) для общества явления, которые вместе с тем не представляют собой нарушений социальных норм, очень часто именуют негативными явлениями (процессами) имея в виду их нежелательность, а



подчас и вредность для социума. К ним относятся: различного рода бюрократические извращения, проявления ведомственности, местничества, иные нарушения правовых, политических и нравственных требований людей, общественных организаций и т.п. (Антонян, Гульдман, 1997; Беличева, 1994).

В своей работе Б.Т. Лихачев выделяет несколько типов личности. Так им, в негативном плане, отмечается: частичная личность; антиличность; псевдоличность. Исследователь подчеркивает, что частичная личность оказывается лишенной главного - гуманистически направленного духовно-нравственного начала. Частичная личность, исходя из интересов собственной выгоды, может соблюдать или нарушать требования общественной морали, может и поступать «как все», разделяя ответственность между всеми, а потому не чувствуя и не неся никакой внутренней нравственной персональной ответственности. Частичная личность пребывает в тенетах навязанных извне незыблемых истин и образов, стандартов идеальной продукции, включая идеологические, политические, псевдонаучные и т.п. Он отмечает, что антиличность эгоцентрична, эгоистически индивидуалистична, самовлюблена, самолюбива, самозабвенна в своем фанатическом устремлении к цели вплоть до самопожертвования. Рассматривая в других людях исключительно как средство для осуществления своих замыслов, и судить, что цель оправдывает средство.

Характеристика безнравственно-духовного существа антиличности включает такие, отрицаемые цельной личностью, негативные качества, как насилие, зависть, ненависть, месть, предательство, злорадство, вероломство, ехидство, энкрофилия, обман, бессовестность, лицемерие, цинизм, наглость, хамство, нахальство. И вместе с тем, в ней уживается гордыня и рабовладение перед сильными, мздоимство, правовой нигилизм. В эстетическом восприятии, её отличает гнусность, лишенность привлекательных чувств веры, чести и достоинства, любви и красоты. И, ко всему прочему антиличность как правило, интеллектуально поверхностна, диалектична, ограничена. Автор Б.Т. Лихачев выделяет, что антиличность владеет волей,

настойчивостью в достижении целей, решительностью в своих неконтролируемых действиях. Она несет в себе различного рода неврозы, психозы, комплексы и фобии. Одни страдают некрофилией, другие - скрытыми формами шизофрении и паранойи. Третьи испытывают комплекс неполноценности в сочетании с нарциссизмом и утверждают за счет ущемления интересов, прав других людей. Псевдоличность по Б. Т. Лихачеву характеризуется отсутствием в ней внутренней самости, автономности, осознания и призвания себя свободной в выборе поведения, независимой и неповторимой личностью, внутренне нравственно свободной и ответственной - отсутствием всего того, что составляет ядро личности или антиличности.

В нравственном, скорее безнравственном, смысл псевдоличности характеризуется равнодушием, безразличием и пассивностью в отношении всего, что не касается её частных интересов; подверженностью внешним влияниям и комфортностью; проявлением приспособленчества, мимикрии, предательства других людей и своих собственных убеждений.

Для того, чтобы обеспечить приоритетное развитие в обществе цельной личности, противостоять формированию частной личности, антиличности и псевдоличности, важно проанализировать тенденции основных общественных влияний на становление индивида, выявить генезис, условия, факторы, способствующие образованию личности и её основных модификаций.

Интересно мнение А.М. Столяренко, что в ходе юридической деятельности в личности происходят, как правило, довольно быстрые и значительные изменения, которые могут быть и отрицательными, вызывающими так называемую профессиональную деформацию. Причин тут много, и одна из них, значительная внутренняя противоречивость этой деятельности (так, юрист должен быть гуманен, внимателен к человеку, и различным обстоятельствам его жизни и поведению, и вместе с тем он должен руководствоваться только одним законом при принятии решения). Следственная работа формирует и укрепляет многие волевые качества, но вместе с

тем длительное занятие этой профессией, накладывая на личность своеобразный отпечаток, порой приводит к профессиональной деформации, как то подозрительность, предубежденность, тенденциозность, отсутствие «делового оптимизма», разболтанность, неисполнительность, «следственная волокита» (Ратинов, 1967, 2001; Дулов, 1997).

Близкую к ним позицию занимает В.И. Верховин, который выделяет деструктивные формы трудового поведения. По его мнению, данная форма выступает как выход работника за пределы статусно-ролевых предписаний, норм и дисциплинарных рамок трудового процесса. Он выделяет следующие разновидности деструктивных форм трудового поведения:

- противоправное поведение, которое вызвано мотивированным или немотивированным нарушением (несоблюдением) юридических норм трудового, уголовного, или административного права;

- административно-управленческое, связанное с превышением прав и полномочий, с прямым невыполнением обязанностей, злоупотреблением служебным положением;

- деструктивное, связанное с профессиональной некомпетентностью;

- индивидуально-целое, носящее крайне эгоистический характер, направление на реализацию сугубо личных интересов в ущерб коллективным;

- групповое (каста, группа, клана) в ущерб интересам общества (групповой эгоизм);

- виды группового и индивидуального поведения, связанные с сохранением консервативных привычек, традиций, которые в той или иной степени сдерживают инициативу, творчество;

- имитационное, камуфлирующее истинные интересы и намерения работников, порождающие феномен псевдоактивности;

- девиантное, связанное с реализацией асоциальных привычек и склонностей.

Абрамова Г.С. пишет о фантомном сознании

специалиста-психолога. «Живое сознание - оно единое, целое, поэтому обладает определенным (но, не бесконечным!) запасом прочности и воздействию. Если этот запас прочности исчерпывается под влиянием воздействующей силы, сознание исчезает, или, уже разрушенное, уже не восстанавливается в прежнем виде, т.е. перестает быть живым. Такое сознание уже называется фантомным.

Профессиональная деформация психолога по Г.С. Абрамовой выступает как псевдонаучное обезличивание клиента, ролевая маска во взаимодействии с ним и негативные моральные оценки клиента. Профессиональная деформация в работе психотерапевта так же состоит в том, что он ориентируется во взаимодействии с клиентом не на его живую жизнь, а на обобщенную научную схему - свою терапию, - которой он пользуется для упорядочивания своего опыта.

Многие исследователи, анализируя проблему авторитета школьного педагога, отмечают, что ложный авторитет педагога, как правило, основывается на насилии, в каком бы виде оно ни проявлялось. Такой «авторитаризм» убивает всякое творческое начало в труде воспитателя. Учитель может добиваться временного успеха («класс притих, заморожен суровым взглядом»), а тем временем создаются предпосылки для возникновения противоречий и конфликтов в будущих отношениях воспитателя и воспитуемых. Авторитарное мастерство во всех проявлениях в работе педагога выступает как отрицательный элемент, тормозит его продвижение к педагогическому мастерству.

Ю.П. Азаров выделил наиболее типичные формы авторитарности:

- Грубая, прямая авторитарность. Открытая неприязнь к отдельным учащимся, а иногда и ко всем.

- Скрытая, или опосредованная, авторитарность. Насилие завуалированное, опирающееся якобы на «желание» других учащихся или детского коллектива. Ученик нарушил общешкольные нормы. Педагог советуется с комсомольским активом: «Как быть?» Тут же незаметно навязывает свое решение.

- Демагогическая авторитарность проявляется тогда, когда педагог, прикрываясь различного рода нравственными поучениями, воздействует на сознание воспитанника потоком морали. Исследователь Ю.П. Азаров отмечает, что «самое страшное в демагоге авторитаристе - даже не то, что он пренебрегает целенаправленным накоплением социального опыта ребенка, вне которого не может формироваться его нравственность, мировоззрение, а в том, что демагог-авторитарист дискредитирует самую суть идейного воспитания, калечит сознание.

- Либеральный авторитаризм не менее опасен. Либерал перевоплощается тонко, расчетливо, хотя внешне он вроде со всеми обращается запросто. Либерал может в чем-то соглашаться и даже уступать, одновременно изучая позицию учащегося или подчиненного. Но, увидев их самостоятельность в суждениях, в оценках, в поведении, - найдет способ «рассчитаться». В его словах и действиях чувствуется неискренность, лакировка, бездушие, нередко злое, страшное, жестокое, потому как для протеста вроде и повода нет: все вежливо, галантно, «законно». В такой обстановке почти невозможны искренние проявления чувств, справедливый гнев и даже восхищение благородным поступком тех, кого не терпит либерал. К тому же он умеет опираться и на прихлебателей, которые всегда найдутся.

- Наконец, выделяется и еще одна форма авторитарности - административная, когда администрирование возводится в абсолют, в единственный способ общения с людьми.

В лекции «О родительском авторитете» А.С. Макаренко выделял и другие виды ложного авторитета: авторитет подавления, расстояния, чванства, педантизма, резонерства, любви, доброты, дружбы, подкупа. При этом педагог (или руководитель) может искусно применять систему целесообразных, по его убеждению, форм воздействия. Но все они унижают, заставляют, вынуждают.

Интересно отмечает Е.И. Рогов: профессиональная деятельность неизбежно сопровождается изменениями в структуре личности специалиста, когда, с одной стороны,

происходит усиление и интенсивное развитие качеств, которые способствуют успешному осуществлению деятельности, а, с другой, изменение, подавление и даже разрушение структур, не участвующих в этом процессе. Если эти профессиональные изменения расцениваются как негативные, т.е. нарушающие целостность личности, снижающие её адаптивность и устойчивость, то их следует рассматривать как профессиональные деформации. Эти особенности могут все более глубоко включаться в структуру личности, иерархизируя её, напоминая изменения, происходящие в личности при акцентуациях.

У представителей педагогической профессии, по мнению Е.И. Рогова, деформация личности деятельностью может проявляться на четырех уровнях:

1. **Общепедагогические деформации**, характеризующие сходные изменения личности у всех лиц, занимающихся педагогической деятельностью. Наличие этих деформаций делает учителей, преподающих разные предметы, работающих в разных учебных заведениях, пропагандирующих разные педагогические взгляды, с разным темпераментом и характером, похожими друг на друга. Эти инвариантные особенности обусловлены спецификой пространства, в котором существует личность учителя-профессионала - здесь произошло сближение субъекта деятельности со средствами этой деятельности. Кроме того, педагогическая деятельность имеет свой, особенный объект воздействия, который, в отличие от большинства других профессий, обладает существенной активностью. В ходе взаимодействия с объектом, учитель, используя свою личность как инструмент влияния на него, прибегает к более простым и действенным приемам, в совокупности известным как авторитарный стиль руководства. В результате в его личности появляются такие образования, как назидательность, завышенная самооценка, излишняя самоуверенность, догматичность взглядов, отсутствие гибкости и проч.

2. **Типологические деформации** вызваны слиянием личностных особенностей с соответствующими структурами функционального строения педагогической деятельности в

целостные поведенческие комплексы. В педагогической профессии существуют четыре таких типологических комплекса: коммуникатор, организатор, интеллигент (просветитель) и предметник. Особенности каждого из них могут со временем проявиться в структуре личности, которая претерпевает изменения аналогичные происходящим при акцентуациях. Так, для учителя-коммуникатора характерна излишняя общительность, говорливость, сокращение дистанций с партнером, обращение к нему как к существу молодому, неопытному («сюсюканье»), стремление затронуть интимные темы и проч.

Учитель-организатор может стать слишком активным, вмешиваясь в личную жизнь других людей, стремясь научить их как «жить правильно». Он нередко пытается подчинить себе окружающих, стремится командовать, организовывать их деятельность, независимо от содержания. Нередко учителя-организаторы реализуют свои потребности в каких-нибудь общественных организациях, где их активность выглядит вполне уместной.

Учитель-интеллигент (просветитель), много лет отдавших профессии, может сформировать у себя склонность к философствованию, мудрствованию и, в зависимости от условий, может стать как «морализатором», видящим вокруг себя только плохое, восхваляя старые времена и ругая молодежь за безнравственность, так и, благодаря любви к самоанализу, уйти в себя, созерцая окружающий мир и размышляя о его несовершенстве. Изменения личности учителя-предметника оказываются связанными со знаниями той дисциплины, которую он преподаёт. В связи с этим учителя данного типа пытаются внести элемент «научности» в любые, даже бытовые ситуации, не адекватно используя наукообразные способы поведения и оценивая других людей через призму их знаний предмета. В силу своих особенностей и многочисленности данный тип профессиональных отклонений представляет собой особый уровень - специфический.

3. Специфические, или предметные, деформации обусловлены спецификой преподаваемого предмета. Даже по

внешним признакам легко определить, какой предмет преподает данный учитель: рисование или физкультуру, математику или русский язык. Учителя - герои юмористических рассказов чаще всего имеют именно этот вид деформации.

4. Индивидуальные деформации определяются изменениями, которые происходят со структурами личности и внешне не связаны с процессом педагогической деятельности, когда параллельно становлению профессионально важных для учителя качеств происходит развитие качеств, не имеющих, на первый взгляд, отношения к педагогической профессии. Подобный феномен может быть объяснен тем, что личностное развитие осуществляется не только под влиянием тех действий, приемов, операций, которые выполняет учитель, а прежде всего, обусловлены его личностной направленностью.

Как показывают психологические исследования, осуществление той или иной социальной или профессиональной роли, особенно если она личностно значима для человека и выполняется им продолжительное время, оказывает заметное влияние на такие элементы структуры его личности, как установки, ценностные ориентации, мотивы деятельности, отношение к другим людям. В этом смысле можно говорить, что личность в некоторой степени характеризуется системой усвоенных ролей. Например, каждая профессия накладывает специфический отпечаток на психический облик человека (Безносков, 1997).

Исследователь Р.М. Грановская указывает, что на профессиональное общение существенное влияние оказывает самооценка человека. Всякое её отклонение от адекватной ускоряет и усиливает профессиональную деформацию, которая обнаруживается в особенностях установок и стереотипах поведения, затрудняя общение. Профессиональные стереотипы, вообще говоря, есть неотъемлемое отражение достигнутого высокого уровня мастерства, т.е. проявление не только знаний, но и вполне автоматизированных умений и навыков, управляемых подсознательными установками и уже не загружающими сознания. Они развиваются, как правило, из тех качеств, которые особенно полезны для данной профессии.



Однако если слишком большая доля поведения строится на таких стереотипных действиях или эти специфические установки начинают распространяться на в непрофессиональные сферы, то это неблагоприятно влияет и на работу и на общение в быту. Мера экспансии рабочих навыков на другие сферы общения и излишнее заполнение ими профессиональной деятельности зависят, в свою очередь, от самооценки человека, способности его критически относиться к себе и своим привычкам и своевременно их корректировать. Упроченные профессиональные стереотипы могут приводить к тому, что даже простое и очевидное решение не замечается. Они образуют инерционное звено, и новые подходы и методы усваиваются все слабее, так как потребность в них недостаточно осознается. Одна из сторон деформации проявляется в возникновении ложного представления, что и без новых знаний накопленные стереотипы обеспечивают необходимую скорость, точность и успешность деятельности. Закрепляется излишняя трафаретность в подходах, упрощенность во взглядах на рабочие проблемы, что приводит к снижению уровня специалиста, его деградации. На эту грань деформации необходимо обращать внимание при повышении квалификации специалистов, чтобы побудить их своевременно отказаться от устаревших стереотипов и установок, заменив их более адекватными. Другая сторона деформации проявляется в перенесении профессиональных привычек, полезных в работе, на дружеское и семейное общение.

Профессиональная роль многогранно влияет на личность, предъявляя к человеку определенные требования, она тем самым преобразует весь его облик. Ежедневное, на протяжении многих лет, решение типовых задач совершенствует не только профессиональные знания, но формирует и профессиональные привычки, определенный склад мышления и стиль общения. Когда зрелый специалист сталкивается с новым человеком и создает свое представление о нем как о личности, его собственная профессия неизбежно накладывает свой отпечаток - предопределяя понимание и отражение внутреннего мира воспринимаемого человека. Важно

подчеркнуть, что профессиональная позиция определяет не только реальные поступки, с помощью которых человек утверждается в ней, и способ восприятия другого человека, но и ожидания окружающих. Польза от понимания ролевых позиций в том, что принимая (примеривая) на себя «роль» собеседника, подставляя себя на его место, человек может представить себе систему его оценок и правильно организовать свое поведение. Если ролевое взаимодействие человек распространяет на сферы, то его поведение становится неадекватным обстановке и общение с ним затрудняется. Отражением представлений о профессиональной деформации служат высказывания такого типа, как: «Оставь свой прокурорский тон!», «Говорит, как учитель», Начальственный окрик». Проявление деформации можно иллюстрировать рядом примеров. Многие учителей отличает дидактическая, поучающая манера речи. Выработанная в некоей мере и полезная в школе, она, к сожалению, нередко проявляется и в сфере личных отношений. Кроме характерной манеры речи с профессией учителя нередко связана и привычка к упрощенному подходу к проблемам. Это качество необходимо в школе, поскольку оно помогает весьма сложные вещи сделать доступными для детей. Однако вне профессионального общения оно порождает излишнюю прямолинейность и негибкость мышления. Известная авторитарность типична для многих учителей, поскольку учитель должен четко управлять детским коллективом. Вместе с тем излишняя авторитарность замедляет становление коллектива и способствует развитию у школьников неадекватной самооценки и возникновению невроза. Кроме того, необходимость «держать в руках» класс в ряде случаев формирует в характере излишнюю властность и категоричность. Властность в совокупности с чрезмерной дидактичностью, в свою очередь, способствует подавлению чувства юмора. Проявление указанных особенностей характера учителя может не только затруднить ему общение вне школы - в семье, с друзьями, но постепенно начинает мешать на работе. По мере роста стажа у некоторых учителей формируется излишняя обобщенность в восприятии учеников. Такие учителя

рассматривают конкретного ученика только как типичного представителя, абстрагируясь от индивидуальных особенностей, снижая тем самым эффективность воздействия на него.

Профессиональная деформация преподавателя вуза порождает, в частности, давлением повторяемости излагаемого материала, которое в совокупности с возрастной инерционностью приводит к появлению в лекциях множества мыслительных и речевых штампов. С одной стороны, это с годами облегчает работу преподавателя, но с другой - препятствует развитию и совершенствованию стиля и содержания лекций, вызывая как бы их окостенения, что неизбежно ведет и к падению престижа лекций у студентов, и к связанному с этим понижению самооценки преподавателя, и кроме того - засоряет штампами и делает скучным непрофессиональное общение.

Так же, как в любой профессии, профессиональная деформация юриста проявляется через стереотипные действия (Ратинов, 1967). В начале самостоятельной работы и на известном этапе её совершенствования развитие стереотипов полезно, поскольку ускоряет ведение следствия. Однако когда они начинают доминировать, восприятие ситуаций становится упрощенным, а уверенность в непогрешимости используемых методов, в своих возможностях - излишней, что понижает и аналитические способности, и гибкость мышления, и умение взглянуть на вещи с иной позиции.

В связи с тем, что в своей профессиональной деятельности следователь часто сталкивается с обманом, коварством, лицемерием, у него может выработаться повышенная критичность и излишняя бдительность. Одностороннее влияние негативного опыта порой приводит к тому, что он в значительной степени утрачивает веру в людей, готов подозревать всех и каждого в совершении неблагоприятных действий, в любом упущении видеть умысел, в каждом заподозренном - преступника. Подозрительность - один из наиболее опасных признаков профессиональной деформации следователя, ибо она приводит к тенденциозности, которая может отрицательно сказываться и на его работе.

Требования профессии вырабатывают у юристов самообладание, наблюдательность, бдительность, критичность. Эти способности предполагают умение подмечать и придавать должное значение мелочам, деталям, методичность в анализе, особенно при осмотре места происшествия или составлении словесного портрета. Указанные профессиональные привычки проявляются у них и во взаимодействии с людьми вне профессиональной деятельности. И в бытовом общении они описывают все столь же методично и по привычной им схеме: подробно, последовательно, педантично; кроме того, сказывается привычка подавлять проявления эмоций - ведь в их работе требуется сдержанность проявления эмоционального отношения, чтобы обеспечить должную объективность результатов. Все это может приводить к излишней сухости, педантизму и эмоциональной холодности в обыденной жизни (Чуфаровский, 1996).

У экономистов, бухгалтеров требования к их профессии формируют способность к длительному сосредоточенному вниманию на отвлеченном знаковом материале с тем, чтобы за отдельными цифрами отчетов и планов увидеть целостную экономическую картину, на основании понимания которой только и возможно вынесение правильного решения. Одновременно с этими необходимыми качествами у них развивается особая точность, стремление к однозначности при восприятии любой информации, к работе в одиночестве. Очевидно, что распространение этих черт на дружеское и родственное общение может порождать впечатление об этих специалистах как о людях излишне замкнутых и сухих педантах.

Для врача особенно существенно выслушать пациента и, создав себе представление о реальной опасности заболевания для больного, успокоить его, понизить его тревожность, отвлечь от концентрации внимания на своих переживаниях и внушить уверенность в благоприятном исходе лечения. Только в этих условиях он может проводить плодотворное лечение. Одним из продуктивных приемов отвлечения внимания и убеждения больного, что опасность невелика, является мягкий и доброжелательный юмор. В медицинской практике нередко

нужно экстренно снять перевозбуждение не только у больного, но и у бригады врачей во время ответственной хирургической операции. Поэтому умение пошутить в напряженный момент операции является частью полезной профессиональной экипировки хирурга, позволяющей разрядить напряженное состояние персонала и довести операцию до благополучного конца. Однако привычка разряжать напряженность подобным образом толкает иногда хирургов и на специфические шутки в мало подходящих ситуациях, что может осложнить взаимоотношения с людьми. Деформация проявляется у врачей и в профессиональном жаргоне, возникающем в результате экономии времени. Так, сдавая дела перед уходом в отпуск, один врач сказал другому: «Сейчас на отделении три почки, два желудка и один желчный пузырь». Способствуя скорости общения с коллегами, жаргон в то же время плохо действует на больных, которым не нравится, когда личность больного считают лишь придатком к больному органу (Урванцев, 1994).

Как полагает С.П. Безносков, в некоторых профессиях можно выделить широкий диапазон разнообразных признаков негативных проявлений профдеформации, среди них обнаружены общие для всех профессий признаки - деформация механизмов социальной перцепции, возникновение профессионального фильтра восприятия окружающих людей не как уникальных личностей и индивидуальностей, но лишь, как фигурантов специфических, сугубо профессиональных отношений, нарушение некоторых социальных норм, рестрикционизм. Согласно исследованиям Е.Г. Луниной, явления профессиональной деформации чаще наблюдаются у представителей тех профессий, которые работают с людьми, профессий типа «человек-человек». Существование подобного явления объясняется субъект-субъектным характером профессионального взаимодействия.

Характер деформации может определять не только профессия, но и высокие должностное положение. Обладание властью может приводить к деформации, когда отсутствуют действенные обратные связи - общественный контроль, критика. Руководящий работник, постоянно отдающий приказы,

подвержен опасности возникновения у него чувства превосходства или даже высокомерия, что ослабляет его способность к самокритике, при этом, прежде всего, страдает чувство юмора и понимание шуток в свой адрес. Это закрывает ему пути интеллектуального развития, исчезает простота в отношениях с людьми и появляется спесь. Административная деятельность некоторых служащих, обстоятельная в данной работе строгая приверженность к правилам и распорядкам, часто достаточно формальным, способствует иногда общему обыденному их эмоциональной сферы, появлению формализма и сухости в личных взаимоотношениях (Омаров, 1987).

Профессия может постепенно существенно изменить характер человека. Вместе с тем, выбор профессии изначально связан с задатками и установками личности. Поэтому когда у людей определенной профессии заметны какие-то общие черты характера, их специфика может быть обусловлена не только вторичным влиянием профессиональной роли, но и тем, что её выбирают люди, исходно обладающие определенными склонностями. Знание стереотипов восприятия, памяти, понятий, которые формируются об окружающих людях у представителей данной профессии, позволяет им избавляться от однобокого подхода к ним, предупреждать появление профессиональной деформации, более объективно относиться к своим недостаткам в общении.

Проведенный анализ теоретических позиций позволил выделить следующие три подхода. Первый подход ориентирован на представление о профессиональной деформации как разновидности социальных и социально-психологических отклонений от нормы.

Второй подход ориентирован на последствия влияния самой профессии на человека: деформация понимается как изменения личности, происходящие в результате существующей нормы.

Третий подход основан на понимании того, что профессиональная деформация есть изменение личности под воздействием нормы, и в то же время подчеркивает активность личности при выборе соответствующей ее существу нормы.

Выделяя наше понимание профессиональной деформации следует остановиться на понятии «негативная профессиональная деформация». Согласно М.С. Лебединскому, симптомы психической болезни делятся на негативные и продуктивные.

В психиатрии к негативным симптомам относятся явления «выпадения» в психической деятельности: снижение интеллектуальной и эмоциональной активности, ухудшение процессов мышления, памяти и т.д. Продуктивные симптомы связаны с явлениями патологической ирритации психических процессов. Примерами продуктивных расстройств являются различные невротические и невротоподобные расстройства, судорожные состояния, страхи, галлюцинации, бредовые идеи.

Это деление имеет клиническую определенность в психиатрии взрослого возраста, где негативные симптомы действительно отражают именно явления выпадения функций.

В нашем понимании негативная профессиональная деформация предстает как система потерь личности, в процессе развития конкретного руководителя.

Очень важно получить ответ на следующий вопрос: каким образом возникает профессиональная деформация?

Применительно к онтогенезу известны основные позиции: созревания, обучения, творчество самого субъекта. В этом случае созреванию будет соответствовать стихийное развитие профессиональной деформации, являясь по существу продолжением индивидуального развития. Аналогом обучения выступит направленное психологическое воздействие различных людей, прежде всего руководителей, в целях воспроизводства уже известных и требуемых в служебной деятельности качеств и свойств. Творческая активность субъекта психического развития в аспекте профессиональной деформации, проявляется в сознании новых образцов психологического опыта, которые способствуют развитию деформации личности. Формирование новых аспектов психического опыта - процесс противоречивый, он ведет не только к прогрессу в психическом развитии, но и к утрате некоторых позитивных возможностей, а также к возникновению

негативных. Как отмечают исследователи: человек желает стать более «психологически сильным» в более «психологически слабом» социальном окружении. Это зачастую общепринятый результат психологического творчества по самосовершенствованию. Указанный подход нарушается редко. Хотя именно нарушение его является в данном случае конструктивной альтернативой, более продуктивной моделью личностного самосовершенствования (Головаха, Кроник, 1984).

Правило «желать другим тех изменений, которых не желаешь себе» - это, по существу, психический рудимент, который выступает как сущность профессиональной деформации. Личность вырабатывает вполне конкретный образ действия, идею, логику поведения. Но в том и вся проблема, что и в процессе действия, деятельности, труда есть и своя, неподвластная ни воображению, ни сознанию логика. Скорректированный его замысел, воплощается в нечто отличное от первоначального, а поведение - порой, в корне отличное от общепринятого. В развитии человека, наука выдвигает весьма не утешительную картину: от мифов к легендам, от них - к утопиям. Именно сегодня происходит переход к научному осознанию человека, а стало быть - возможностям его контролировать, регулировать, совершенствовать и управлять им, для его пользы. Но ни кому не удалось добиться соответствия социального замысла - реальности. А модели человека - реальному человеку. Не удалось, ибо путь от мифов, легенд, утопий - к научному пониманию - не что иное, как новый миф, но вредный, т.к. может служить основе несвободы (Лихачев, 2010; Лосев, 2001).

Для настоящего исследования необходимо отметить недостаточное теоретическое осмысление анализируемого явления. Имеющиеся теоретические идеи не позволяют достаточно глубоко выявить закономерности проявлений профессиональной деформации, поэтому теоретико-методологическое исследование, выступая как важнейшая задача работы, должно дать ответ на вопрос: в чем сущность деформационного развития руководителя в служебной деятельности.



Профессиональная деформация является продуктом и результатом деятельности самого человека. Важнейшим свойством этой идеи выступает возможность понять, как происходит «создание», «конструирование» недостающих функциональных органов, своего рода новообразований, которые в принципе невозможно редуцировать к тем или иным компонентам исходной системы.

Трудности в понимании природы личности очевидна. Как подчеркивает В.В. Налимов, современная научно ориентированная культура не имеет научной теории личности, пользующейся хоть каким-нибудь признанием.

Очень четко отметил В.П. Зинченко, что парадокс между актуальностью проблемы и невозможностью её решения разрешается весьма своеобразно: помыслить нельзя, но необходимо, следовательно, нужно попытаться занять конструктивную позицию. Все конструкции неадекватны, но без них нельзя строить никакую психотехническую (в широком смысле слова) практику.

Таким образом, профессиональная деформация понимается нами как негативные изменения личности в процессе вхождения индивида в профессиональную среду, усвоение профессионального опыта, овладение стандартами и ценностями профессионального сообщества; как процесс реализации негативных аспектов накопленного профессионального опыта, в котором различные типы деструктивного поведения проявляются, не только как подчинение внешним требованиям, а скорее как выбор оптимально для руководителя поведенческого решения, как воспроизводство стереотипных социальных коммуникаций в процессе управленческой деятельности.

Подобная трактовка понятия позволяет привлечь к изучению данного явления данные педагогики, социологии, психологии, истории, антропологии, этнографии. Все это делает более содержательным рассмотрение профессиональной деформации, как в целом, так и по отдельным её проявлениям (т.е. как явления и как процесса).

## **1.2. Методологические основы изучения профессиональной деформации руководителей**

Изучение личности и деятельности руководителя привлекала и привлекает постоянное внимание, как учёных, так и практиков образования, философов, социологов, психологов и других специалистов. Даже сейчас, с учетом накопленного опыта функционирования социально-культурной сферы мы не сможем найти ответа на вопрос: «Что такое хороший руководитель?» Мы можем только констатировать, что эти проблемы есть. Попытка решения этого вопроса предполагает обращение к некоторым аспектам социально-философской, культурологической и психолого-педагогической мысли. Ибо вне этого осмысления мы не можем понять те проблемы практики учреждений, которые проходят перед нами.

Исходя из философско-антропологической посылки, что вся жизнь человека составляет целесообразный комплекс, в котором каждый этап выполняет свою необходимую функцию, переосмысливается распространенная модель развития жизни человека как подъема до известной высоты, а потом последовательного спада. Здесь смена возрастных этапов, связанная правда с прохождением через болезненные кризисы, представляет собой изменение структуры жизни человека, различной по качеству, но равноценной по форме. Ни на одном этапе человеческая жизнь не достигает своей максимальной высоты, лишь все фазы вместе взятые обнаруживают полное богатство.

Для исследования данной проблемы важно все, что проясняет в новом свете человека и его жизнедеятельность, особенно в кризисные периоды жизни.

Интересен также в этой связи и вопрос о том, а как мы можем понять деятельность специалиста и его личностные особенности? Если в качестве предмета анализа взять деятельность современного специалиста и результаты получаемые его учреждением за той или иной временной промежуток, то это дает нам представление о современном состоянии управленческих теорий. Может быть, о качествах

личности специалиста, о традициях и организационной культуре учреждения. Сравнение с другими объектами по принципу места, региона, страны, - возможно, прибавит некоторые новые знания, но не поможет понять проблемы управленца, его функционирования. Для понимания сущности личности и деятельности руководителя необходимо более глубокое проникновение в предмет. Необходимо осмыслить сущностные бытийные явления управления обществом и организацией и личности человека в этой ситуации. Если работать в рамках управленческих категорий, то это будет иметь ту или иную форму управленческого редукционизма или получим «сверхновую» психолого-управленческую теорию.

Научное содержание теории определяется в значительной степени исследовательскими традициями и перспективами, ориентациями и стратегиями (программами), сложившимися в современной науке (Кун, 2001).

Под исследовательской традицией в социальной науке принято понимать сформированную в течение достаточно продолжительного периода систему теоретических положений и концепций, объединенных общими представлениями об исследовательской сфере и основанных на единой (или сходной) методологии познания. Основой или фундаментом такой традиции является научная парадигма. Это - «специфический способ определения рассматриваемой темы, определение области исследования, а также важнейших проблем по теме». По Т. Куну парадигма означает признанное всеми научное достижение, которое в течение определенного времени дает научному сообществу модель постановки и решения исследовательских проблем.

Исследовательская традиция включает в себя следующие системы категорий:

- Сама парадигма, то есть тот образец, который служит основой исследовательской традиции.

- Специфическое представление об исследовательской сфере, то есть доминирующей в данном случае интерпретации действительности, построенной по упомянутому образцу.

- Методология, то есть методы, которыми добываются

знания об отдельных элементах этой сферы.

- Теории, то есть объяснительные системы и модели.

Структура исследовательского сообщества и прочие социальные факторы, которые влияют на содержание общественной теории.

Современная социальная теория рассматривается как определенный набор исследовательских традиций и перспектив, образуемых на «стыке» различных теоретических парадигм и комбинирующих разные методологические подходы и ориентации.

Приведенный анализ тем не менее позволяет использовать весь спектр идей социальной философии, социологии и антропологии. По крайней мере, в той его части, которая наиболее устоялась. Необходимый методологический фундамент позволяет перейти к изучению конкретной методологии исследования.

Методология традиционного обществознания конкретного исследования исторически формировалась как обобщение определенных социальных реалий. Её потенциал определяется тактикой осмысления некогерентных моноцентричных, задетерминированных явлений. Однако, в условиях осознания нестабильности общества, новизны социальных процессов, старого классического методологического арсенала недостаточно.

В настоящем исследовании стоящем на стыке ряда научных дисциплин, в качестве ведущей, интегрирующей является идея сопряженного, взаимообусловленного изменения систем или частей внутри целого. Мы имеем дело с отношениями между системами, и непосредственно, с корреляцией эволюционных изменений. Соотношения между системами могут быть самыми разнообразными, но данный подход выделяет те, которые сопряжены, взаимно адаптированы друг к другу.

Парадигму современной методологии неоклассического типа питают следующие базовые теоретические идеи: интегратизм; плюрализм; холизм; полиэкранность; полифункциональность; идея дополнительности; нестационарность; синергизм и некоторые другие.

Как отмечает В.В. Ильин, там, где есть история, культура, творчество, где есть ведущий не растительный образ жизни самосовершенствующийся, нестандартно поступающий человек, там есть самоорганизующая стихия неравновестных, избирательных, целеориентированных структур, которые нигде и никак не проявляют себя классически.

Остановимся более подробно на исходных методологических идеях.

**Плюрализм.** Априорный отказ от изначального разнообразия никак и ничем не оправдан. Внутренне расслоенные гетерогенные обществоведческие объекты полиморфны и полиструктурны.

**Полиэкранность.** Субстанциальная полифундаментальность реальности подрывает классический монотеоретизм с идеалом одновозможной истины. Реальная плюральность, поливариантность истории, жизни отражает их открытость для имеющихся возможностей.

В стихии межиндивидуальной интеграции, коммуникации, развернутого обмена деятельностью - обособливаются отношения духовного и материального производства и воспроизводства. Плюральность предопределяет недопустимость ни расчленение целого на части, ни сведения его к ним. Претендующая на глубину методология, фокусируясь в отдельных онтологических эпизодах, должна удерживать и выдерживать общую панораму событий, создаваемую на разных «сценических площадках» методом полиэкрана.

**Холизм** - типично постклассический интеллектуальный подход, определяющий действительность в терминах иерархии целостностей. Как мыслительная программа, он действен при концептуализации сложных и сверхсложных явлений, где отсутствует вездесущий, все детерминирующий центр и производная от него периферия. В подобных случаях руководствуются соображениями: кооперативной самоизменчивости - когерентной синхронизации изменений; гетерогенных переменных структур, каждая из которых представляет самонастраиваемый инвариант в вариантах.

**Когерентность.** Она означает синхронизированность

различных и зачастую кажущихся несвязанными событий, которые накладываются друг на друга и от того усиливают или ослабляют размерность собственного тока. Когерентность выявляет специфически коллективный, во многом творческий характер детерминации социально-гуманитарных явлений, возникающих как результирующая объемных самоиндуцируемых кооперативных связей, дающих начало новым процессам. Это модель самоформирования системы из внутренней контентивности. Для объяснения многосложного явления необходимо понимание присутствия нелокальных несиловых системных связей, способных на коллективную самоиндукцию, резонансное самодействие.

Синергизм. Свойства общественных систем определяются их встроенностью в комплексы, где обеспечивается самосогласование социальных и личностных компонент когерентных кооперативных процессов. Предметная среда не гомогенный унитарный мир, а гетерогенные плюральные миры монадного типа. Следовательно, нужно строить онтологию особых точек, образующих специфированные ареалы индивидуализированной субъективности, социальности.

Основа развития - в приёмах гармонического самосогласования активности свободно действующих гуманитарных существ.

Дополнительность. Многоярусные, полифундаментальные, вариабельные обществоведческие системы не концентуализируются с каких-то преимущественных позиций. Уместны равноправные, дополнительные описания, легализирующие соответствующие типы рассеяния предметности со сцепленными с ними автономными корпусами абстракции.

Релятивизм внедряет и закрепляет в знании идею естественного предела значений абстракций и способов их применения. Как умонастроение релятивизм питается двумя источниками. Первый - онтологический - связан с зависимостью объективных характеристик предметности от фактических условий протекания реальных процессов: в различных

контекстах существования свойства вещей варьируются. Данное обстоятельство оттеняется полифундаментальность, многослойность мира, имеющего вариабельную имморальную структуру. Второй - эпистемологический. Привилегированная система отсчета - спекулятивная химера, возникающая за счет принятия всеобъемлюще неизменных рамок событий в отвлечении от возможных обстоятельств обратных воздействий, порядка и типа приближения. В противовес этому отстаивается линия зависимости аппарата науки от конкретных систем отсчета, связанных с определенными онтологическими интервалами, сообщающими операциональную и семантическую значимость используемых абстракциям. Знания не безотносительно, оно интенционально привязано к приемам мыслительной и экспериментальной обработки действительности, процедурам идентификации объектов, правилам их интерпретации.

Онтологическая и ментальная региональность знания в конечном счёте и выражает то, что именуется относительностью к реальности и средствам познания.

Нелинейность. Векторизованность, качественная изменчивость организации явлений - не плод затермнированности, предзаданности. В соответствии с идеей конструктивной роли случая становления новых форм происходит в неустойчивых к флуктуациям точках биоруркации, дающих начало очередным эвомоциональным рядам. Избирательные, чувствительные к собственной истории, адаптационные механизмы порождения этих рядов носит нелинейный характер.

В сильно неравновесных точках биоруркации сознательная материя не «слепа», она чутка к нюансам внешнего мира и учитывает их в своем функционировании. Здесь-то возникают и проявляются корегентные, кооперативные, синергетические, принципиально нелинейные эффекты, связанные с авторегуляцией, самодействием на базе «присвоения» фрагментов мира, перевода внешнего во внутреннее с соответствующим его преобразованием (Пригожин, Стенгерс, 1986).

Использование данной, постклассической методологии позволяет выделить следующие моменты в исследовании:

1. Для нас привычно рассматривать генезис человеческой личности как процесс развития, обогащения, расширения, упорядочивания опыта, но с определенной точки зрения такой рост может выглядеть - умалением, деформацией, а иногда - деградацией (Фромм, 1994).

2. Расчет и усложняется в личности именно «опыт жизни». Деталей становится больше, количество связей возрастает, элементы приобретают твердую однозначность. Нетрудно выявить, что этот опыт становится определеннее, консервативнее, ибо непосредственным эффектом развития и его эволюционной целью оказывается устойчивость картины мира.

Парадокс человеческого развития: каждый новый шаг в разработке «опыта жизни» обедняет переживание и ограничивает развитие .

3. Каждому человеку соответствует определенная форма психологического опыта. Овладение этой личностной модальностью не дает возможность (отнимает её) использовать (создавать) какую бы то ни было иную форму опыта. Развитие реальной картины мира, вернее её понимания происходит на основе психологического опыта, как способа структуализации мира, внешней реальности. Структуализация - процесс, приводящий к ограничению информации и отбрасыванию некоторых её сторон, моментов и т.п.

Всякий человек, наделенной чувствительностью, время от времени осознает утомительность своего бытия, тяжесть желаний, страхов и т.п. Социализация человека и стремительное усложнение среды сформировали ряд поведенческих механизмов, которые, перемешались с биологически обусловленными структурами психики, стали функционировать в сложном, противоречивом и далеко не всегда осознаваемом поле опыта. Рассматривая личность как совокупность неких проблем, мы четко можем видеть противоречивость личности, её постоянную внутреннюю конфликтность, что, и выступает, на самом деле, как основа разрушения целостности. Даже



простейшие разграничения внутреннего мира на бессознательное, подсознательное (сверхсознательное) и сознание, красноречиво указывает на тот же аспект.

Как отмечают исследователи, сегодня происходит формирование особого типа научного объяснения. Его особенность - обращение при объяснении к индивидуальной истории человека, или к различным другим сторонам его жизни. Личность в этих исследованиях трактуется не столько как естественный объект, сколько как объект целостный, органический и одновременно уникальный в плане своего изменения в течение жизни и в процессе функционирования. В рамках подобного нового типа научного объяснения развивается сегодня индивидуально-типологические исследования человека, его жизненного пути, жизненных программ, индивидуальных смыслов и ценностей.

Различные страты психологической реальности несоподчинены друг другу, а существуют в системе взаимных влияний. Онтологическая структура психологической реальности не «развернуто» в одном направлении, а представляет своего рода «онтологический круг». В условиях круговой детерминации психического построения однонаправленных причинно-следственных «цепочек» искажает онтологическую структуру психического. А.В. Юревич считает, что принципиально невозможно построить дедуктивную структуру знаний, предполагающую однонаправленную систему детерминации.

Альтернативой данному подходу, по мысли исследователя, выступает недедуктивный подход. Главное в этом подходе - объяснение любого психологического феномена не на основе общего закона, а исходя из отношений этого феномена с другими фрагментами психологической реальности. Такой тип знания имеет три основных отличия от дедуктивного знания. Во-первых, каждый психологический феномен испытывает влияния различных элементов психологической реальности и, значит, может быть объяснен только в системе комплексной, множественной причинности. Во-вторых, различные элементы знания взаимосвязаны (но не

иерархически), не выводимые друг из друга. Они не построены в «пирамиду», а как бы расположены в одной горизонтальной плоскости, где нет «верха» и «низа». В-третьих, «единицами» этой системы знания являются обобщения, которые в отличие от законов фиксируют общее, но всеобщее. Каждое правило предполагает исключения, знания носят вероятный характер.

Анализ имеющихся методологических подходов позволило сформулировать следующие методологические основания исследования:

- Идея сопряженного взаимообусловленного изменения систем или частей внутри целостной системы, т.е. изучаемое явление, предстаёт как некое суммирование корреляций эволюционного движения, пусть даже противоречивые.

- Идеи неоклассической методологии (плюрализм, холизм, интегратизм, полиэкранность, полифундаментальность, дополнительность, не стационарность, синергизм).

1. Развитие руководителя в служебной деятельности может быть рассмотрено и как развитие обогащения, расширения, улучшения, но и как умаление, деградация и деформированные существования. В связи с чем, построение непротиворечивой картины знаний об изучаемом явлении, возможно на базе корреляционных зависимостей между проявлениями (системой проявлений).

2. Каждому человеку соответствует определенная форма психологического опыта. Овладение этой личностной модальностью не дает возможность (отнимает её) использовать (создавать) какую бы то ни было иную форму опыта. Развитие реальной картины мира, вернее, её понимание, происходит на основе психологического опыта как способа структурализации мира.

### 1.3. Концепция исследования

Особую актуальность в свете задач исследования приобретает проблема концептуального подхода, в рамках которого, процесс изучения профессиональной деформации руководителя может быть теоретически описан в соответствии с современной методологией.

На современном этапе процесс социального формирования личности отличается крайней сложностью и противоречивостью. В настоящее время в сфере научного познания происходит взаимодействие двух встречных глобальных тенденций развития научного знания: с одной стороны, продолжающейся дифференциации, возникновения все новых его отраслей как самостоятельных научных дисциплин, а с другой - усиления роли и значимости его интеграций. В полной мере это относится и к изучаемой проблеме. Она находится еще в той стадии, когда ей нужно доказывать свое право на самостоятельное существование. Она еще не заняла окончательно и вполне определенно свое место в системе других научных идей и находится в стадии оформления, уточнения своих связей со смежными идеями.

Современные представления, при всей их изменчивости, тем не менее, дают некоторые традиционные основания, позволяющие определить более или менее те идеи, объектом внимания которых преимущественно является, либо человек, либо их единство. Обычно, характеризуя науки об обществе, мы чаще всего называем историю, искусствоведение, социальную философию, политологию, социологию, демографию, этнографию и др. Среди наук о человеке, как правило, называются: психология, физиология человека, психотерапия, антропология, медицина и др. Вполне определенно можно выделить и те научные дисциплины, которые в фокусе своего внимания имеют как общество, так и человека: социальная педагогика, теория социальной работы, психология и др.

Разумеется, нас в этой связи интересуют, прежде всего, социальная педагогика и психология, мы их относим к третьей группе упомянутых разновидностей научных дисциплин.

В полной объёме этот аспект проблемы может быть раскрыт в крупной теоретико-методологической работе. Однако ряд рассматриваемых нами аспектов, примеров соотношения концепции профессиональной деформации с науками о человеке и обществе (главным образом психологии и философии) позволяет представить контекст проблемы вполне определенно, как проблему деструктивных явлений в указанной области (Фромм, 1994).

Саморазвитие теоретического научного знания и научной мысли в принципе установленный факт. Другое дело, что в различных его отраслях это происходит в неодинаковых масштабах. Что касается гуманитарных научных дисциплин, то здесь к традиционной проблеме соотношения эмпирического компонента науки, тяготеющего к практике и обусловливаемого ею, и теоретико-методологического, всегда сохраняющего известную тенденцию самовоспроизводства, саморазвития, относительной самостоятельности, добавляется проблема влияния смежных научных дисциплин, на базе и с помощью которых возникает и эволюционирует новая область научного знания.

В этом смысле концепция такой научной проблемы, как профессиональная деформация, эволюционирует под сильным влиянием породивших его психотерапевтических, психологических и социологических, а также философско-этнических и правовых концепций, школ, течений, в целом господствующих парадигм научного мышления названных дисциплин. В то же время можно говорить и о саморазвитии определенной части теоретического знания как научной основы данной работы.

С другой стороны, сегодня активно идет осмысление теоретических, концептуальных оснований особенностей профессионального развития личности руководителя.

Нужно заметить прежде всего, изменения в концептуальных основаниях педагогики и психологии в связи с развитием теоретических основ современной психологии и психотерапии. В то же время они имеют самостоятельную специфику, ориентируясь на комплексное, целостное

поддержание профессиональной карьеры человека, хотя и акцентируют внимание в этой проблематике на психологические и социально-психологические компоненты. Аналогичным образом можно говорить о влиянии на теоретические построения специалистов в этой области достижений эго-психологии, бихевиоризма, транзактного анализа, логотерапии. Концепция профессиональной деформации как комплексная научная система не может не испытать влияния достижений базовых дисциплин, прежде всего - антропологии, культурологии, психологии и педагогики.

Очевидная связь различных теоретических концепций с психологическими и социологическими теориями обнаруживает себя при анализе к группировке этих концепций, выявлении их специфики черт. Здесь же отметим и тот факт, что концепция профессиональной деформации, опираясь на фундаментальные психологические и педагогические разработки, используя системы понятий психологии и педагогики, имеет очевидную тенденцию саморазвития. Это проявляется в формировании новых групп понятий, преимущественно в данном контексте научного знания: служебная деятельность, психолого-педагогическая реабилитация, преодоление профессиональной деформации, жизненные силы субъекта, индивидуальная субъективность, социальная субъективность, психологический опыт, психологическая поддержка руководителя и т.п.

За концепцией профессиональной деформации закрепляется круг проблем, которые, получая все более разносторонний анализ, стимулируют саморазвитие теоретических знаний, их воспроизводство.

Ориентация в разнообразных психологических построениях позволяет вырабатывать свою собственную точку зрения на изучаемые явления. Взаимосвязь психологии и педагогики прослеживается в области методологических и теоретических оснований как научных дисциплин. Впрочем, в этой связи важно констатировать связь с социальной философией.

Развитие тенденции к осмыслению проблем профессиональной деформации, её ориентации на нужды

человека, оптимизацию социальных отношений, условий его обитания, служебной среды, сферы труда по праву выдвинули на передний план психолого-педагогическую сторону профессиональной деформации. Руководитель - не просто функционер, выполняющий обязанности. Он имеет дело с человеком и его окружением. Это означает, что для преодоления профессиональной деформации психолого-педагогическая компетентность составляет основу эффективной социальной помощи.

Решение всей группы вопросов опирается на понимание того, что формирование личностных качеств индивида, возможности их совершенствования, воспроизводства и реабилитации обуславливаются наследственной предрасположенностью, возможностями самовоспитания, спецификой влияния социальной среды, как на микро-, так и на макроуровни её организации, а также потенциалом педагогического воздействия субъектов воспитывающего влияния, эффективностью социального управления.

Очевидно и другое: психолого-

педагогическое влияние учитывает тот факт, исходит из того, что человек готовится к жизни и живет не вообще, не в среднестатистических общечеловеческих условиях, но в контексте вполне конкретной социокультурной, социально-территориальной и хозяйственно-экономической ситуации. В этом смысле преодоление не может быть одинаковыми для всех времен и народов, этнических, социокультурных групп.

Социально-исторически обусловлен и характер воздействия, возможности субъектов, психолого-педагогические воздействия, их количество и согласованность слияния, в том числе и различных учреждений. С развитием, усложнением социальных отношений, общества в целом и человека получила обоснование точка зрения на педагогику как науку о воспитании, формировании личности, согласно которой предметом педагогической науки стали рассматриваться закономерности формирования человека в единстве со средой его жизнесуществования, в комплексе взаимосвязанных процессов и явлений окружающей индивида действительности.

И эти закономерности отнюдь не связываются только с педагогической деятельностью учреждений образования. В данном случае имеются в виду все каналы формирования личности, её способностей к эффективному, гармоничному жизнеосуществлению. Характерно и то, что активность самого человека, социальная зрелость личности также все более последовательно связываются с оптимизацией взаимодействия индивида со средой обитания.

Психолого-педагогический подход к профессиональной деформации, таким образом, раскрывает свое значение и влияние на педагогический процесс, на конкретные социокультурные условия среды, выполняет роль посредника между социальной средой и отдельными отраслями педагогической науки, как системного научного знания, а также активной деятельностью индивида как субъекта самовоспитания.

Огромное разнообразие условий микросреды, в которой живет индивид, особенностей его индивидуально-личностных обстоятельств жизни, характера, здоровья, истории, влияние факторов наследственности требуют от психолого-педагогической деятельности как основы оказания помощи повышенного внимания к уникальному, неповторимому в жизни человека. В то же время каждый конкретно - управленческий конфликт требует типизации, группировки общих черт, учет которых позволяет осуществлять работу более продуктивно в педагогическом плане более цивилизованно и эффективно.

В этом смысле разделение или противопоставление педагогической деятельности и психологической работы, как в теоретическом, так и в методологическом и в прикладном плане является некорректным. Психологической работа вне контекста педагогической деятельности, наконец, вне определенной философии социально-педагогического процесса в обществе социально-педагогической логики воспроизводства поколений, основных социальных групп в современных условиях просто не может быть эффективной (Азаров, 1994).

Психолого-педагогическая концепция изучения и преодоления профессиональной деформации исходит из того,

что психологическая и социально-педагогическая составляющие работ руководителя, как часть профессиональной деятельности составляет основу реализации её гуманистического потенциала и эффективности. Такой подход предполагает развитие педагогики как науки, охватывающей всю полноту и разнообразие проблематики жизни человека.

Таким образом, психолого-педагогическая концепция изучения профессиональной деформации в целом рассматривается отнюдь не только в контексте проблем образования специалиста, но в широком социальном поле общественного развития в целом. Эта концепция опирается на сложившиеся в стране традиции социально-педагогической практики, её теоретического видения. Такой подход оптимизирует, педагогизирует практику работы с руководителем во всех её видах и формах организации. Здесь она выступает основой оказания помощи на базе различных учреждений повышения квалификации и переподготовки кадров, в целом при осуществлении социальной политики в обществе.

Периодичность социокультурных изменений П. Сорокин стремился объяснить диалектикой развития природы и общества, человеческой индивидуальности. Их переходность, критические периоды жизни привлекали его особое внимание. И, закономерно то, что, исследовав влияния социальных потрясений на поведение личности, он выдвинул «принцип поляризации», согласно которому тенденция к моральной индифферентности рутинному поведению усиливается в периоды обострения общественных кризисов, когда большая часть людей ищет гедонистического удовлетворения, соответствующего ему смысла жизни. Вместе с тем существует, меньшинство тех, кто ориентирован на альтруистическую, религиозную, морально-нормативную активность.

Для теории и исследовательской практики это имеет весьма важное значение, ибо характеризует специфику развития в кризисе общества и человека. Такая теоретическая база создает основания для результативных педагогических технологий, разработки теории профессиональной деформации



и как отраслевой научной дисциплины, и как комплексной, многоуровневой системы научного знания. Теоретические основания разработки оптимальных педагогических технологий в новых условиях играют все более важную роль не только в прикладном плане, но и в качестве оснований для современного научного прочтения различных концепций психолого-педагогической работы со взрослыми, оценки экспериментальной практики, проблем подготовки и переподготовки специалистов.

Узловым понятием концепции профессиональной деформации стала теория «жизненного мира». Эта модель жизни рассматривает людей как системно организованных субъектов жизнедеятельности, которые постоянно приспосабливаются в их взаимодействии к многообразию условий бытия. Она исходит из того, что там, где человек может развиваться через изменение, где его в этом поддерживает среда, окружение, существует взаимная адаптация.

Психологические проблемы руководителя осложняют условия бытия человека, сокращают возможность взаимной адаптации. Жизненные системы (люди, их объединения) согласно теории экосистем, должны пытаться поддерживать хорошее равновесие со своим окружением. Главной целью в теории экосистем провозглашает усиление адаптивных способностей людей. В этом контексте предполагается воздействие не только на клиента, но и на среду его обитания (Базылевич, 2003; 2013).

Психолого-педагогическая концепция профессиональной деформации предполагает усиление тенденций к комплексному осмыслению проблемы, которое носит разносторонний, по существу - междисциплинарный, комплексный характер.

Представленный в исследовании подход к процессу преодоления профессиональной деформации руководителя предполагает остановиться на системе повышения квалификации и переподготовки руководителя. На наш взгляд данная система предназначена и для того, чтобы научить руководителя избегать ошибки в своей деятельности и понимать

рамки, ограничения задаваемые самой деятельностью и личностного человека.

Своеобразная противоречивость процесса развития личности состоит в том, что изменения совершаются не ради изменения, а в целостном процессе жизнедеятельности, включающем в качестве базового компонента именно содержание достигнутого, т.е. психологический опыт. Личности свойственно стремиться сохранять базовую систему моделей, доказавшую свою адекватность внешнему миру. В этой связи изменения развития, в особенности его направления, наступательности приводящее к сдаче завоеванных ранее позиций, в силу усталости, трудности получения и использования новой информации может привести к профессиональной деформации. Естественно деформационным будут методы достижения результатом; цель деятельности; ситуация жизнедеятельности (отношение к окружающим) так как уже отмечалось ранее, в частности, выраженное отторжение нарушений стабильности и нежелания совершенствовать систему жизнедеятельности можно рассматривать как профессиональную деформацию.

Анализ профессиональной деформации руководителя выступает как проявление, раскрытие ограничений собственной служебной деятельности как процесс избавления от ошибок, иллюзий, задаваемых собственным сознанием. Поэтому преодоление профессиональной деформации руководителя выступает как процесс формирования продуктивных теоретико-практических представлений о деятельности, о людях, осознание личностью своих возможностей, своих представлений, посредством анализа собственных проблем и ошибок.

В качестве важного условия создания концептуальной базы исследования выступает установление взаимосвязей между основными теоретическими понятиями используемыми в работе, раскрытие их сущности и практической пользы. В качестве первого понятия мы выделили «служебную деятельность руководителя».

Служебная деятельность - инвариант социальных

отношений, зависимостей в служебной иерархии, которая преломляется в субъектно-объектных характеристиках среды, ситуации и поведенческих актов служащих и руководителей, а также выступает как результат нормативно-объектной детерминации человеческой активности, в конкретный исторический момент.

В основном под служебной деятельностью мы понимаем, процесс полимотивированной целерациональной активности в соответствии с мотивацией человека. В её основе лежат органически включенные в структуру жизнедеятельности человека субъектно-объектные взаимосвязи базирующиеся на правовом пространстве, традициях, ценностях и социальных эстафетах.

Служебная деятельность в психологическом плане, является проекцией социокультурной матрицы, доминирующей в определенной социально-производственной среде.

Эта деятельность, выступает: как сложнейшая система адаптации личности к разнообразным условиям социума; как способ жизнедеятельности человека в конкретной ситуации; как активное преобразование среды в соответствии с мотивацией человека и его потенциалами. Служебная деятельность, это жестко ориентированная во времени и пространстве трудовая активность человека в конкретной организации.

Руководитель, включенный в систему служебной деятельности, не является неподвижным элементом функциональной системы. Методу служебными функциями и личными особенностями человека всегда существует четкий «зазор» или имеется дистанция. (Специалист относится к своим служебным функциям как к средству, условию, достижения своих целей и как способ существования, самореализации, миссии и т.п.)

Служебная деятельность в нашем понимании, с одной стороны отражает жесткие рамки службы, а с другой - она предлагает свободу выбора и «вхождение» в её модели, имеющих самые разные способности и потенции мотивы, ценностные ориентации.

Служебная деятельность имеет сложную структуру и

динамику. Она организуется в рамках определенной пространственно-временной перспективы, в системе разнообразных личностных и социальных коммуникаций.

В служебной деятельности присутствует определенный контекст. В нашем понимании это комплекс относительно устойчивых явлений среды, систем коммуникаций, организующая культура, ценности, социально-экономическая ситуация, отношение с коллегами, семья и т.п.:

- социокультурный контекст, образ поведения, коммуникации доминирующие в профессиональном сообществе (реальном или символическом), способы согласования индивидуальных действий сотрудников, организационная культура;

- контекст, связанный с достижением результата; способ организации, методы получения ожидаемого результата;

- эмоциональный контекст, связанный с желанием трудиться, удовлетворением от труда, интересом и т.п.

В нашем понимании служебная деятельность руководителя в общем плане представлен в виде следующих аспектов:

- целесообразный комплекс действий и поступков служащего, связанных с синхронизацией профессиональных возможностей и мотивации с функциональным алгоритмом трудового процесса;

- является формой адаптации человека к требованиям и условиям технологического процесса;

- выступает проявлением социальных стандартов норм, знаний, которые усвоены человеком в процессе социализации и личностного развития;

- есть определенный способ и средство воспитания руководителя на социальную среду;

- как способ самореализации личности.

Следующим базовым понятием выступает «психологический опыт руководителя».

Общие связи между явлениями в отличие от связей всеобщих, запечатленных в законах (предельный уровень общего) могут быть зафиксированы познающим субъектом в

своем собственном, внутрисубъективном опыте, разделенном с кем-либо другим.

Неединичность связей дает достаточные основания для обобщений. Поэтому исходной точкой познания может быть собственный психологический опыт субъекта.

Необходимость анализа «психологического опыта» личности как понятия связана с наметившейся тенденцией его широкого использования в самых различных теориях.

Несмотря на отдельные попытки психологического подхода, сущность взглядов большинства авторов на «психологический опыт» как элемент личности сводится к его пониманию в качестве некоторой совокупности элементов личности, оказывающий стимулирующее, обуславливающее, корректирующее воздействие на субъекта, т.е. детерминация его активности, одновременно задающей пространственно-временные границы её реализации. При всей обоснованности вышеизложенного подхода его сущность оказывается весьма ограниченной, поскольку обуславливает и допускает предоставленное только одной из сторон процесса взаимодействия людей в служебной деятельности. В.Э. Чудновский отмечает, что поступок человека, особенно серьезный поступок, связан с его жизненным опытом и в этом смысле он предопределен сформированными особенностями личности, её структурой. Как отмечает Д.А. Леонтьев анализ витальной необходимости образования системы, именуемой личностью, её функций и процессов функционирования этой системы в реальной жизнедеятельности субъекта в мире может сочетаться с анализом закономерностей организации внутреннего мира личности, описанием мира человека не извне, а изнутри, через призму личностных структур, опосредующих его мировосприятие.

Психологический опыт - это не только нечто, что человек должен освоить, чтобы включиться в структуру и динамику жизни, социума, культуры, формирующие его собственную жизненную среду. Опыт не только требование, но и форма определенных адаптационных компенсаторных возможностей руководителя. В своей глубинной сущности

психологический опыт руководителя выступает, как форма потенций человека, как индивида, как интеграция мира в личности. Психологический опыт руководителя конструкция (понятие или система понятий) представляющая определенный аспект (процесс, связь и т.п.) социальной реальности в индивидуальном своеобразии, субъективной непротиворечивости и рациональном правильности, т.е. максимальном соответствии его внутреннему правилу, принципу человека.

Цель, достигаемая с помощью понятия «психологический опыт руководителя» - определить «чисто логическую» модель подлежащего исследования аспекта психологической реальности, которая, с одной стороны, способствовала бы четкому вычленению (артикуляции) этого аспекта, а с другой - служила бы своеобразным «эталоном», посредством сопоставления с которым можно было бы судить о мере удаления или, наоборот, относительного приближения к нему эмпирической реальности. Пункты расхождения этой реальности с теорией следует рассматривать как «места» действия и эмпирически фиксируемых причин, требующих научного исследования. Психологический опыт руководителя дает знания самой личности о соответствующих процессах и связях реальности, и является её более или менее адекватным субъективным воспроизведением. Оно представляет собой методологическое средство, инструкцию такого её постижения, которое осуществляется на путях эмпирического исследования конкретных причин тех или иных явлений, тенденций и пр.

Свою роль, средства познания «психологический опыт руководителя» выполняет именно потому, что он «отражает» реальность, но и противостоит ей, представляя собой нечто, принципиально от неё отличающееся, находящееся в радикально ином измерении. Здесь опыт не «есть», - и не воспроизводит то «что есть», - это лишь норма чего-то, что еще только подлежит воспроизведению: прообраз конкретизирующих конструкций - не действительное, а возможное, и возможное только в этом месте, времени и т.п.

Данная конструкция не отвечает на вопрос о том, каков

именуемый процесс, как протекает на самом деле; она говорит совсем о другом: о том, каким «был бы» этот процесс и каким могли бы быть фактические обстоятельства его протекания (функционирования), если бы он и они целиком и полностью отвечали бы своему принципу, своей логической схеме.

Можно выделить следующие функции психологического опыта руководителя:

1. Освоение знаний о подчиненном. (Ключевое значение в реализации этой функции имеет личная управленческая концепция).

2. Приобщение к опыту других. (Методы использования опыта других).

3. Сохранение информации. (Способы воспроизводства информации).

4. Регулирование собственного поведения и деятельности во временной перспективе и прогноз развития (мечты, стремления человека).

5. Самозащиты личности.

Следует выделить понятие «негативное изменение психического опыта» как некое выпадение психологических качеств. Под ним мы понимаем, такое нарушение, которое в обычных, привычных условиях не оказывает сколь-нибудь значительного негативного влияния на жизнь субъекта. Однако при попадании в «необычную» ситуацию оно и определяет неспособность человека адекватно противостоять этому воздействию привычными способами. Как в обычных, так и в необычных условиях люди общаются, взаимодействуют между собой. Но имеющиеся нарушения в привычных ситуациях сглаживаются, не мешают жизни. Иные, «жесткие» условия, показываются самое слабое звено, которое и рвется, что и проявляется в реакции человека на имеющиеся воздействие. Именно нарушения опыта личности позволяет объяснить разницу в реакции на одну и ту же форму воздействия.

Под механизмами возникновения негативного психологического опыта понимаются индивидуальные психические переживания, играющие значительную или основную роль в этнопатогенезе. Прежде всего это психическое

переживание в центре которого находится определенное эмоциональное состояние. Психотравмирующие переживания - состояние неудовлетворенности; субдепрессивные состояния - тоска, тревога, страх, беспомощности, неуверенности; состояние фобического круга - эмоциональная напряженность; а также сложные совокупности состояний, возникающих при наличии внутреннего конфликта, столкновение индивида с непомерными препятствиями и трудностями. Важнейшей чертой психотравмирующих обстоятельств является их центральное место в структуре личности, их особая значимость для индивида.

Переживание, вслед за Ф.Е. Василюком, понимается нами как особая работа по перестройке психологического мира, направленная на установление смыслового соответствия между сознанием и бытием, общей целью которой является повышение осмысленности жизни. Переживание, представляет собой наряду с внешней практической и познавательной деятельностью особый тип деятельностных процессов, специфицируемых в первую очередь своим продуктом - смыслом (осмысленностью). Переживание является деятельностью, т.е. самостоятельным процессом, соотносящим субъекта с миром и решающим его реальные жизненные проблемы.

Особенности психологического опыта, его негативные аспекты, как оценивания своей позиции с которыми связана готовность к развитию выражается в виде ценностей, норм, идеалов.

Ценности суть некоторые черты, характеристики реальности относительно которых выработана установка принятия, желательности. Некоторые ценности императивны для личности и составляют повседневные условия существования и проявляются в норме, которая выступает как то, что с необходимостью должно присутствовать с культурной нише личности. Идеал есть конструкция из ценностей, модель потребностного будущего, вероятность осуществления которой мала, но желание осуществления весьма высокого. Представления о ценностях, нормах и идеалах вырабатывается в



зависимости от параметров среды, в которых разворачивается жизнедеятельность личности и при изменении параметров изменяются в месте со всем распределением вероятностей предполагаемых событий и распределением предпочтений.

Стабильное, привычное, долго длящееся состояние обычно и принимается за норму существования. Направление и темп развития сложной системы определяется прежде всего её внутренней структурой, в частности структурой управления. В жестко централизованной структуре управление очень четко определено, связи однонаправлены. В слабоструктурированной систем структура связей сложна, отчасти непредсказуема, связи не однонаправлены. Вторжение случая, меняющего внешние обстоятельства принуждает систему начать заново ориентироваться в изменяющихся параметрах среды. Внутренняя активность может подвинуть систему на свободный, выход за пределы нашего освоенного. Деятельность, направленная на удовлетворение информационного голода, поиск случая, способного вызвать усовершенствования системы моделей можно трактовать как игровое поведение. Процесс развития как игра системы со средой. Совокупность случаев, образующая пунктир уникального пути системы, взаимодействия с её индивидуальными особенностями, ведет её в экологическую (культурную) нишу, параметры которой соответствует выработанным идеалам, нормам.

Следующим базовым понятием исследования выступает понятие - «система властных отношений руководителя».

Управление подчиненными является собой некий континуум событий разного уровня социальной иерархичности, являющихся казуальным следствием бесконечного ряда детерминант социума в целом (Кайтуков, 1995).

Как отмечает С.С. Фролов властные отношения, представляют собой не свойства личности, а некоторый атрибут взаимоотношений, возникающих в организации. Отношения власти строятся на основании ряда взаимосвязанных компонентов, которые в итоге приводят к соглашению относительно применяемых средств и степени зависимости. В

этом случае элементы должны быть в равновесии. При этом любое изменение неизбежно скажется на этом психологическом соглашении по поводу применения средств подавления, которые включают в себя применение физических санкций или угрозу таковых, генерирование фрустраций через ограничение движения и, наконец, контроль за удовлетворением потребностей. Принуждение - это один из видов властных отношений, достигающий согласия зависимых путей лишения или угрозы лишения их необходимых ресурсов. Властные отношения возникают из соединения несимметричной зависимости и возможностей её избегания. В случае, если несимметричная зависимость велика и её трудно избежать, применяется прямое принуждение. В случае, когда несимметричная зависимость велика, но избежать её достаточно легко, отношение власти будет базироваться на авторитете.

Важнейшим инвариантом реальности и её объяснения является понимание наличия в любой организации структуры соподчинения, подавления, т.е. системы власти, эволюционирующей во времени и пространстве, но неизменной по сути - принуждение индивида, группы по вполне определенному образу жизнедеятельности, к необходимому конформизму поведения и мысли, к ограничению физической, эмоциональной и интеллектуальной свободы.

Личная власть, по необходимости, предполагает неравенство в распределении функций и жизненных благ, а также навязывает большинству определенный уклад жизнедеятельности. Поскольку личная власть в любой структуре реализуется через поступки, людей, имеющих разное положение в иерархии, то важнейшей чертой власти следует признать личностную систему воздействия руководителя на подчиненных.

Специфика складывающихся в служебной деятельности способов регуляции человеческой активности позволяет отметить сложный и трудноисследуемый характер проблем воздействия.

Все методы воздействия (по Т.С Кабаченко), независимо от сферы их применения, могут быть отнесены к одной из трех групп:

- к методам воздействия на источники активности;
- к методам воздействия на факторы, регулирующие проявления активности;
- к методам воздействия на фоновые психические состояния.

Решение указанных задач, требует анализа нескольких моментов: к первому следует отнести вопрос, о каком типе воздействия на человека идет речь. Исторически четко выражено несколько способов регуляции активности (жизнедеятельности) человека. Часть из них определяется на основе включенности субъекта имеет определенные права полномочия или реально владеет средствами удовлетворения основных потребностей объекта воздействия. Вместе с тем воздействие на личность возможно путем изменения психологических характеристик самой личности, групповых норм, общественного мнения или настроения. Эти способы, как правило носят названия психологических методов воздействия на человека. Как отмечает Т.С. Кабаченко, при воздействии на человека, или группу в целях изменения определенных характеристик активности используются различные средства - в зависимости от метода воздействия. Это обусловлено особенностями объективной системы взаимосвязей между субъектом и объектом воздействия. Средства, используемые в целях психологического воздействия, немногочисленны и достаточно хорошо изучены. Это воздействие вербальных и невербальных средств передачи информации, регуляция уровня удовлетворения потребностей, включение в деятельность, эмоциональное заражение, влияние.

Главный вопрос состоит в том, возможно ли использование некоторой общей концепции, позволяющей охватить обширный спектр методов психологического воздействия из различных областей человеческой жизнедеятельности. Основой такой концепции могут служить данные о специфической роли различных психических образований, непосредственно связанных с процессом актуализации активности. В зависимости от роли психических феноменов в этом процессе, их можно отнести к одной из трех

групп явлений:

- к первой группе относятся феномены, играющие роль источников активности человека, лежащие в основе мотивации его деятельности;

- к второй группе относятся феномены, регулирующие проявления активности. К их числу принадлежат самооценка личности, нормы и установки референтной группы относительно конкретных проявлений активности, сложившиеся ранее разнообразные установки личности. В зависимости от объективных характеристик эти феномены могут выполнять двоякую роль: либо способствовать продуктивной реализации активности - при наличии соответствующей мотивации, либо препятствовать этому, становясь источником психологических барьеров;

- третья группа феноменов включает психические состояния, обуславливающие динамические характеристики реализации активности, некоторые качественные показатели.

Исходя из представленной схемы, все методы психологического воздействия могут быть отнесены к одной из трех групп: к методам воздействия на источники активности; к методам воздействия на факторы, регулирующие проявления активности; к методам воздействия на фоновые психические состояния.

Личная власть руководителя в организации реализуется через поступки, мотивы, идеи различных людей, имеющих разное положение в социальной иерархии, но имманентно присущей чертой управления является система подавления, мотивы подавления, методология и методы воздействия, которые в свою очередь могут быть различны в каждой группе, объединенной местом в иерархии. Властные отношения есть эволюционирующая сущность, которая в конкретный момент жизни есть фактор характеризующей и детерминирующий основные аспекты фактических событий включающих:

- степень и характер системы подавления, уровень воздействия на подчиненных определяют гибкость управленческих реалий, т.е. степень адаптивности, социальной дееспособности, резистентности к вариациям внешнего мира;

- конкретный характер личной власти определяется соотношением силового и интроспективного подавления, т.е. имманентным уровнем личной свободы, подчиненных;

- воздействие в служебной деятельности характеризуется тем, что они заданы не только социальной ориентацией партнерами взаимодействий, но и действиями обоих в коммуникации, формирующей сверхиндивидуальность. Межличностные отношения составляют ядро отношений личности вообще, но прежде всего в них разыгрывается драма развития человека.

Проведенный анализ позволил выделить следующие позиции:

- Руководитель четко вычленяет другую личность как основное стимулирующее явление, с которыми тесно ассоциируется получение необходимого результата.

- Руководитель ориентирован в служебной деятельности на то, что бы возможности получения результата - это его собственное активное воздействие (как он сам реагирует на другого, как ведет себя по отношению к нему).

- Личная власть, проявляясь и как воздействие, приводит к новым отношениям, усиливается момент овладения ситуацией.

Таким образом, рассмотренные идеи позволяют создать (сконструировать) модель профессиональной деформации.

В этой связи возникают следующие задачи экспериментальной работы:

- изучение степени и качества, развития компонентов системы;

- анализ имеющих место быть или возможных, а также планируемых (прогнозируемых) взаимосвязей и взаимодействий между компонентами, к которым относятся:

1. Служебная деятельность руководителя. Её особенности, качества, нравственно-психологические параметры, самооценку, адаптивные стратегии.

2. Психологический опыт руководителя проявляющийся:

- через собственную систему способов, приемов, методов воздействия на подчиненных;

- через прятие (непрятие) личной власти, особенностей её проявления.

3. Основным психологическим механизмом развития профессиональной деформации выступает желание руководителя быть «психологически сильным в психологически слабом окружении».

Ряд исследователей, выделяют тот факт, что до изменения объект не обладает какими-либо свойствами, т.е. свойствами объекта впервые возникает при изменении; что никакое элементарное явление, по сути дела, нельзя считать явлением до тех пор, пока оно не наблюдалось, а от решения субъекта зависит, каким будет исследуемый объект.

Важный становится идея последовательской деятельности как существенного, определяющего компонента изучаемого явления, который конструирует его превращая в элемент реальности.

Чтобы обнаружить психологическое явление необходимо заранее представить себе его действительный статус. При этом изучение многогранной реальности требует выделения в ней предмета, адекватного целям именно психологического познания.

Сегодня, мы понимаем статус психической реальности, как реальности целезависимой, т.е. существующей не сама по себе, а лишь в контексте порождаемых и решаемых человеком задач его жизнедеятельности.

- объяснения любого психологического феномена не на основе общего закона, а исходя из отношений этого феномена с другими организациями психологической реальности. (Поступки человека объясняются характеристиками личности, особенностями ситуации и т.п.).

- каждый психический феномен испытывает влияние различных элементов психологической реальности и значит, может быть объяснен только в системе комплексной, множественной причинности.

- различные элементы знания взаимосвязаны (но не иерархически), не выводимы друг из друга. Они не построены в «пирамиду», а как бы расположены в одной горизонтальной

плоскости, где нет «верха» и «низа».

- единицами» этой системы знания являются обобщения, которые в отличие от законов фиксирует общее, но не всеобщее. Каждое правило предполагает исключение, знание носит вероятностный характер.

- профессиональная деформация понимается как негативное изменение личности в процессе вхождения индивида в профессиональную среду, усвоение служебного опыта, овладение стандартами и ценностями профессионального сообщества, при котором различные варианты деструктивного поведения руководителя проявляются не только как подчиненные внешним обстоятельствам, но и как оптимальные для руководителя стереотипные управленческие коммуникации.

Возможность построения психологической модели профессиональной деформации, дающая сравнительную характеристику общей структуры данного проявления деформации по отдельным сферам служебной деятельности, т.е. регистр признаков, присущих данной форме, в обобщенном виде, позволяет считать обоснованным понимание иерархически структурированной организации профессиональной деформации.

Таким образом: понятие «модели» объясняет следующее, что социальные действия являются упорядоченными, организуются в системе, так, что можно иметь обоснованные предположения о том, как будут действовать люди в ситуации того или иного типа, и строить в соответствии с этим свои собственные действия. В соответствии с данным пониманием проблемы, мы выделяем следующие структурные основания:

- Первичная «клеточка» профессиональной деформации - поступок конкретного человека.

- При профессиональной деформации взаимодействуют три группы явлений: социальные нормы; особенности личности; особенности конкретной ситуации. Кроме того, каждая из перечисленных групп имеет пространственно-временные ограничения.

- В дисгармонии всех этих элементов и лежат основные

причины деформации (в социально-психологическом смысле).

- Основная причина профессиональной деформации - несоответствие требований жизни интересам данной личности.

- Механизмы деформаций чрезвычайно сложны и проблема состоит в определении необходимого и достаточного уровня их обобщения (выделение возможной плоскости анализа).



## **ГЛАВА II. Экспериментальное изучение профессиональной деформации**

### **2.1. Программа и методы экспериментального исследования**

Основная сложность разработки программы исследования заключается в разнообразии проявлений профессиональной деформации, которое заставляет отказаться от поиска четко ориентированных тестов и методик, выявляющих деструктивные аспекты деятельности руководителя.

Согласно нашей схеме, сущностная характеристика профессиональной деформации складывается из следующих составляющих: характеристики социально-психологического развития человека; анализа служебной деятельности; особенностей развития его психологического опыта. Профессиональная деформация рассматривается как образование, имеющее свою динамику и структуру.

В настоящее время вопрос о конкретных показателях профессиональной деформации, пригодных для диагностических целей, далек от желаемой ясности. Понятие психологического диагноза относится к числу наименее разработанных в современной педагогике и психологии и не имеет четкого определения. В практике термин «диагноз» - получил широкое распространение прежде всего как некая констатация количественной и качественной характеристики признака, того или иного явления.

В сферу психического диагноза Л.С. Выготский, включал всю полноту процесса развития, подразумевая под этим прежде всего характеристику уровня психического развития индивида, его качественного своеобразия по данной стадии, а также характеристику совокупностей условий, его определяющих.

Исследование, как и любой вид человеческой деятельности, имеет свой предмет деятельности, цели её осуществления, методы, средства и формы организации, подчиняется определенным закономерностям. При всем

многообразии конкретных объектов, на которые обращено исследование, множестве целей, которые могут преследоваться, методах и средствах их достижения, имеется нечто, что выступает в качестве инварианта и в скрытом виде, присутствует в каждой конкретной ситуации. Выделение инвариантов такого рода может быть осуществленным только в результате теоретического осмысления накопленного опыта, построения на основе этого осмысления целостной картины, которая и должна лечь в основу исследовательской работы.

Программа исследования профессиональной деформации проявляется как целостная система взглядов на то, с какой целью и как происходит изучение этого явления. Поэтому нами введены следующие требования, претендующие на повышение эффективности исследования:

- Каково исходное состояние объекта, на изучение которого направлено исследование?

- Какое состояние объекта должно быть достигнуто в результате реализации программы работы?

- Что необходимо сделать для достижения сформулированных целей?

- Какие методы и методики необходимы и достаточны для достижения поставленных целей?

- Какие изменения в практике можно ожидать в связи с реализацией данной идеи?

Выделенные требования одновременно накладывают определенные ограничения на логическую структуру исследования, поскольку диктуют в качестве обязательных условий включение в эту структуру ряда позиций, имеющих инвариантный характер.

В настоящее время многие методы, используемые в социальных науках, являются междисциплинарными. Однако, естественно, специфика теорий, особенности их понятийного аппарата, задачи, которые выдвигаются практикой, накладывают определенный отпечаток на использование конкретных форм и методов исследования.

Особенности теории педагогики, её задач и места в системе социальных наук обуславливают во многом и

специфику используемых ею методов исследования: биографический метод и моделирование.

Следует отметить, что практически отсутствуют социальные исследования, связанные с использованием метода «социальных биографий». Биографический же метод оценивается достаточно сдержанно. Причем сформировался довольно устойчивый стереотип о недостатках этого метода: отсутствие репрезентативности, субъективная окрашенность воспоминаний, незнание социального явления в целом и др. Как отмечают исследователи, такая оценка этого метода была обусловлена тем, что он рассматривался и оценивался, прежде всего, как один из социологических методов, которые, как известно, обладают определенными характеристиками, среди которых на первое место выступают именно репрезентативность и объективность.

Западные исследователи, рассматривая биографический метод шире, обычно подчеркивали его междисциплинарный характер в исследовании, анализе и решении социальных проблем.

Не претендуя на полноту анализа биографического метода, остановимся лишь на некоторых характеристиках, которые позволяют его рассматривать именно как метод социальной педагогики.

Ж.-П. Альмодовар говорит о важности «междисциплинарного диалога» при исследовании биографического метода. Он подчеркивает, в частности, что психологи и социологи часто исследуют одни и те же явления, но с разных сторон и с разной степенью проникновения в сущность этих феноменов. В качестве примера Ж.-П. Альмодовар приводит проблемы, связанные с развитием индивида, отмечая при этом, что в последнее время все больше внимания привлекают психосоциальные аспекты данной проблемы, и в этом случае путем биографической реконструкции социальной реальности, осуществляемой субъектом, можно выделить и сопоставить сопряженность коммуникаций между различными уровнями макро- и микросоциальных факторов, вытекающих из процесса

становления и развития индивида и во многом обслуживающих этот процесс.

При использовании данного метода важно, как предостерегает Ж.-П. Альмодовар, учитывать два момента: «эффект дистанции» (или междисциплинарные традиции использования этого метода) и редукции получаемой от индивида информации, т.к. извлеченный из неё смысл, естественно, не совпадает с тем, который в неё первоначально вложил субъект. Биографический метод позволяет более отчетливо зафиксировать социальную включенность субъекта в происходящие события, увидеть «разрывы в индивидуальной траектории» его развития. Причем, эти разрывы, по мнению Ж.-П. Альмодовара, могут обладать как деструктивным влиянием на социальное окружение индивида (в этом случае может происходить как бы выпадение его из «социальных сетей»), так и - инновационно-творческим, обуславливать появление новых технологий не только в оценке существующей ситуации, но и всей предшествующей его жизни. Это позволяет найти разрыв в «социальной сети» и преодолеть возникший кризис. Существуют различные формы биографического метода: ненаправленные интервью, свидетельства родственников, различного рода переписка, фотографии, автобиографические фрагменты, сообщения о своей жизни в целом (или о каких-то её этапах, или жизни своей семьи, кого-то из родственников), автобиографии писателей, ученых, общественных деятелей и т.д.

Все эти формы биографического метода с разной степенью глубины и обобщенности позволяют выявить специфику жизненного опыта человека, характер реализации его жизненных сил в процессе совместной жизнедеятельности с другими людьми при включении его в различные социальные группы. Для работы значимым является не только выявление этих «кризисных точек», но и их диагностика, профилактика, причем, профилактические меры могут транслироваться на других индивидов, социальные группы, на новые поколения, что особенно важно для совершенствования технологий и методик работы.

Среди методов, используемых в теории и практике

социальной педагогики, особая роль принадлежит такому методу, как «моделирование». Этот метод является как бы сквозным во всех периодах исследовательского процесса - от начального до завершающего. Вообще говоря, моделирование в качестве общенаучного метода понимается как символическая схема какой-либо сферы реальности.

Модель предполагает формализацию связей между субъектом и исследованием с целью выявления наиболее оптимальных позиций всех сторон, что позволяет оптимизировать механизмы реализации жизненных сил, индивидуальной и социальной субъектности человека и группы. Информационной базой для социальных моделей могут служить как статистические данные, так и результаты социологических исследований.

В настоящее время актуальным, на наш взгляд, является дальнейшее изучение метода комплексного социального или психосоциального моделирования как одного из методов исследования.

В рамках нашей работы предложен подход, который понимается как процесс изучения индивидуального развития, охватывающий все существование человека. В работе исследователь имеет дело с решением жизненных и профессиональных проблем, на том или ином этапе жизнедеятельности руководителя. Разработка идеи происходит во всем объеме жизнедеятельности человека, включая привязку к конкретным ситуациям, особенностям организационной культуры, социальному плану жизни.

Методическая база диагностики профессиональной деформации руководителей включает:

- исторический и современный опыт теоретического и практического решения проблем профессиональной деформации;

- опыт профессиональной подготовки и отбора кандидатов в качестве руководителей социально-культурной сферы;

- материалы эмпирических исследований руководителей;

- опыт консультационной работы с руководителями;

- опыт групповых занятий в системе повышения квалификации руководителей.

Процесс оценки руководителя сложный, многоаспектный. Его структура должна включать характеристики и профессии и человека, т.к. изучение субъектно-объектных взаимосвязей, складывающихся в деятельности человека, наиболее полно и адекватно может раскрыть и индивидуальные особенности специалиста, и уровень его компетентности, и причины, осложняющие его работу.

Исследователя сопровождают диагностические трудности, т.к. проявление профессиональной деформации у, в общем-то, здоровой личности (в общепринятом плане), носит не очень четкую степень выраженности (размытость).

В служебной деятельности руководителя встречается слишком много физических, психических, социальных факторов, способных развить невротическую ситуацию, вызвать дисфункцию психики и деформацию личности.

В литературе существует множество определений понятий «патология», «болезнь», «норма», но до сих пор весьма сложно представить, что такое нормальный человек, нормальный руководитель.

Исследователями за последнее время предложен целый ряд достаточно надежных проективных методик, тестов, прямых вопросников, измеряющих личностные свойства. Изменяются параметры личной тревожности, эмоциональной устойчивости, повышенной раздражительности, реактивности, агрессивности, неуверенности в себе, склонности к асоциальным проявлениям, невротизму и т.д. Квалифицированное использование общепризнанного арсенала методик позволяет достаточно надежно выявить случаи психической патологии, психопатий, неврозов и акцентуаций личности. Однако, эти методики все же не могут дать полную диагностику «размытых» проявлений профессиональной деформации.

В качестве базовой методики исследования, в которой, на наш взгляд, проявлены возможности, как биографического

метода, психосоциального моделирования, так и педагогического эксперимента, был использован тренинг-семинар. Эта комплексная форма работы со слушателями в системе повышения квалификации представляет систему семинаров, групповых занятий, тренингов, проводимых по плану, исходя из целей учебного процесса.

Эта система работы со слушателями имела цель помочь директорам при решении тех или иных проблем организации, выработки нового управленческого решения радикального уровня. Одновременно изучается развитие персонала и внутриорганизационных отношений. Важно и то, что обучающая ситуация ничего не имитирует, а имеет дело с конкретными проблемами социальных и образовательных организаций, а найденное в ходе её решение предназначено и для оценки руководителей и в качестве проекта при решении этой проблемы, когда она возникает перед руководителем. Кроме того, это означает консультирование и самого проекта и процесса его выработки.

Тренинг-семинар предназначен для получения двоякого результата: разработки конкретных рекомендаций по решению проблем, а также выработки у участников навыков сотрудничества, диалога. Интенсивность и продуктивность аудиторной работы обеспечивается сочетанием в ней методов управленческого консультирования, групповой работы, учебного занятия.

Ведущий предлагает участникам: разнообразные схемы мышления; поддерживает перспективные идеи; обсуждает новые педагогические, психологические и философские идеи. Ведущий обеспечивает активизацию слушателей через ролевое распределение, смену ролей, обмен ролями, саморефлексию, общую групповую рефлексию.

Эффект групповой работы обеспечивается так же и следующими моментами:

- установление интенсивных рабочих взаимоотношений;
- развитие компетентности слушателей;
- слияние разнообразных барьеров;
- увеличение степеней свободы в решении проблемы и

своего поведения;

- саморефлексия и групповая рефлексия.

Тренинг-семинар состоит из 10-12 занятий, занимает 6-8 часов. Работа по микрогруппам (бригадам) чередуется с общегрупповой работой, информационными вставками ведущих.

Семинар структурируется по трем направлениям:

- концентрация участников последовательно на анализе проблемы, выделении комплекса актуальных задач, разработка проекта решения, создание программы действий руководителя;

- групповая структура предполагает деление участников на различные подгруппы с целью получения наиболее эффективного сочетания слушателей;

- временная структура тренинг-семинара рассчитывает распределение работы и форм её организации в определенном, постоянном ритме (сочетание работы в микрогруппах, пауз отдыха, отчетов и обсуждения проектов).

Тренинг-семинар, как групповая игровая форма работы слушателей, рассчитана на решение сложных интегративных проблем, и отражает проблемы объектов, имеющие системные связи.

Структура тренинг-семинара представлена следующим образом:

Первый этап тренинг-семинара.

Выдвижение проблем. Создание проблемного поля. Это может быть в виде выявления актуальных проблем руководителя, в виде письменных ответов или создание списка проблем на доске.

Второй этап. Формирование обобщенных проблем, «сжатие проблем». Как правило, выделяются 3-4 проблемы.

Третий этап. Формирование минигрупп, ориентированных на одну проблему.

Четвертый этап. Разработка проекта решения проблемы. Групповая работа.

Пятый этап. Представление проектов всей группе. Обсуждение проектов.

Шестой этап. Итоговое обсуждение результатов работы.



Оценка полученных знаний.

Экспериментальная работа проводилась в условиях курсовой подготовки и индивидуальных консультаций.

Сроки работы с каждой группой составляли не менее учебного года. Количество учебных часов: 144 часа.

В исследовании приведены результаты экспериментальной работы, проводившейся с 2008 по 2018 годы на экспериментальных площадках: г. Москва (группа 1), г. Тула (группа 2), г. Ижевск (группа 3), Московская область (группа 4).

В ряде случаев привлекались материалы пилотажного исследования.

## 2.2. Анализ проявлений профессиональной деформации руководителей

Анализ проявлений профессиональной деформации руководителя согласно концепции исследования выступает как сложное многоэтапное исследование, включающее разнообразные методические подходы, отдельные методики, показавшие свою валидность, информативность в пилотажном исследовании.

Описывая проведенное исследование, мы считаем необходимым остановиться на некоторых проблемах и ограничениях, возникших в ходе пилотажного исследования, анализ которых способствовал более углубленному пониманию исследуемой проблемы.

В качестве специфического свойства, обнаруженного в ходе работы, выступает закрытость испытуемых от проблемы профессиональной деформации.

В ходе исследования был обнаружен тот факт, что практически ни один испытуемый не выделил её в качестве проблемы служебной деятельности, требующей серьезного обсуждения. С учетом того, что в исследовании на разных этапах приняло участие практически тысяча руководителей, этот факт заслуживает самого пристального внимания.

Ниже приводится перечень ответов испытуемых на вопросы о проблемах, тенденциях развития собственной организации.

Мы приводим все ответы, которые появились хоть у одного испытуемого всех групп, принимавших участие в работе.

1. Какие проблемы являются для Вас основными в практической деятельности руководителя?

Интерес к новым управленческим технологиям в процессе управления, технологиями управления; к перспективам развития учреждений, созданию концепций и программ развития; к новациям и технологиям управления инновационными процессами; к вопросам планирования; к управлению экспериментальной работой; к оптимальному использованию полномочий; человеческому подходу к

управлению; к обеспечению эффективности управленческой деятельности, к созданию новых систем управления; к созданию систем саморазвития и самонастройки учреждений;

Практическая деятельность по созданию единой команды; творчески работающего коллектива, стабилизации коллектива в условиях развития, стимулированию активной творческой деятельности коллектива; координации подразделений; аттестации кадров, учреждений; определению объективной оценки деятельности специалистов; обучению кадров; дифференцированное обучение, технология организации, обновление гуманитарного образования, создание и отработка регионального компонента, оптимального учебного плана; качество обучения, стандарты образования; личность ребенка, развитие творчества учащихся; технологии организации личностно-ориентированного учебно-воспитательного процесса, мониторинг;

Финансирование культуры, социальной сферы и экономическое обеспечение социально-культурной сферы, финансово-хозяйственная деятельность, дифференцированная оплата специалистов; правовое обеспечение образования и культуры, деятельности образовательных и социально-культурных учреждений; создание условий для нормальной творческой работы людей;

Организация дополнительных платных услуг образования, социальная защита учреждений культуры в условиях рынка; занятие ниши в образовательном пространстве города; взаимоотношения с бизнесом, активизация социума; работа с социальной средой, работа с чиновниками.

2. Выделите основные тенденции в Вашей работе.

2.1. Позитивные тенденции: гуманизация управления; оно стало более демократичным, мягким, мобильным, находится в процессе развития; более гибким, самостоятельным; превалирует демократический стиль управления; влияние управления на позитивные изменения коллективах, большая заинтересованность коллектива в изменениях, меняется психологический климат; осознание большей частью специалистов целей деятельности; переход на

контрактную систему приема кадров; у руководителей учреждений отмечается положительный сдвиг к овладению технологиями управления; децентрализация в управлении культурой, изменения в структуре команды управления; введение компьютерной технологии; разработка различных целевых и комплексных программ; переход на самофинансирование.

В то же время отмечается резкое сокращение финансирования и в связи с этим резкое снижение материального положения специалистов; выбор направлений развития социально-культурных центров, исходя из потребностей родителей, детей; создание различных типов образовательных учреждений; создание новых учреждений; появилось право иметь своё лицо каждому образовательному учреждению, быть самостоятельным в выборе планов и программ, в самостоятельном решении проблем;

В целом, управление в большей степени, чем ранее, способствует внедрению новых и разнообразных форм работы, методик, техник социальной работы.

2.2. Негативные тенденции: отмечается: равнодушие к проблемам культуры со стороны вышестоящих органов управления; возврат к авторитарному стилю управления; увеличивается в последнее время количество проверок, больше внимания стало уделяться порядку, исполнительской дисциплине; усиление контроля не способствует развитию творческих начал; увеличился поток бумаг.

3. Какие пожелания есть у Вас как у руководителя:

- специалисты должны стать более инициативными, ответственными, являлись организаторами, стремились повысить свой профессиональный уровень;

- хотелось бы, чтобы все руководители избавились от авторитарного стиля общения;

- не было в учреждениях скандальных людей, было больше специалистов-мужчин; коллектив специалистов должен активно поддерживать инициативу администрации по введению новаций в развитие социальных учреждений; инновационное развитие школы было психологически комфортно для учителей;

опытные кадры влились в инновационную деятельность, не мешали молодым; весь коллектив был сплочен идеей создания условий для удовлетворения потребностей детей, активно занимался творческими поисками; чтобы работники стали единомышленниками в новом социальном центре; вопросы воспитания не были бы для учителя второстепенными и третьестепенными; дети почувствовали свою принадлежность к некой «общности»; менее заметным было имущественное расслоение среди учащихся; было меньше детей-сирот при живых родителях; чтобы каждый ребенок получил качественное образование, независимо от кошелька родителей; имел желание учиться; каждый ученик каждый день хотел идти в школу; сделать пребывание ребенка в школе, классе психологически комфортным; ученики могли максимально реализовать свои способности; уважали учителя; не уходили в другие школы; учесть достижения всех учащихся и учителей; создать оптимальную структуру управления; привлечь в школу внебюджетные средства; мотивировать деятельность специалистов; сделать план работающим, контроль эффективным и дающим результаты; был упорядочен рабочий день директора и завуча, не заедала текучка; родители были настоящими союзниками школы, отвечали перед Законом о своей ответственности за образование и воспитание детей; социально-культурные центры стали центром развития здорового образа жизни в микрорайоне; у родителей повысился интерес к образованию; обеспечить высокий уровень содержания обучения и преемственность между всеми звеньями школы; объединить все диагностические службы в единый комплексный центр; постоянно повышалось качество образования; учреждение культуры превратилось в самонастраивающуюся систему; в условиях нехватки учителей дать детям полноценное образование, перейти к личностно-ориентированному обучению; процесс дифференциации обучения не обострял отношения между родителями, педагогами и учащимися; начальники рай- (гор-) структур понимали необходимость вкладывать деньги в каждую конкретную школу, в расчете на одного ребенка; чтобы

властьимущие озаботились будущим России и местом культуры и образования в жизни Отечества.

Приведенные высказывания, мысли показывают, что руководители и специалисты социальной сферы называют практически все проблемы жизнедеятельности, но нет ни одного обращения к проблеме профессиональной деформации.

Здесь очень интересно остановиться на разнице позиций между руководителями школ и учреждений социально-культурной сферы.

Руководители школ чаще жалуются на вышестоящих администраторов, чем руководители учреждений культуры.

В среднем, примерно в пять раз, меньше упреков мы выслушивали именно от этой категории. Наши попытки понять данное соотношение позволили констатировать следующее: руководители социально-культурных учреждений более самостоятельны, менее склонны ожидать помощи со стороны. Как отметил один из директоров досугового центра из Удмуртии: «А чему Вы удивляетесь? У директора школы есть возможность что-то получить. Мы же давно предоставлены сами себе. Необходимость - вот основа предприимчивости. Ни на кого из чиновников рассчитывать нельзя...»

Общая тенденция проявилась в том, что проблемы учреждений культуры могут решать только сами специалисты.

Более углубленное понимание проблем социально-культурных учреждений представлены в письменных ответах.

В качестве примера приводим выдержки из некоторых письменных ответов на те же вопросы руководителей учреждений культуры, директоров интернатов, директоров ПТУ.

\* (В.И.Н. Директор ПТУ).

...Одна из актуальнейших проблем всего нашего общества - это подросток. Человек, кем бы он ни был по специальности. Особенно остра эта проблема у нас в ПТУ, где собираются, в основном, мягко говоря, не совсем воспитанные ребята. Контакты с ними всегда были сложны, сейчас особенно. Поэтому решить эту проблему старыми методами (кл. часами, лекциями и др.) нельзя. Это слишком формальные методы. С

нашими детьми нужны постоянные контакты людей внимательных, заинтересованных, любящих. Нужны педагоги-психологи, помогающие ребятам в жизни, в учебе. Нужны педагоги-советники, педагоги-консультанты. Хотя, честно говоря, это из области мечтаний. Потому как, даже психолог в училище - это пока не реально. Нет квалифицированных специалистов. А курсы - это не серьезно. Такой специалист в училище - это еще один бездельник.

Вот и получается, что человек молодой живет себе сам, государству не до его души - дорого, родителям - не до его души - некогда. Куда пойти, где спросить? Вот и получается, что ближе «тетеньки» классного руководителя нет никого. А знаний у «тетеньки» заглянуть в душу ребенка нет, индивидуальность подростка они не видят, потому, как привыкли видеть только коллектив. А для коллектива что хорошо? Все вместе, в ногу. Чем одинаковей все, тем лучше. Если кто-то выпадает из общего портрета - исключить его. А куда он пойдет, «тетеньке» классному руководителю все равно - свое здоровье дороже.

Так что же делать? А ничего не делать. Главное не копать глубоко. Какие психологи? Какие сердечные, внимательные, любящие педагоги-психологи? Главное для Родины - хороший специалист. Главное для ПТУ - научить ребенка в одной руке держать серп, в другой - молот. И все дела...

\* (О.К.М. - директор дома творчества детей и подростков)

... - Я, директор, думаю так, что, наконец пришло время, когда мы в своих ребятах увидим личность (время заставит всех это сделать). От этого наша система обретет потерянную славу. Городить ничего не надо, Мы владеем прекрасной материальной базой. Осталось только деньгами делать деньги. Главная проблема - нужно сократить кадры и куда девать специалистов.

Желательно дать ребятам шанс для дальнейшей учебы. Здесь получается замкнутый круг, так как у большинства очень

низкий уровень подготовки и настолько запущенный (а главное нежелание учиться), что практически почти невозможно сделать из него полноценного, грамотного специалиста.

\* (В.Н.П. - Директор лицея гуманитарной сферы).

- Я, как директор думаю, что состояние на сегодняшний день крайне сложно определить одним словом. Отказываются от подготовки кадров базовые предприятия или сокращают заявки. Вынужденное сокращение происходит отличных мастеров производственного обучения. Например, мы готовим художников лаковой миниатюрной живописи, росписи по дереву, оформителей.

Т.е. не каждый профессиональный художник может стать мастером п./о. Несовершенны программы обучения. Низка стипендия, гос. обеспечение? Отчислить нерадивого учащегося по-прежнему не просто. Продолжается поток справок и отчетов, которые, как мне кажется, складываются.

В работе принимали участие руководители самых разнообразных учреждений социальной сферы, но приведенные ответы типичны. Стоит указать на всеобщую усталость руководителей, ощущение своей ненужности, отсутствие у многих необходимых знаний и т. п. Очень интересный аспект проблемы жизнедеятельности руководителей, который мы не можем обойти. Вырисовывается очень большая и устойчивая обвинительская тенденция. Так руководители, практически большинство, обвиняют все и всех в трудностях собственной жизни.

В качестве второго ограничения, обнаруженного в ходе исследования, мы выделим агрессивное отношение к проблеме профессиональной деформации руководителя.

В качестве примера приводим групповые заявления слушателей:

\* РИПКРО (группа директоров школ)

- В процессе работы мы считаем незаслуженно много времени было уделено личности и деятельности директора. Это вопросы, менее важные, чем проблемы учебно-воспитательного процесса, и особенно воспитания учащихся.

Представляется, что директора сами в состоянии



разобраться с собой и с тем, как им строить свои взаимоотношения с педагогами и сотрудниками. Просим деканат пересмотреть учебные планы курсовой подготовки и персональный состав преподавателей по психологии управления...

\* Группа заведующих рай. отделами соц. защиты.

- Проблема личности руководителя, представленная в курсе «Управление персоналом» является важной, но просим администрацию обратить внимание на формы и методы и содержание преподавания. Считаем, что в данном ключе, этот курс нам не нужен.

\* Руководители общественных организаций.

- Оценку за курс можно поставить как слабо удовлетворительную. Думается, что подход к руководителю как к чему-то «не до конца сформированному», «перегоревшему» или «уставшему от власти» просто обижает. Мы честно работаем. Стараемся, что бы подростки, дети, нашли себя. Готовим новых граждан России.

Во время пилотажного исследования было получено 6687 письменных отчетов, докладных, оценочных суждений, содержащих негативное суждение о затрагиваемых проблемах профессиональной деформации и требующих «принять меры», «прекратить копание в душе директора».

В соотношении с позитивными отзывами, негативные составили практически половину всех ответов.

Следует добавить, что во многом это можно объяснить сложной социально-экономической ситуацией, когда руководители учреждений социально-культурной сферы не получали зарплату по много месяцев, не имели денег на ремонт и т.п. А приехав в Москву, ощутили, что их проблемы не интересуют чиновников министерства. Ощущение ненужности, потерянности, свойственное людям в 1992-2017 годах, когда проходило исследование, достаточно подробно описано в литературе, и мы упоминаем, как значительная «фоновое» явление в работе.

Следующим ограничением, наряду с закрытостью проблемы, агрессивность отдельных руководителей, мы

посчитали «непроявленность» понятия профессиональной деформации. Если такие понятия как невроз, авторитарный стиль руководства, достаточно очевидны и понятны большинству руководителей, то проблемы «усталости» руководителя, «перегорание» специалиста и т.п., т.е. профессиональная деформация еще неизвестны большинству специалистов.

В этой связи, естественно, возникала проблема описания самого пространства изучаемого явления.

Таким образом, было выделено: что информация о профессиональной деформации руководителей выступает, как чрезвычайно личностная и совершенно новая проблема. И в этой связи исследование очень честно показало, что необходимо создавать совершенно новую стратегию изучения данного явления. Ведущим направлением в работе выступил педагогический эксперимент, имеющий значительную длительность, возможность совместного научного поиска и сотворчества с испытуемыми, а вернее участниками научного процесса.

В формальном плане, педагогический эксперимент был проявлен, как тренинг-семинар (описание дано в первом параграфе главы). Приводятся результаты слушателей 4-х групп: 1995-2018 гг.

Первый этап экспериментальной работы.

Идея первого этапа работы состояла в том, чтобы создать «проблемное поле», т.е. описать явление, выявить представления испытуемых, получить оценку явления, наметить структуру изучения проблемы. Кроме этого, позволить слушателям осознать наличие или отсутствие данного явления у самого себя. Осуществление этого этапа, по нашим наблюдениям, позволяет помимо «психологического альянса» осуществить и «понятийный альянс», т.е. создать единое понятийное пространство и говорить на одном языке.

Тема: «Личность руководителя, проблемы служебной деятельности».

Во всех учебных группах после достаточно серьезной лекционной подготовки проводилось занятие по теме:

«Профессиональная деформация руководителя и специалиста - особенности возникновения, варианты развития». Слушателям, согласно используемой педагогической технологии предлагалось дать краткий ответ на вопрос:

- Что такое профессиональная деформация?

Ответы слушателей фиксировались на доске. Участие в работе принимали все присутствующие.

В качестве примера приводятся ответы слушателей экспериментальных групп (стиль ответов сохранен).

Профессиональная деформация это:

- Особенности поведения директора
- Специфические мысли
- Поведение директора
- Мысли о директоре
- Так думают подчиненные
- Каждый имеет право на свои причуды
- Особенности стиля директора
- Некие не совсем правильные поступки директора
- Директор - трудоголик, вот пример: П.Д.
- Как директор решает конфликты
- Поведение руководителя в конфликте
- Опыт человека
- Привычки
- Может быть, что-то хорошее
- Внимание к мелочам
- Представление о себе самом
- Это стиль жизни
- Должность и все, что с этим связано
- Система, в которой ты живешь
- Увлечение показаниями
- Стремление сохранить должность
- Это правление власти

(повторяющие ответы не включались).

В процессе обсуждения, слушатели сошлись на идее: «Профессиональная деформация - это специфическая привычка, стиль деятельности, но с четким негативным оттенком».

Анализ всех испытуемых позволил получить следующие

результаты, приведенные в таблице 1.

Таблица 1.

Ранжирование результатов опроса

Группа Ранг	согласованные ответы (итоги обсуждения)		
	1	2	3
Группа № 1	привычка поведения	стиль деятельности	причуды
Группа № 2	стиль деятельности	особенности личности	вредные привычки
Группа № 3	стиль властных отношений	тип личности, характер	негативное отношение к людям
Группа № 4	стиль	характер	тип личности

Анализ итоговых ответов позволил сделать вывод, что руководители считают профессиональную деформацию распространенным явлением и в большей степени связывают её с особенностями поведения человека в ситуации. Некоторые испытуемые (около 40%) склонны предполагать, что профессиональная деформация - это чисто личностные особенности руководителя.

В таблице 1 представлены ответы в четырех экспериментальных группах.

Первое место получили ответы:

- профессиональная деформация - это негативный стиль деятельности руководителя.

Второе место:

- профессиональная деформация - это характер человека.

Третье место:

- профессиональная деформация - это причуды, привычки, негативное отношение к людям.

Как следует из материалов, испытуемые имеют весьма «размытое» представление о профессиональной деформации. Для уточнения позиций было предложено описать свои представления (домашнее задание для слушателей).

Слушателям было предложено письменно ответить на следующие вопросы:

- опишите, дайте характеристику руководителя с четкой негативной профессиональной деформацией.

(М.А.И. Зам. директора центра досуга детей и подростков, г. Тула.)

- Это руководитель, который не даёт хоть никому, ни себе ни другим. Стремиться все стянуть на себя. Каждый гвоздь, каждый рубль надо оправдывать, писать заявку. С коллегами старается держаться на дистанции, хотя и имеет свою свиту. Я работала с таким человеком. Он ничего не сделал серьезного для центра и как-то сумел всех «заморозить». Все, как-то, то же перестали быть активными, творчества нет, только одни парадные мероприятия.

(Н.М.К., Директор клуба, г. Тула)

Мне кажется, что для такого руководителя важно подавить другого. Он предпочитает, что бы все крутилось около него. Агрессивность и цинизм - вот наиболее характерное качество. Приходилось встречаться. Бороться с ними очень трудно. Хорошо маскируются. Правда, сейчас все стало более открыто. С ним могут работать только те, кому ничего не надо. Пассивные труженики, которые его боятся. Вот на этой почве деформация и развивается. Достижений в этой организации, как правило, нет. Вред этих людей в том, что они забивают других, не дают расти никому.

(В.П.Д, Директор социально-психологического центра, г. Ижевск.)

Я думаю, что это человек очень похожий на героя Чехова. «Как бы чего не вышло». Он плывет по волнам. Туда, куда идет ситуация. Он боится только за свое место, за свою власть, деньги. При этом всего боится, т.к. понимает, что не очень-то годится для своего места. Не умеет поддерживать, организовать людей. Поэтому собирает вокруг себя только тех, кто всем доволен. Мне кажется, что он боится, что все узнают, что он некомпетентен. Он, как часто бывает, очень пассивен. Но пассивен сам и старается, чтобы все были пассивными. Проблема очень сложная, люди, может быть и хорошие, но,

наверное не на своем месте. Да, думаю, что у нас нет методик работы с ними...

В процессе анализа письменных ответов слушателей были выявлены следующие, наиболее часто описываемые типы руководителей.

С четкой профессиональной деформацией (в скобках даются образные определения слушателей).

1. Агрессивно-тоталитарный тип (полковник).
2. Циничный тип (хамелеон).
3. Пассивно-оборонительный тип («слабак», зануда, хлюпик).

Было отмечено, что слушатели выделяют следующие «темы», характеризующие профессиональную деформацию:

- стремление сохранить свою власть;
- замкнутость на себя (четкий эгоцентризм);
- отдаленность от коллег (отчужденность, замкнутость);
- стремление создать вокруг себя благоприятное социальное пространство (удобные люди);
- стремление подавить всякую активность, творчество других (я знаю как лучше);

Следует также указать на тот факт, что подавляющее большинство испытуемых выделяет негативный аспект профессиональной деформации. Мы получили не более десяти ответов из всего массива, в которых отмечалось, что профессиональная деформация - это позитивное явление.

Обобщая, отметим, что слушатели выделили следующие качества, свойства, характеризующие руководителя с четко выраженной негативной профессиональной деформацией (общие для всех выделенных типов) (все ответы были сгруппированы в четыре блока):

Первый блок. Низкий профессионализм. Некомпетентность по широкому кругу проблем. Низкий уровень подготовки. Отсутствие знаний по управлению, психологии, культуре и т.п.

Второй блок. (Нравственные личные качества) черствость, ненависть к людям, отсутствие любви к детям, нечуткость, жестокость, нежелание принимать чужую боль на

себя, отсутствие милосердия, не гуманность, отсутствие сострадания, и эмпатии и т.п.

Третий блок.

Межличностные взаимоотношения. Некоммуникабельность. Необщительность. Нежелание и неумение понять другого человека. Отсутствие гибкости, тактичности. Неумение общаться. Не развита способность поддерживать другого. Не желание помогать другому, неумение учить других.

Четвертый блок.

Качества личности, связанные со служебной деятельностью (отношение к делу). Непорядочность; нечестность; лживость; карьерность; безнравственность; безответственность; низкая работоспособность; лень; нетерпимость к чужому мнению; хамство; психическое нездоровье, болезни; хвастовство; брезгливость; эмоциональная неустойчивость и т.п.

Анализ ответов испытуемых позволил установить, что в целом, слушатели достаточно полно описывают негативное проявление, как качества профессиональной деформации. Существенных отличий между представлениями у испытуемых по группам не наблюдалось.

В то же время, выделенные слушателями личностные качества показали, что испытуемые охотно выходят только на «негативные» устойчивые личностные явления.

Но в ответах ряда слушателей наблюдалась и появление тем, идей, в которых профессиональная деформация рассматривалась как ситуативное явление, связанное с сиюминутным настроением, и как проблема руководителей, которые «устали» бороться с неприятностями, с коллегами и т.п. Именно у слушателей групп руководителей общественных организаций (группа №3) впервые прошло выделение крайних форм профессиональной деформации:

1. «Перегоревшие» руководители.
2. «Уставшие» руководители или руководители с «карьерным кризисом».

К «перегоревшим» руководителям были отнесены те

специалисты, которые характеризовались как люди, которые устали от борьбы, не имеющие интересов к делу; не способные найти в себе силы у инновациям и т.п.

Общая идея: этим людям больше ничего не интересно, но они продолжают занимать место, потому что им по различным причинам выгодно.

Анализ ответов позволил выделить следующие положения:

Профессиональная деформация не может возникнуть в результате только психической травмы, усталости и т.п. профессиональная деформация возникает в случае усвоения индивидуумом особых взглядов, убеждений, особых форм поведения, лично для него убедительных, естественных и удобных. Проявления профессиональной деформации расценивается как нежелательное только при оценке его с определенных социальных позиций, прежде всего лицами, придерживающимися иной системы взглядов.

Личность с данной особенностью под влиянием имеющихся качеств легко вступает в конфликты, создает напряженную обстановку в коллективе, предъявляет необоснованные претензии, интригует, проявляет косность, нерешительность, гротескный педантизм, стремление фиксироваться на мелочах в ущерб главному, бравировует, легко подпадает под влияние других лиц, часто меняет привязанности, обнаруживает эмоциональную незрелость. Все эти качества создают дополнительные трудности для других людей, прежде всего подчиненных.

В тех случаях, когда «паразитарные», ложнокомпенсаторные деятельности начинают занимать все большее место в структуре отношений индивида с действительностью, возникающие противоречия в мотивационной сфере могут найти свое выражение в специфических модальностях: («сгорание» руководителя и карьерный кризис).

Еще задолго до того, как начнут осознаваться разочарование в выбранном пути, профессии; до того, как начнет меняться мировоззрение, появляются предвестники



изменение отношений к тому, что раньше казалось важным, значительным, интересным, отталкивающим. Сложная опосредованная деятельность теряет смысл для руководителя, главным же становится выполнение отдельных, ранее второстепенных действий, которые теперь становятся смыслообразующими для деятельности. Служебная деятельность, обедненная до уровня того, что в норме служит вспомогательным действием, становится мало опосредованной. Она лишена гибкости, стереотипа, жестко закреплена на одних и тех же результатах. Обедненность деятельности становится определенным отношением к жизни, чертой личности. В основе формирования профессиональной деформации лежит переход от «широкой» к «узкой» деятельности, жесткое закрепление на одних и тех же способах выполнения работы.

При развитии профессиональных деформаций личности действуют психологические механизмы общие, как и для нормальной психологической жизни. Деформация проистекает не из того, что наряду с этими начинают действовать еще какие-то специфические психологические механизмы, а из-за того, что условия работы механизмов искажаются некими условиями, включающими межличностные отношения, иерархические взаимодействия, особенностей развитие психологического опыта личности.

Построения моделей профессиональной деформации, дает сравнительную характеристику общей структуры по отдельным аспектам служебной деятельности, т.е. регистр признаков, присущих данной форме, в обобщенном виде, что позволяет считать обоснованным пониманием иерархически структурированной организации профессиональной деформации.

Анализ профессиональной деформации состоит в попытке понять поливариантность решения проблемы личностного развития, в возможности проигрывания разных сценариев будущего и в выявлении возможных последствий, при том или ином результате.

Нам представляется, что необходимо уточнить следующие моменты для выявления регистра сущностных

признаков:

- Какие существуют личностные цели в рамках проявлений профессиональной деформации при «перегорании» и «карьерном кризисе руководителя»?

«Перегорание» руководителя, в качестве моделей профессиональной деформации выступает, как система адаптации личности к разнообразным условиям жизнедеятельности, способ функционирования в конкретной группе, организации. С другой стороны - это активная форма преобразования социальной среды в соответствии с возможностями человека. Программы и способы «перегорания» руководителя, выступают формой индивидуальной активности в системе конкретных условий, средств, способов, социального существования. «Перегорание» руководителя - это, в то же время, относительно жестко зафиксированный во времени и пространстве целесообразный с точки зрения личности руководителя ряд функций, акций, ситуаций, проявляемых человеком, включившимся в организацию.

Говоря о «перегорании» руководителя мы имеем в виду функциональную систему, которая в определенных организационных, материально-технологических, нормативных, экономических условиях приводит к заранее определенному и заданному результату. Существо этой модели в личностном аспекте, т.е. это особый комплекс индивидуальных, межиндивидуальных, групповых действий, поступков, определяющих направленность и интенсивность самореализации человека в организации. С другой стороны, она отражает объективность, заданность условий функционирования самой служебной деятельности.

Структура модели «перегорания» руководителя обладает сложной конфигурацией и функциональной программой и состоит из следующих блоков;

1. Циклично повторяющихся действий однотипных по результатам, воспроизводящих стандартные статусно-ролевые состояния;

2. Маргинальных действий, которые формировались в фазах переходного состояния из одного статуса в другой и четко

зафиксирован (был тренером стал директором);

3. Поведенческих стереотипов, выражающих социокультурные образцы, элементы профессиональной субкультуры и соответствующих ей способов и методов коммуникаций (так принято у нас в округе);

4. Уникальных поступков, производных от интеграции индивидуального опыта, способов достижения жизненно важных целей (мне так удобно).

В основе «карьерного» кризиса лежит консерватизм личности, плотность её психологического опыта, фиксированность служебной деятельности.

Устойчивых убеждений (это мое устойчивое мнение), поступков, совершенных под диктатом тех или иных жизненных обстоятельств, навязываемый не приемлемый для личности способ решения проблем (мне это подсказали);

5. Спонтанных действий, поступков, совершенных в состоянии подавленного настроения;

6. Стереотипов группового поведения (учрежденческая культура);

7. Действий, как трансформаций влияния других людей, применяющих те или иные методы воздействия. Они порождают чуждые индивиду стратегии жизнедеятельности (меня так научили, сломали);

8. Конвенциональных поступков, как результат соглашения с другими людьми (я так договаривался с коллегами).

Созданный методологический аппарат позволил с достаточной точностью уловить тонкие смысловые характеристики модели «перегорания» руководителя.

Все это фиксируется в выделенных нами характеристиках служебного поведения, к которым относятся:

- Результативность - предполагает, что в конечной фазе или этапа имеется результат, который можно интерпретировать в зависимости от имеющейся цели. Здесь речь идет о достижении приемлемого статуса, личностной самореализации, о достижении искомых состояний (власть, творчество, стабильность, пенсия, занятость, развлечение и т.п.).

- Перспективность - определяется пространственно-временным интервалом жизнедеятельности, в пределах которого достигаются основные и промежуточные цели индивида, вытекающие из личного опыта и включающая следующие аспекты: (Реальный аспект - представление о наиболее вероятных и ближайших целях деятельности, а также средствах и способах их достижения, Идеальный аспект - картина, образ будущего, в основе которого проекция опыта личности.)

- Представление о «пределах возможного» является важной идеологемой личности. Учитывая, что жизненные ресурсы ограничены руководитель вынужден выстраивать свои цели, ценности, идеалы, мечты и т.п. в некоторую иерархию, чтобы в конечном итоге определить для себя их приоритетность. При этом, чем меньше ресурсов, тем личность имеет более жесткую иерархию этих смысловых образований, с меньшим числом элементов и их качественной определенностью.

- Инструментальность (оснащенность) служебной деятельности. Набор образцов, методов, приемов поведения и прежде всего взаимодействия с другими людьми, т.е. система личностного воздействия).

- Система формального, официального, стандартизированного, предписанного ролью руководителя поведения. Сюда относятся статусно-ролевой репертуар руководителя и набор стереотипов поведения и коммуникаций символических, ритуальных, реальных действий, доминирующих в профессиональной сфере (сообществе) и передающихся по социальной эстафете. Они являются обязательными компонентами социально-психологической стандартизации и идентификации индивидов в профессиональном сообществе. Система коммуникаций определяет существо профессиональных действий, где согласование задается служебной деятельностью.

- Эффективность служебной деятельности зависит от множества факторов: от настроения, мнений, оценок, предпочтений людей; от системы «встречных» действий,

влияющих на поведение руководителя; от сложившейся системы профессиональной стратификации, внутри которой функционирует та или иная стратегия деятельности; от системы групповых оценок успешности поведения в соответствии с организационными нормами; системы коллективной рефлексии (общественного мнения); от правового регламентирования деятельности.

«Карьерный» кризис руководителя предстает как сознательно реализуемый комплекс действий и поступков руководителя, связанных с координацией профессиональных возможностей и личных интересов с функциональной системой служебной деятельности.

«Карьерный» кризис имея много общего с «перегоранием» руководителя тем не менее имеет свою специфику, которая проявляется в следующих группах показателей:

- ограниченность изменчивости (отсутствие степеней свободы; как альтернативных стратегий поведения, деятельности; жесткая «плотная» модель жизнедеятельности).
- стремление к избеганию новизны (характерный уход от новых идей, неприятие новых людей, структур).
- слабые адаптационные и компенсаторные возможности личности.

Таким образом, анализ ответов, идей, совместного обсуждения показал, что испытуемые выделили следующие категории руководителей, имеющих профессиональную деформацию:

1. Честно выраженная негативная профессиональная деформация (личностный стиль);
2. Крайние личностные проявления профессиональной деформации («перегоревшие специалисты»);
3. Ситуативные проявления профессиональной деформации (ситуативные проявления).

Следующий аспект проблемы касался представлений о возникновении, источниках развития профессиональной деформации. В результате группового обсуждения были

получены следующие результаты, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Ранжирование источников профессиональной деформации

Группа Ранг	Согласованные ответы (итоги обсуждения)		
	1	2	3
Группа № 1	среда	саморазвитие личности, окружение	особенности пути (карьеры)
Группа № 2	личное развитие руководителя	среда окружение	карьера
Группа № 3	нравственные установки	характер и особенности людей	окружение и карьера
Группа № 4	личностные особенности	высшее начальство и коллеги	коллектив, коллеги, достижения

В целом испытуемые выделяют на первое место личностные особенности, на второе - окружение человека, на третье - особенности карьеры. Этот порядок предпочтений как правило сохранялся у большинства испытуемых.

В качестве причин, детерминант, влияющих на развитие профессиональной деформации были выдвинуты следующие идеи, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Ранжирование причин развития профессиональной деформации

Группа Ранг	Согласованные ответы (итоги обсуждения)		
	1	2	3
Группа № 1	приспособление личности к работе	способ решать проблемы	самозащита
Группа № 2	приспособление, адаптация человека в жизни	сформировавшийся стереотип	самозащита

Группа № 3	проявления личности	привычки	приспособлен ие
Группа № 4	личностные особенности	адаптация, приспособление	влияние других людей

Анализ показал, что руководители на первое место выделяют приспособление, адаптацию человека к деятельности, должности и личностные особенности.

Также следует отметить, что испытуемые назвали в качестве механизма развития «самозащиту» (отбиться от проблем, людей, спрятаться от всех.).

Обобщая высказывания испытуемых мы смогли получить следующие представления об источниках профессиональной деформации руководителя; (понятие профессиональной деформации);

- это сознательно реализуемый стиль руководителя, связанный с неразвитостью профессиональных возможностей;

- это процесс специфической настройки, саморегуляции, обеспечивающий определенный уровень личностных возможностей;

- это форма адаптации работника к требованиям и условиям управленческой деятельности и к социальному окружению;

- это проявление специфических, деформационных, социальных стандартов, стереотипов, профессиональных установок, которые приняты индивидом, посредством социальной эстафеты;

- это характерологические черты руководителя;

- это самозащита от окружения, начальства;

- это случайные отклонения от общепринятых стандартов;

- это четкие негативные стили управления;

- это форма индивидуальной поведенческой реакции на сложность ситуации;

- это форма невротоподобных состояний типа «перегорания».

Первая стадия экспериментальной работы, как уже отмечалось была направлена на создание общего интеллектуального пространства, «проблемного поля», создание единого понятийного аппарата.

Исследование как показали приведенные в качестве примеров четырех экспериментальных групп, в целом позволило это сделать. Слушатели смогли выдвинуть свои предложения об изучаемом явлении, детерминанты и условия его возникновения.

Но в то же время эта стадия подчеркнула, что мы находимся только в начале пути. Мы имеем скорее интуитивно-описательную характеристику явления, которая хотя и позволяет как-то сказать об изучаемой проблеме, но не дает его сущностной характеристики.

В соответствии с замыслом исследования, возникло предположение, что наиболее продуктивным путем решения поставленных задач, выступают изучение индивидуальных особенностей служебной деятельности испытуемых.

В качестве первого фактора представлена управленческая позиция испытуемых. (Фактор 1).

В процессе работы было получено, что под управленческой позицией испытуемых понимается:

- совокупность обобщенных приемов служебной деятельности; привычные способы регулирования взаимоотношений в организации; привычные и понятные для окружающих способы реагирования на конфликтные ситуации; очевидные для всех, варианты поведения в кризисных и неординарных ситуациях.

К ним были отнесены:

- Устоявшиеся, привычные и «прозрачные» для окружающих формы поведения руководителя. В нашу типологию мы включаем, в том или ином объеме, и то, что отдельные испытуемые выделили: как позицию руководителя, стилевые особенности деятельности и приобретение определенного должностного статуса, при котором наделенному правами и обязанностями руководителю нужно обеспечить организационный порядок в пределах своей



компетентности;

- Ответственность за выполнение заданий подчиненными, что обеспечивается предоставленной руководителю властью в исполнении его функций;

- Чувство долга, влияние руководителя на сотрудников, благодаря авторитету, силе личности.

В качестве примера приводим ответы испытуемых экспериментальных групп на задании:

- «Опишите управленческую позицию руководителя».

Испытуемые отвечали на данный вопрос после группового собеседования. Были получены следующие ответы, которые были представлены как обобщенные модели, имевшие место во всех экспериментальных группах (стиль сохранен).

#### Модель № 1

Руководитель обладает очень высоким творческим потенциалом. К нему с большим уважением относятся его коллеги, вышестоящие руководители, но, выдвигая новые идеи, он не хочет и не умеет их внедрять. Давит на людей, заставляет, но большинство идей не проходит. Не хочет замечать особенности других. Жалуется на тупость, лень, глупость коллег.

Лично воспринимает, что у кого-то что-то не получается как личную обиду. Все время разрушает уже сделанное другими. Живет в ускоренном ритме. За ним не успевают. Самоутверждается именно в этой атмосфере (никто не может кроме меня).

#### Модель № 2

Мы предлагаем модель взаимокompенсаторной активности подчиненных, т.е. руководитель умеет недостатки одних компенсировать достоинством других.

Управленческая позиция руководителя является сильной, когда он успешно осуществляет деловые контакты и в «зоне» своих административных полномочий и в «зоне» неофициального (авторитетного) влияния. Его основная задача - поиск взаимопонимания со всеми и стремление включить их в дело.

### Модель № 3

Управленческая позиция осваивается руководителем в зависимости от своей системы ценностей. А эта система зависит от того, какие цели ставит руководитель, какие средства он выбирает для достижения успеха, как выражены его личные притязания, как оценивает личные успехи и неудачи, планирует личную карьеру.

1. Что я хочу? - уровень притязаний
2. Что я могу и как? - реальные и потенциальные личностные ресурсы
3. Что мне нужно делать? - уровень прошлых достижений
4. К чему я стремлюсь? - жизненная философия.

### Модель № 4

Управленческая позиция есть то, как руководители относятся к работникам. Отношения должны строиться так, как работники относятся к своей работе.

### Модель № 5

Поведенческая позиция управления - по типам поведения сотрудников по отношению к директору:

- сотрудничество; сосуществование; конфликт;
- стремление к доминированию; вариант «серого кардинала»; паразитарное сосуществование.

Ответы испытуемых можно представить как проявление двух тенденций:

- ориентация на деятельность;
- административная ориентация.

Таблица 4.

## Базовые управленческие позиции

Ориентация на деятельность	административная ориентация
Сильная личностная мотивация	ориентация на успех организации
Внешние связи - главное	внутренние связи - главное
Свобода маневра вне организации	свобода маневра внутри организации
Предпринимательское поведение	должностное статусное поведение
Ответственность, прежде всего перед собой	ответственность перед другими
Вера в себя	вера в коллектив
Привычка работать в условиях неопределенности	в условиях неопределенности - затрудняется деятельность
Максимальная отдача от ресурсов	возможности, исходя из ресурсов

В качестве примера приводятся письменные задания руководителя с четкой административной ориентации.

Задание:

1. - опишите те задачи, которые Вы ставите себе при приеме педагога на работу.

2. - опишите свое понимание работы с педагогами.

Ответ: КМФ 54 года.

1. Принимая нового сотрудника на работу, используя собеседование, тестирование (педагогических способностей, личностных качеств). Я, как администратор пытаюсь понять, как данный педагог впишется, примет существующую систему колледжа, что от него можно ожидать в профессиональном, личностном плане, как с ним необходимо работать в методическом отношении, стиля общения, - и все это с одной целью: достижения результатов деятельности при сохранении своей системы (цель учреждения, принципы деятельности, стиль, отношения, атмосфера и т.д.), предупреждения конфликтов, ухода, увольнения.

## 2. Описание сотрудников и работы с ними.

ЗИИ - достаточно высокий уровень педагогических способностей, направленность в деятельности на ребенка, общение с ним, потребность в признании её достижений, в положительной оценке деятельности и постоянном поощрении. Внутренняя напряженность, эмоциональность. Плохо взаимодействует с администрацией.

ВЕН - достаточно хорошие знания методик обучения, но отсутствует направленность на ребенка, ученик для нее - это объект воздействия, самореализации (профессия педагога для нее, имеет социальную значимость, престижна), очень самолюбива (не тронь, а то поранит).

ЗТЕ - достаточно высокий уровень педагогических способностей, направленность на ребенка и достижения результатов образования; восприимчива к замечаниям, готова к обучению, гибкая, умеет ладить со всеми. Резерв на выдвижение.

МНЕ - достаточно хорошие знания методические, направленность на выдачу знаний безотносительно личности ребенка. Ответственна, дисциплинирована до педантизма, педагогическая деятельность - это самореализация личности. Семьи нет. Много работает.

ЗСА - достаточно высокий уровень педагогических способностей, направленность на детей - общение с ними, но, в основном, смысл педагогической деятельности - общение с коллегами, т.е. самореализация как личности. Постоянная потребность в признании коллег, любит сплетни, собирает.

КЛН - высокий профессиональный уровень, жесткая направленность на достижение высоких результатов в обучении, четкое исполнение своих обязанностей преподавателя, отсутствие потребности в коллективном творчестве, материальная заинтересованность в работе, коллеги считают её эгоисткой.

БОВ - достаточно высокий уровень педагогических способностей, направленность на ребенка, достижение положительных результатов в деятельности. Материальная заинтересованность. Готова работать.

МНР - достаточно высокий уровень педагогических способностей, направленность на ребенка - общение с ним, самореализация личности. Непонятный, не проявленный человек.

ПЮН - достаточно высокий уровень педагогических способностей, направленность на ребенка - общение с ним, на достижение положительных результатов в деятельности, самореализация личности. Не любит административную работу.

НМС - недостаточный опыт педагогической деятельности, направленность на детей, самореализация личности. Слабый педагог. Не любит замечаний.

ИВВ - высокий уровень педагогических способностей, ярко выраженная направленность на образование, достижение высоких результатов в деятельности. Я её еще не поняла.

САН - недостаточный опыт педагогической деятельности, направленность на детей, общение с ними, материальная заинтересованность, необходимо доучивать.

Для меня, как администратора, важно понять, на реализацию каких целей направлена деятельность педагога, как она совпадает с моей целью. Исходя из этого и выбираю схему работы с педагогом.

Цель руководителя образовательного учреждения (в обобщенном виде, не вникая в содержание):

- достижение высоких (или положительных) результатов образования (в ПНТ «образование» включаю воспитание, обучение, развитие).

Цели педагогов в педагогической деятельности могут быть различны; исходя из приведенных характеристик, (можно использовать материалы тестирования Департамента образования при аттестации от февраля 1996 года), можно выделить наиболее типичные:

1. Самореализация личности  
(общение с детьми;  
общение со взрослыми;  
социальная значимость профессии,  
престижность и т.д.)
2. Материальная заинтересованность

(стабильность,  
относительная социальная защищенность)...

### 3. Образование детей, достижение результатов.

В зависимости от соотношения целей руководителя и педагогов и должна строиться его методическая и психологическая поддержка в данном образовательном учреждении.

Таблица 5.

#### Стратегия руководителя

<b>Руководитель</b>	<b>Педагог</b>	<b>Стратегия</b>
Образование детей  Цели совпадают, личностные качества не мешают	Образование детей (ЗТЕ, ИВВ, ПЮН)	Активно участвует в реализации идей системы, предоставляя, поддерживая, подсказывая, творческую самостоятельность, при необходимости (возникновения проблем - семейного порядка) иду на уступки
	Образование детей, но сложный характер (КЛН, МНФ)	При приеме на работу четкое оговаривание условий, требований, графика работы - контракт должен освещать все возможные ситуации, и обязательное соблюдение этого контракта со стороны администрации. При возникновении ситуаций, которые не предусмотрены

		контрактом, возможны конфликты. В деятельности предоставляется самостоятельность при указании конечных результатов.
	а) При направленности и на образование ведущей целью является материальная заинтересованность (БОВ) б) Материальная заинтересованность (САН)	При материальном поощрении за достижение результатов в работе активно и творчески участвует, внося вклад в реализацию системы.  В систему включается постольку поскольку; при возможности получения другой работы более высокооплачиваемой, сразу уйдет.
	а) Самореализация личности: (ЗИИ)  б) Самореализация личности: (ВЕН, МНЕ, НМС)	Включается в систему, но ждет постоянного поощрения, подтверждения своих результатов. Желательно найти в системе направление, за которое будет отвечать, вести его самостоятельно. Пытается войти в систему, разрушить её не может, причина

	<p>в) Ярко выраженная направленность на общение с детьми, но, особенно, с коллегами (ЗСА)</p>	<p>возможных конфликтов - не понимание сущности системы, личностные черты.</p> <p>Вся работа с педагогом - это систематическое разъяснение, показ, предварительный контроль.</p> <p>Система будет принята при возможности реализовывать себя в какой-то общественной деятельности коллектива, например: организация культурного досуга коллектива; и предоставлении возможности общения с коллегами.</p>
--	---	--

Вывод: В целях развития системы учреждения, и сохранения, руководитель в своей деятельности должен учитывать не только цель учреждения, но и цели деятельности каждого входящего в коллектив, т.е. предоставлять возможность в самореализации личности, материально заинтересовывать.

Приведенное письменное задание достаточно типично для руководителей с административной ориентацией. Несмотря на имеющиеся идеи о самореализации педагогов основа деятельности руководителя - это четкие, строгие правила жизнедеятельности в организации.

На вопрос о том, как Вы будете бороться с теми, кто будет Вам мешать? Ответ было достаточно впечатляющий. Практически все специалисты, которые мы отнесли к



руководителям с административной администрацией высказались за жесткие административные санкции.

Для руководителей с ориентацией на служебную деятельность вопросы порядка менее значимы, хотя организационная работа считается важной. Но вот в случае вопроса о борьбе с мешающими сотрудниками, общая тенденция была ориентирована на избавление.

Таким образом, мы получили следующее: сама служебная деятельность очень четко ориентирует руководителя на очень жесткую собственную позицию по всем служебным вопросам. Руководитель должен все время принимать решение (правильное или неправильное - это менее значимо). Данная необходимость выступает как «почва», предпосылка существования возможной профессиональной деформации.

В этой связи оказался достаточно интересный материал, полученный при попытке узнать у испытуемых, а какие вообще возможны управленческие позиции наряду с перечисленными.

В ходе занятий была проявлена позиция, которую можно охарактеризовать как тенденцию к разрушению имеющегося взаимодействия с сотрудниками со стороны руководителя.

Во всех экспериментальных группах было предложено представить способы взаимодействия с коллегами, которые дают правильные и умные советы, но которые не вписываются в планы руководителя. Диапазон ответов был достаточно широк, от предложений остановить общение путем шутливой реплике; командного окрика; предложением написать письменное заявление; и до апелляций и другим и т.п. Всего по экспериментальным группам было выдвинуто свыше 42 предложений, методов, способов. В ходе анализа этих материалов стало достаточно очевидно, что каждый руководитель имеет свою собственную систему прекращения взаимоотношений с сотрудниками. Акцентирование внимания на то, что руководитель может быть, как ориентирован на дело, достижение результата, на административную сторону работы, так и на разрушение взаимодействия с коллегами.

В качестве примера приводим высказывания директора студии народного творчества (Подмосковье).

- Меня очень заинтересовала позиция управленца, направленная на разрушение взаимодействия. Я раньше считала, что я её использую, только, что бы избежать ненужных разговоров. Но, подумав, поняла, что со временем она стала у меня у меня основной позицией. Я стараюсь делать все сама, и чтобы другие мне не мешали.

Диктаторство, да. Но если бы Вы знали, как надоели постоянные «подставки». Да и мои коллеги, стараются не делать, а только все говорить....

В приведенном суждении, мы выделили все те же «темы» которые предлагались в качестве самооправдания деструктивной позиции. Некоторые испытуемые объясняли имеющуюся деструкцию еще и тем, что необходимо сначала разрушить сложившиеся привычки коллег, а потом научить их чему-то новому.

Анализ управленческих подходов, позиций показал, что имеется и деструктивный момент, который иногда превалирует в деятельности.

Для уточнения данной тенденции мы обратились к представлениям руководителей о нравственных основах управленческих позиций. В работе мы затронули проблему прав личности подчиненных (фактор 2).

Было интересно понять, а задумывается ли руководитель (имеет ли представления) о личностных правах подчиненных (в частности, иметь собственное мнение).

Данная проблема предстает и в таком аспекте, существуют ли нормы, ограничивающие руководителя во взаимоотношениях с подчиненными?

Эту проблемы мы постарались рассмотреть, через поведенческие нормы, которые устанавливает руководитель для своих подчиненных, как один из аспектов управленческой позиции руководителей.

В процессе экспериментальной работы был затронут вопрос о нормах поведения для сотрудников.

Большинство слушателей однозначно высказались за то, что именно установленные ими нормы являются сущностью управленческой позиции руководителя. При этом, если в начале

исследования были получены ожидаемые результаты о наличии двух позиций (служебной и административной), то высказывания о нормах для сотрудников носили довольно неожиданные результаты.

Нами были выделены следующие нормы для сотрудников:

- запрещающие;
- обязывающие;
- рекомендуемые;
- информирующие;
- нормы сервизма;
- нормы самопроявления сотрудников;
- нормы творчества;
- нормы консерватизма;
- нормы отношения к ресурсам;
- нормы взаимоотношения с другими руководителями (с вышестоящими)

Если большинство норм для сотрудников очевидно и в целом не требуют расшифровки, то на некоторых представлениях следует остановиться более подробно.

Так, впервые в исследовании появились нормы: сервизма; творчества; консерватизма, взаимоотношений с другими руководителями. Под сервизмом была понята степень близости отдельных сотрудников к руководителю и прежде всего в неформальной обстановке. Нормы сервизма - показатель, что ожидает в этом случае руководитель от сотрудника и наоборот.

Регулирование творчества, а также консерватизма - выдвигалось как важнейшая задача руководителя. Следует добавить, что по этим проблемам выступило большинство слушателей. Эмоциональный фон занятия был очень высок.

Выявление этих норм показало, что очень важной частью служебной деятельности для всех слушателей являются неформальные отношения. И что, именно здесь выделяется реальный узел проблемности жизнедеятельности руководителя. Не менее «болезненной» оказалась тема нормирования отношений сотрудников и руководителей более высокого

уровня. Обостренное отношение слушателей к проблеме, очень откровенные ответы и мысли по поводу проблемы, позволили выделить явление как реальную сторону служебной деятельности с очень высокой степенью проблемности.

В ходе исследования мы пришли к следующим представлениям.

По нашему мнению система нормативных установок для подчиненных выступает как своеобразный конгломерат информации о праве, морали, традициях, ценностях, включающий как точные знания, так и расплывчатые общие представления. Речь идет о формах понимания норм и их применения. Анализ высказываний позволил выделить следующие используемые испытуемыми подходы:

- неправильное понимание принципов морали;
- необоснованная экстраполяция конкретных норм;
- усвоение и закрепление норм, не соответствующих общепринятым;
- искаженное представление о нормах.
- двойной стандарт, как отношение к правилу поведения, сформулированному в конкретной норме для подчиненного;
- ситуативное отношение к последствиям, санкциям, предусмотренным в норме.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что существует несколько факторов, которые влияют на «нормотворчество» руководителя. К ним относятся:

- психологический тип директора, определяющий его склонность к проявлениям того или иного варианта поведения (агрессивность, конформность, пассивность и т.п.);
- особенности нравственных ориентаций;
- особенности психических состояний в конкретной ситуации;
- продолжительность конкретной ситуации;
- степень устойчивости адаптационных механизмов.

Анализ полученного экспериментального материала позволил выделить три типа поведенческих позиций руководителя:

- стимулирующая развитие служебных отношений в

организации;

- блокирующая развитие служебных отношений;
- разрушающая служебные отношения.

Вариант управленческой позиции, представленный как стимулирующий развитие служебных отношений, достаточно очевиден и изучен, то второй и третий заслуживает особого внимания. Соотношения между ориентациями представлены в таблице 6.

Таблица 6

Соотношение ориентаций руководителей

Типы ориентаций руководителя	Типы поведения руководителя
1 тип - ориентация на служебную деятельность и административная ориентация	Поведение, стимулирующее развитие служебных отношений в организации
2 тип - административная ориентация и ориентация на деструктивность в деятельности	Поведение, блокирующее развитие служебных отношений Поведение, разрушающее служебные отношения

Анализ представленных соотношений позволил выявить, что руководители, отнесенные к данным ориентациям, существуют в системе, достаточно жестко организованных представлений о служебной деятельности. Исследование выявило, что руководители, отнесенные ко 2 типу ориентации не могут создать самонастраивающуюся систему управления организацией.

Самонастройка такой системы социальной организации возможна только тогда, когда «снизу» по каналам «горячей связи» поступает информация, свидетельствующая, с одной стороны, о неблагополучии дел в коммуникативном пространстве, а с другой - подсказывающая, как это положение дел можно исправить, что в принципе не может быть в жестко организованной системе. Анализ экспериментальных данных об

управленческих позициях руководителя позволил также выделить и факторы, на основании которых можно судить о наличии у руководителей со 2 типом ориентацией и негативные проявления профессиональной деформации (таблица 7).

Таблица 7  
Факторы, определяющие ориентацию руководителей

Высказывания оценочные	Типы ориентаций	
	Тип №1	Тип №2
Коллектив не знает, на что, в действительности, способен руководитель	нет	да
Коллектив не знает оценку своей деятельности	нет	да
Ломает свою судьбу и судьбу других людей	иногда	часто
Находится в состоянии переживания своей неполноценности как руководителя	иногда	иногда или часто
Выбирает ложные цели	нет	да
Теряет работоспособность сотрудников, т.к. способствует появлению у них чувства неуверенности в своих силах	иногда	да
Резкое указание на недостатки коллег в присутствии других	нет	да
Отсутствие авторитета	нет	да
Разводит в коллективе склоки, интриги	нет	да
Конфликтные ситуации с подчиненными	иногда	часто
Потеря доверия со стороны подчиненных	иногда	всегда

Приведенный базируется на высказываниях

испытуемых, полученных в ходе дискуссий, направленного интервью, управленческого консультирования.

При выборе четности показателей мы исходили из 60-70% общих оценок по тому или иному фактору. Несмотря на качественный характер показателей, 60% уровень согласованности ответов обеспечивал достаточную надежность результатов.

Выстраивая схему анализа проявлений профессиональной деформации, мы были вынуждены для четкого использования и анализа экспериментального материала, представшего в огромном фактическом массиве, выйти на более широкие типологические подходы. Учитывая, что экспериментальное исследование, в рамках тренинг-семинара предполагала вовлечение слушателей в научный поиск. Мы предложили типологический подход реализовать в рамках стратегий поведения руководителя, посчитав, что данные понятия вбирают в себя: такие понятия как типы, управленческие позиции и все остальные типологии, аспекты.

В ходе пилотажного исследования и при анализе литературы были выделены следующие стратегии поведения руководителя:

- целевые стратегии;
- творческие стратегии;
- стратегии постоянного приспособления;
- церемониальные стратегии.

Стратегии поведения руководителя.

Данное исследование было построено следующим образом:

Слушателям предлагались стратегии поведения руководителя в служебной деятельности, с тем, что бы они попробовали их описать и высказать свое мнение относительно стратегий руководителя с профессиональной деформацией.

Были получены следующие результаты, которые приводятся в обобщенном виде:

1. Целевые стратегии поведения руководителей.

Данные стратегии связаны с реализацией целей, которые выступают в следующих аспектах:

- непосредственно относятся к выполнению служебных функций руководителя;

- направлены на достижение определенного уровня благосостояния;

- обеспечивают достижение профессионального статуса;

- конкретная форма реализации служебной активности.

В ходе исследования было выделено, что для руководителя служебная деятельность рассматривается как ряд циклично повторяющихся основных действий: организация, контроль, отчетные мероприятия.

Таким образом, для целевых стратегий характерно, что считается целью работы, т.е. такой компонент деятельности доминирует.

Слушатели выделили следующие цели деятельности:

- ориентация на результат;

- ориентация на промежуточный результат;

- ориентация на контроль;

- ориентация на внешний успех;

- ориентация на гармонию, покой;

- ориентация на избегание неприятностей;

- ориентация на собственную личность, на самореализацию;

- ориентация на мнение других, мнение руководителей.

Целевые стратегии всегда соотносится с качеством и количеством труда. Применяя свои способности и возможности руководитель ориентирован на оптимальный для него баланс между затратами и их компенсацией и достигнутым результатом. Профессиональные качества руководителя приводятся в действие только в случае необходимости и возможности их применения, обеспечивая определенный уровень достижения жизненно важных целей. По соотношению затрат и результатов, гарантированности результата, возможны следующие виды целевых стратегий.

- «Максимум результата на основе максимума усилий».

Характеризуется максимализацией усилий, затрат, времени и ожидаемого максимума результата (усилия должны приносить максимум возможного).



- «Минимум труда при минимально нужном результате».

Минимизация всего. (Вариант руководителя. Наша задача потихоньку делать свое дело и не ждать награды).

- «Минимум труда при желании максимума результата».

(Все идут работать. Я за этим прослежу. А сам в это время кормит рыбок или смотрит в окно).

2. Творческие стратегии руководителя.

Имеет под собой внедрение нестандартных решений изменяющих все основные параметры служебной деятельности подчиненных.

Они характеризуется качеством, масштабом, глубиной изменений, которые затрагивают сложившуюся систему интересов и поведенческих стереотипов, педагогов. Классическая форма творческой стратегии включает ряд процессов, имеющих свою логику, тактику, способ организации во времени и пространстве:

- формирование общественного мнения. Привлекаются люди в принципе согласные, но ведущие себя пассивно (пассивное большинство):

- формирование команды;

- привлечение тех, чьи интересы находятся в соответствии с перспективной реконструкцией;

- нейтрализация оппозиции;

- поиск и формулирование методов достижения промежуточных и конечных целей;

- поиск ресурсного обеспечения;

- приведение в действие процесса инноваций;

- контроль, обратная связь.

Руководитель перманентно существует в экстремальной ситуации. Чрезвычайно велик уровень риска, неопределенности, но руководитель хочет жить в этих условиях всегда. (Мир ему неприятен. Его жизнь - это борьба, которой он отдал все; себя, семью, друзей, школу). Он не может остановиться. (По аналогии - профессиональный творец (революционер)).

Оценка окружающих - сначала интересно, потом раздражает, в конце - полное равнодушие. Главное для этого руководителя: гения, творца не поняли (и это хорошо). Мы

будем страдать, а потом оценят.

### 3. Стратегии постоянного приспособления

Реализуется в постоянном устойчивом процессе приспособления руководителя к новым профессиональным статусам, требованиям среды, ролям. «значимым другим», к системе коммуникаций. (Постоянно перспективный руководитель. Вечно молодой директор). Такое ощущение, что человек «застыл» на периоде вхождения в должность. Все время хочет учиться. Постоянные поездки на учебу, ИПК, семинары, какие-то творческие группы.

Крайнее проявление данной стратегии - конформизм.

Специфические способы приспособления руководителя к установкам других. Как и вышестоящим, так и нижестоящим. (Моя задача, чтобы всем со мной было хорошо. Все были бы довольны),

Диапазон конформизма: от принятия неприемлемых для себя норм, и до полного соглашательства со всеми.

Стратегия постоянного приспособления, базирующаяся на явном согласовании статусно-ролевых позиций, интересов, моделей, ценностей совместно действующих специалистов. Оно базируется также на относительно прописанном распределении прав и обязанностей, а также на достигаемом и четко поддерживаемом равновесии обязанностей, власти, договоренностей. Это перманентно возобновляемая система компромиссов. (Вы меня не ругайте, я Вас не ругаю и т.п.).

### 4. Церемониальные стратегии.

Церемониальность проявляется в различных уровнях служебной деятельности выполняя ряд необходимых функций. В частности обеспечивает социальную эстафету, т.е. сохранность, воспроизводство и передачу ценностей, традиций, обычаев, стереотипов: поддерживают устойчивость и интеграцию работников с организацией в целом. Эти формы связаны с реализацией служебного, профессионального, должностного этикета, исполнением формализованных процедур служебных взаимодействий.

Они базируются на заданной субординационной структуре должностного подчинения, используют формы

признания, сохранения, поддержки авторитета власти. Однако может происходить деформация поддержки авторитета власти. Однако может происходить деформация таких форм поведения, особенно когда власть должности статуса отдельной личности транслируется в систему официальных и неофициальных привилегий.

Анализ имеющихся стратегий поведения показал широкий диапазон проявлений профессиональной деформации, связанных с личностными особенностями людей, управленческой ситуацией, особенностями социального развития и т.п.

Общее, что объединяют эти стратегии, являются деструктивная основа с четкой узколичностной мотивационной составляющей поведения; жесткая сценарная схема поведенческих актов, позволяющая своей «прозрачностью» для окружающих идентифицировать существо проявлений; ориентация на деструктивные компоненты взаимодействий, имеющие «устойчивый», и «разумный» характер.

Деструктивная основа предполагает выход руководителя за пределы статусно-ролевых норм, рамок служебной деятельности: противоправное поведение; административно-управленческое, связанное с превышением прав и полномочий; злоупотребление служебным положением; некомпетентность; невроз. Из анализа высказываний и наблюдений выделяются существо деструктивности как основы профессиональной деформации:

- Нацеленность на шумный, сравнительно быстро достигаемый результат, без соотнесения последнего с ценой и последствиями применяемыми при этом средств его достижения.

- Насажение командно-волевого стиля управления, авторитарных методов, превращение подчиненных в исполнении указаний.

- Нетерпимость к инакомыслящим и инициативным работникам, подозрительность, преследование неугодных лиц, вознаграждение сервизма.

- Келейно-кулуарные методы решения вопросов,

особенно при подборе и расстановке кадров, стимулирование атмосферы недоверия друг к другу, подсиживание, направление одних работников на других.

- Насаждение чиновничества, воспитание приспособленчества, нравственная мимикрия подчиненных.

- Культ продвижения, карьеры, насаждение групповщины и круговой поруки, подбор «удобных» специалистов.

- Двойная жизнь, теневая сторона которой умело и тщательно скрывается.

- Вседозволенность, злоупотребление служебным положением, поощрение подношений и мздоимства.

- Высокомерие, подчеркивание дистанции между руководителем и подчиненным.

- Жалобы на скуку, неудачливость, вялость, слабость, отсутствие си и т.п.

- Отказ от собственного психического развития:

- страх перед изменением личного стиля;

- уход от ответственности;

- отказ от активности;

- уход в пассивность;

- стремление к подчинению сильной личности.

Проведенный анализ проявлений профессиональной деформации позволил прийти к следующим выводам:

Под профессиональной деформацией личности руководителя мы понимаем негативное социально-психологическое проявление, рациональное или базирующееся на личностных комплексах, которое направлено не на реализацию личностной или социальной цели, необходимой для человека или группы, но скорее на деструкцию и разрешение взаимодействий и взаимоотношений участников ситуации. Важным моментом профессиональной деформации является то, что целью воздействия может быть патологическая редукция одного из его элементов. Речь, прежде всего, идёт о редукции иницирующей некую ошибочную схему, хотя и продуктивную в своей отправной точке. Продуктивную в том понимании, что

она позволяет личности действовать только для своего блага и позволяет ей развиваться соразмерно собственной позиции, идеи. Личность руководителей с четкой профессиональной деформацией нацелена на редукцию рациональности партнера по взаимодействию до типологии собственной личности и по существу направлена на развитие собственной негативной психической деятельности.

В качестве существа профессиональной деформации выступает: подавление руководителем активности другого (подчиненный, клиент и т.п.); направленность на разрушение взаимодействия и взаимоотношений участников служебной ситуации; патологическая редукция одного из элементов воздействия, прежде всего подавления; профессиональная деформация состоит в подавлении партнера по взаимодействию своей весьма развитой негативно психологической личностью; профессиональная деформация означает подведение партнера к умственному раздвоению и поддержанию в нем антагонистической амбивалентности; - утрата самого себя - продуцирование отчужденности, пустоты вокруг себя; воздействие при профессиональной деформации интенсифицируется не сутью вопроса, а только психологической силой партнера; проявление четкого желания заблокировать доступ к полезной информации и прежде всего к методам получения и анализа; - оценка деятельности сдвигается на оценку личности; - постоянный поиск образца, лекала; - стремление к рецептурности во всякой деятельности.

Таблица 8

## Типология руководителей с профессиональной деформацией

Категории (модальности)	Варианты (типы)	Предпочтительные стратегии
Руководители с четко выраженной профессиональной деформацией	1. Пассивно-оборонительный тип	Целевые стратегии; творческие стратегии; приспособления; церемониальные
Крайние личностные проявления профессиональной деформации	2. «Перегорание» руководителя Руководитель с «карьерным кризисом»	Стратегии приспособления
Ситуативные проявления профессиональной деформации		- Целевые

### **2.3. Психологические механизмы развития профессиональной деформации руководителей**

В нашем понимании изучение механизмов развития профессиональной деформации руководителя выступает как анализ процесса формирования и реализации специфического психологического опыта личности в контексте служебной деятельности, где основой приложения усилий руководителя выступают ситуации взаимодействия с подчиненными, руководителями более высокого уровня. Ситуацию взаимодействия мы представляем как достаточно четкое понимаемое психологическое соглашение, имеющее свою структуру, динамику, механизмы.

Базовым механизмом данного взаимодействия является лично отработанная система «подчинения-доминирования».

На наш взгляд именно в психологическом соглашении проявляется «закрытое» негативное ядро личности, негативная сторона личностного миропонимания. Мы предположили, что негативная сторона психологического опыта проявляется именно при деструктивном взаимодействии условий.

Произведенный анализ представлений о профессиональной деформации позволил решить важную для исследования проблему, которую можно описать как выделение руководителей с негативной профессиональной деформацией. Учитывая задачи, стоящие в исследовании, исходя из имеющегося методического оснащения, мы решили в качестве испытуемых привлечь только тех руководителей, которые самостоятельно обратились к нам за помощью в решении личных и служебных проблем, и тех, кому мы рекомендовали это сделать и тех из них, кто согласился. Принцип добровольности, сознательности, появившееся понимание своих проблем, выступили необходимым условием совместной работы.

Было выявлено 4579 человек, обратившихся к нам с просьбой о консультации, помощи в решении личных, производственных проблем, возникших по мнению слушателей в результате профессиональной деформации.

Именно здесь мы столкнулись с наибольшими трудностями. Их можно сформулировать следующим образом.

1. Обращение к экспериментатору явилось внешним проявлением известного психологического явления, описываемого как «трансфер».

2. Попыткой переложить на другого свою личностную проблему.

3. Стремление понять свою личность с помощью специалиста-психолога?

4. Интересом к познанию нового знания и т.д.

5. Стремлением и чисто человеческим взаимоотношениям?

6. Личностным поведением и т.п.

Следует указать, что все эти мотивы имели место в эксперименте. Но слушатели, которые отказались участвовать именно в работе по изучению профессиональной деформации имели те же мотивы и участвовали в других экспериментальных группах, имеющих другую задачу.

Для понимания профессиональной деформации слушателей были использованы описанные в главе подходы. Данную группу испытуемых мы назвали экспериментальной.

Таблица 9.

Типизация испытуемых по выраженности проявлений профессиональной деформации

Модальности	Кол-во человек	Типы	Стратегии
Руководители с четко выраженной профессиональной деформацией	349	Агрессивно-тоталитарный;	Целевые и церемониальные;
	205	циничный;	целевые и творческие;
	567	пассивно-оборонительный	стратегии приспособления.



Крайние личностные проявления профессиональной деформации.	1398	«Перегорание» руководителя	Стратегии приспособления;
	2167	«Карьерный кризис»	Стратегии приспособления;
Руководители с ситуативными проявлениями.	364	Ситуативные	Целевые

В исследовании мы пришли к выводу, что руководители с ситуативными проявлениями не дают информационных результатов, в связи с этим их данные приводятся как результаты контрольной группы.

Отдельные этапы работы представлены в виде обобщенных тем.

Выделение наиболее характерных симптомов-проявлений (подтем). Оценка тяжести профессиональной деформации, её видов и типов.

Беседа проводилась индивидуально, после групповых занятий или в специально установленное время и отдельном кабинете.

Тема № 1.

В процессе консультационной работы с испытуемыми была выделена одна большая и общая для них тема: «Отношение к работе».

Экспериментальная группа: список высказываний полученных в ходе письменных ответов:

... У меня сегодня отношение к работе самое обычное. Работа для меня средство, я получаю деньги, как-то себя реализую.

Вы спрашиваете об интересе к делу? Мне трудно ответить на этот вопрос. Интерес был. Я много работала. Хотела решить что-то, но... руки отбили, инициатива наказуема! Может быть, это-то и привело меня к какому-то равнодушию. Я знаю, что бывает всплеск, радость, когда вижу глаза детей, но стоит увидеть коллег... все снова на своем старом месте. Вы меня поймите правильно, они хорошие люди, но, я думаю, что мне с

ними трудно. (М.А.Н. - директор эстетического центра, стаж 8 лет).

... Я работаю с детьми, семьями, пожилыми, да и другие категории у нас есть. Другие службы все свалили на нас. Трудности одинаковые, кадры. Но главное нас не понимает начальство, не хочет понимать. Вы правильно говорили: мы закрываем проблему обездоленных. А мы сами кто? Иногда руки опускаются, не хочется идти на работу. А видеть мэрию еще меньше. А Вы говорите некомпетентность...! (Н.И.К. руководитель психолого-педагогического центра, стаж 2,5 года)

Очень характерна для этой группы появление темы: «отшибли руки», «инициатива наказуема», «я все время виновата», «нет помощи».

Можно также указать на присутствие чувства вины. Но самые главные виновники всего - это: дети, коллеги, начальство, другие и т.п.

Мы назвали эту мысль так: «Я плохой (плохая), но все кругом такие плохие...»

В то же время была выделена тема, в которой вырисовывается следующая идея. Слушатели считают свою работу тяжелой, неинтересно. При этом подчеркивают большие трудозатраты, но малые и негативные результаты. Примеры ответов:

- ... «Кручу динамо»; как вол;
- ... «Белка в колесе»; рабочая лошадь;
- ... Как пахарь; бегун на длинную дистанцию;
- ... Мы все несчастные марафонцы.

При этом отчетливо проявляется тоска по прошлой деятельности жизни и т.п.

... Коллегам живется проще.

... Когда я была руководителем детского театра, то я могла решать все вопросы.

В ответах прозвучала тема, которую мы определили как «жизненное кредо»:

- ... жизнь - сплошной обман;
- ... жизнь - скука;
- ... меня в этой жизни ничего не волнует;

... мне каждый день, как снова к тачке и тащить...;

... мне не нравится когда мне лезут в душу, мне и так ой как не сладко. Не надо мне ваших советов;

... подумайте о том, что мы будем лучше есть завтра. Душа подождет, да и нужна ли она сейчас. Кому я нужен, мой дорогой коллега?

Контрольная группа:

Анализ высказываний испытуемых позволил выделить следующие темы:

- трудностей много, но работа интересная;
- крутимся, иногда все же что-то получается;
- виноватых не надо искать, надо действовать самому;
- работы много, результат есть;
- необходимо выкручиваться из проблем, но не забывать, что главное - это дети;
- у меня есть четкое понимание - эта работа нужна людям.

- я вспоминаю 1 сентября, и как бы трудно не было, труба зовет в поход. Мы идем, мы должны идти, мы можем это сделать.

В ходе беседы со слушателями этой группы были получены данные об их отношении к своей профессии, причинах такого отношения.

Подавляющее большинство считает свою профессию интересной, престижной, достойной уважения, но трудной, требующей серьезной подготовки. В качестве проблем выделяли низкую социальную защищенность, финансовые трудности, недостаточную профессиональную подготовку, отсутствие поддержки со стороны начальства, общества, науки и т.п.

Анализ показал, что в контрольной группе мы сталкиваемся в общем с обычной житейской оценкой ситуации работы «сегодня плохо, а завтра будет лучше», «идея зебры» и т.п.

Сравнение результатов (таблица 10) показало, что имеем в контрольной группе: четко выраженное негативное отношение к работе; чувство вины, как постоянное мироощущение, ненужность и т.п.

Таблица 10

## Сравнение результатов по теме «Отношение к работе»

Группы	Темы		
Экспериментальная	Работаю, потому что другого не умею	Очень спокойное не имеет уже значения	Романтика ушла, отбили руки
Контрольная	Трудно, но интересно	Много мешает, но дело делаем. Нужна всем	Есть очень важное, что не позволяет уйти.

## Тема № 2.

Отношение к романтикам

В качестве исследовательского приема в эксперименте использовался изучение мнения слушателей относительно педагогов-романтиков, специалистов.

Были получены следующие высказывания:

Экспериментальная группа.

- Вы нашли что-то не реальное. Я очень давно подобного не видела и не слышала.

- Приятно видеть, что есть настоящие ученые. Как Вы страшно далеки от народа. Как это приятно понимать, что могут быть другие люди.

- Может быть эти люди и есть, но должна Вас уверить, что у нас это крайне редко.

- нет. Пока человек молод, в нем это должно быть. Но сегодня молодежь приходит очень прагматичная, да и нам всем не до этого.

Контрольная группа.

В целом ответы близкие к перечисленным. За исключение одного. Все-таки присутствует тема, проявляющая былой опыт романтики педагогического труда.

Многие педагоги очень часто вспоминали свой опыт вожатской жизни, комсомольской юности, работы с конкретной группой детей и т.п.

Следующим аспектом был анализ педагогических сочинений, предложенных слушателям.

Было предложено проанализировать педагогические сочинения студентов педвуза (1 и 2 курса)

### Примеры сочинений

#### Сочинение № 1

#### «Почему я решила стать учителем»

Рано или поздно перед каждым молодым человеком встает вопрос - кем быть? На свете много прекрасных и нужных профессий, но мне ближе всех пришлось по душе - профессия педагога, а именно учителя начальных классов. Еще в школьные годы передо мной всегда стоял образ моей любимой учительницы, которая посвятила свою жизнь детям. Все свои знания, жизненный опыт, эрудицию, широту своей души, она старалась передать своим ученикам. Я видела какой любовью и вниманием Евдокия Георгиевна окружала своих питомцев, и как они платили ей тем же. К этому учителю тянулись не только младшие школьники, но и старшие ребята, которых она когда-то учила. К ней старались прийти с наболевшим вопросом, посоветоваться, разрешить какие-то проблемы. И не раз этот учитель не отказал в своей помощи детям. Евдокия Георгиевна старалась помочь каждому либо каким-то советом, либо какой-то практической помощью. Уроки её отличались большим мастерством, чувствовалось, что в свою работу человек вкладывает всю свою душу. Мне всегда (как её бывшей ученице) нравилось бывать на её уроках. Когда она что-то объясняла или рассказывала, мои глаза горели так же радостно, как и глаза её учеников. И слушая её, я мечтала, как сама буду учительницей, как сама буду объяснять и рассказывать своим ученикам об окружающем нас мире и о многом другом. Я видела, с каким уважением и порой даже с преклонением относились к ней родители. Никогда не слышала я от неё высокомерного, назидательного тона, а только любовь, доброта,

внимание и забота ощущалось с её стороны.

## Сочинение №2

### «Каким вы представляете педагога человека»

В «программе воспитания записано: ...Особое внимание следует уделить нравственному воспитанию, так как в дошкольном возрасте интенсивно развиваются нравственные чувства детей, становятся доступными наиболее близкие ребенку нормы и правила поведения...начинают складываться определенные взаимоотношения со взрослыми и сверстниками».

Педагог должен любить свою профессию и прежде временно любить детей. Любовь к детям, это самое главное для педагога. Он должен быть добрым, честным, внимательным, ласковым, сдержанным, бескорыстным. Педагог должен каждый день открывать для детей что-то новое, чтобы каждый их шаг был путешествием к истокам мышления и речи - к чудесной красоте природы: «ребенок по своей природе - пытливые исследователь; открыватель мира. Так пусть перед ними открывается чудесный мир в живых красках, ярких и трепетных звуках, в сказке и игре, в собственном творчестве, в красоте, воодушевляющей его сердце.

Педагог должен вырабатывать нравственные чувства, нормы и правила поведения.

Многие педагоги слабо владеют методикой нравственного воспитания, не умеют подходить к каждому ребенку с учетом его нервно-психического развития. А ведь с детства у ребенка закладываются основы формирования нравственных качеств детской личности. Необходимо воспитывать у детей: любовь к родной стране и советскому народу, уважение к старшим и дружелюбное отношение к сверстникам, стремление делать полезной не только для себя, но и для других, прививать навыки культурного поведения в общественных местах и улицах.

И если педагог-воспитатель обладает этими положительными качествами, которые я назвала и то, что

необходимо воспитывать в детях, то этот педагог может смело себя называть Педагогом с большой буквы.

Были получены следующие ответы, которые распределились следующим образом (таблицы 11-12):

Таблица 11

Экспериментальная группа				
-10		0	3	+10
негативное				
позитивное				
отношение			отношение	
Контрольная группа				
-10	-4	0	+6	+10
негативное				
позитивное				
отношение				отношение

Таблица 12

Ранжирование ответов по группам

Группы	Место		
	I	II	III
Экспериментальная	негативные	нейтральные	положительные
Контрольная	положительные	нейтральные	негативные

Таким образом:

Отношение к работе, отношение к романтикам-специалистам, анализ сочинений студентов, беседы, создали возможность выделить в экспериментальной группе целостную систему негативных идей (тем), которые позволили констатировать у испытуемых глубокие нравственные коллизии экзистенционального плана. Работа сознания по переживанию собственных проблем отразилась в проявлении негативной «картины» (образа) мира и существования личности в служебной деятельности (таблица 13).

Мы видели шесть типов негативного отношения и служебной деятельности.

1. Бессилие - чувство своей неспособности контролировать события, ситуации в работе.

2. Бессмысленность - чувство непонятности, недостижимости служебных и личных дел.

3. Нормативная дезориентация - необходимость прибегать для достижения своих целей к социально неодобряемым средствам.

4. Отвержение принятых в сообществе ценностей и коллегами.

5. Самоотстранение - участие в действиях, которые не доставляют удовлетворения и воспринимаются как внешняя необходимость.

6. Чувство своей отверженности, неприятия окружающими.

Сравнение результатов показывает, что для слушателей с четкой негативной профдеформацией характерны четкое сопротивление, борьба с теми или иными идеями. При этом «победа» достигается путем изменения нравственных идеалов и ценностей.

Остальные категории - предпочитают «невротический» уход от борьбы, слабость и т.п.



Таблица 13

Соотношение модальностей и типов негативного отношения к  
служебной деятельности

Виды модальностей	Типы
Негативная профдеформация	Нормативная дезориентация Отвержение принятых Самоотстранение Бесмысленность
Крайние формы профдеформации	Самоотстранение Чувство своей отверженности Бессилие Бесмысленность
Ситуативная профдеформация	Бессилие Бесмысленность Чувство своей отверженности Самоотстранение

### Тема № 3.

Нравственные коллизии, выступают как пусковой механизм изменения психологического опыта, как начало формирования его негативного аспектов.

Важнейшим моментом работы явилось изучение устоявшихся моделей, способов деятельности руководителя. Другими словами, возникла необходимость понять, как формируется привычная служебная деятельность. На наш взгляд, основой данной привычки выступает способ «доводки» руководителя, его «приобщение» к должности.

Перед слушателями была поставлена задача раскрыть способы «доводки» руководителя.

Способы обучения руководителя на рабочем месте. («Доводка руководителя»).

Требовалось показать, как происходит процесс, соответственно в реальности, обучения специалиста работе руководителя. Как, по настоящему, становятся руководителем.

Ответ №1

(О.Н.П. 29 лет)

Ваш вопрос, наверное один из самых интересных за время курсов. Я уже думала, что Вы его зададите. Ведь действительно, не узнав как происходит «делание» руководителя на работе невозможно понять его проблем, особенностей и характера.

Я стала директором центра очень рано. Практически через пять лет после окончания пединститута. Мой бывший директор говорил мне, что только он увидел, как я провела общешкольное родительское собрание, он сразу решил, что я буду его преемником. Как он меня обучал? Это было интересно. Я сейчас понимаю, какой мудрый был человек. Настоящий Учитель. Он брал меня на уроки других учителей, заставлял участвовать в обсуждении. Потом сделал своим замом. Другими словами, водил везде за собой. И в РОНО и в ГОРОНО и везде. Он меня за год натаскал полностью. Это, конечно, очень правильная политика.

Хотя, я потом и училась везде, но основы заложил он.

Ответ №2

(Н.А.Н. 40 лет)

Я попала в новую школу. До этого работала заместителем директора ПТУ. Но здесь мне обещали помочь с квартирой и я согласилась. Было очень трудно. Никто не помогал, в основном ругали. Было очень много конфликтов с педагогами. Приходилось менять кадры. Только сейчас могу сказать, что собрался коллектив, который меня понимает и поддерживает. До команды еще далеко, но могу опереться. Даже поехать по-учиться, т.к. есть полная уверенность, что не подведут.

(В.А.Р 37 лет)

Мне пришлось пройти все ступени школьной карьеры. Но как стал директором, я сейчас даже точно не скажу. Все произошло очень спонтанно. Школа пошла под кап. ремонт. Директор ушел в областную администрацию. Меня попросили временно заменить его. И вот я как-то «попался». Стал пытаться

вникать в дело, очень много огрехов, непонятного, нового. Но решил, что должно получиться. Сначала советовался в городе, но потом понял, что ничего нужного не получится. Съездил на курсы, одни потом другие. Что-то получил, но не совсем то, что нужно. Сам читал, списывался с коллегами. В общем сам, и только сам. Сейчас я уже сделал команду, решил открыть лицей, т.е. ко всему пришел своим путем!

Проведенный анализ по группам показал следующие результаты представленные в таблице 14.

Таблица 14.

Анализ методов обучения руководителя на рабочем месте

Группы	Модели
Экспериментальная группа	Целенаправленная подготовка Модель приспособления Самостоятельная
Контрольная работа	Смешанная модель Целенаправленное Самостоятельная

Анализ результатов показал, что в целом имеются все типы моделей. Различие наблюдалось в очень небольшом диапазоне.

Анализ полученных высказываний, рассуждений слушателей позволил выделить четыре направления подготовки.

1. Наиболее часто встречающаяся модель подготовки как целенаправленная передача дела от старого директора молодому преемнику.

2. Модель приспособления человека к должности. Влияние со стороны коллектива, коллег, руководителей более высокого уровня. Человек приспосабливается к системе влияний.

3. Самостоятельная творческая работа предпринимательского типа.

4. Модель смешанная. Имеются практически все указанные ранее.

Так, для контрольной группы характерны была в целом ориентация на некую размытость модели обучения, на равенство всех возможных типов обучения.

Для экспериментальной группы характерна более четкая дифференциация. Слушатели очень четко понимали, кто заложил в них основы, кто оказал наибольшее влияние на них.

Здесь проявилась еще одна особенность данных слушателей «Знать, кто виновен в их проблемах».

В ходе исследования была выявлена в рамках тема «доводки» и подтема обучения «житейской мудрости», т.е. формирование некой нравственной философии в рамках должности.

Был выделен следующий общий алгоритм обучения житейской мудрости:

Способы обучения другой личности «житейской мудрости».

- поиск общих точек.
- показ возможного развития ситуации.
- обсуждение различных аспектов психологического опыта.

На наш взгляд именно в обучении в передаче своего видения той или иной служебной ситуации происходит реализация психологического опыта и формируются проявления негативной профессиональной деформации. В качестве примера приводятся следующие письма слушателей по поводу «философии жизни директора»

#### Письмо 1

Уважаемый.....

Пишут это письмо, хотя без особого желания писать именно сейчас, именно письмо.

Коль приказано, то сделаю. Попытаюсь быть лаконичной. Почему именно тебе, дорогой?

Во-первых, мне показалось, что в твоей душе есть тоже противоречия - противостояние прессингу (условно назовем - пр. «жизни»). Надо! с одной стороны и невозможность делать от

души того, что не хочется. Но чаще заканчивается тем, что приходится делать, т.к. ни от себя, ни от жизни убежать нельзя.

Пишу тебе, т.к., думаю, будет приятно получить письмо от опытной директрисы и женщины (не менее опытной)

(P.S. Прием писем - стар и сед, как сама жизнь!)

Итак, мои ЛИЧНЫЕ проблемы:

1. При высоком (относительно!) профессионально - личностном статусе отсутствие личного счастья как женщины (скорее всего, жены! При этом - счастье материнское в норме!)

2. Противоречие между средой (практически не понимающей моих истинных порывов) и моим образом жизни (это проблема 100-тысячного города, где меня знает «каждая вторая собака!»)

3. Конфликтность с 1-2 несчастными дамами, которые завидуют мне, считая более успешной (думают, из-за нахальства - среди них - канд. истор. наук - исторички, которую никуда выше впускать просто нельзя!)

4. Внутренний конфликт (мой) - плохо знаю или не знаю детей (школа с 2,5 тыс. детей - аномалия).

5. Система управления, где директора школ и должны расти (они-то ближе к педагогам!), в то же время знать свое место.

6. Необходимость ломки себя как личности ввиду наличия надо мной завистливых манипуляторов - управленцев, недалеких в то же время.

Благодарю за то, что читаешь. Буду рада услышать, ответ.

## Письмо 2

Когда я соприкоснулся с практической психологией и увидел препарирование ума посредством психоанализа, я понял где имеется граница психологического знания. Я увидел, что мы стоим в центре маленького круга, освященного точным научным знанием, а вокруг нас находится безбрежная беспросветная сфера мрака, и в этом мраке двигается неясное очертание. Именно для того, чтобы понять скрытые аспекты ума, я предпринял изучение оккультизма. Это изучение

позволило мне многое открыть в себе и понять окружающих меня людей. Я замечу, что славно, что работаю в интеллектуальном и женском коллективе.

Женщины очень славные существа. Вы же видите, как они реагируют на те идеи, которые вы им даете. Уважаемый В.П. я понимаю, что Вы хотите, я приветствую Вас, я с Вами.

Но..., очень хочу дать несколько советов (Думаю Вы к ним прислушаетесь!)

- Один, только один есть способ воздействия. Это подавление другого человека. Не важно как, технику даже не стоит обсуждать. Главное «подавить» и сделать «своим».

Другое не проходит. Все эти разговоры о гуманизме, дружбе не стоят упоминания. Самое забавное, что эти «друзья» Вас потом и подставят.

- Одиночество. Необходимое условие жизни разумного человека, а если он руководитель, то это естественное состояние.

Я Вам рассказывал о своих конфликтах с психологами, думаю, что эта мысль уже обоснована.

- Надо уметь «пресмыкаться», иначе не поймут, накажут и т.д. (см. текст доклада).

Полностью с Вами согласен о концепции «доминирования-подчинения».

Итак, заканчиваю. Мы с Вами сверстники, мысли Ваши мне понятны и я их принимаю.

Благодарю. Надеюсь на сотрудничество.

Анализ высказываний слушателей позволил сделать следующие выводы: возникновение профессиональной деформации можно рассматривать как процесс поэтапной интериоризации деятельности руководителя, направленной на овладение социально-адекватным образцом служебной деятельности. Осознание цели служебного поведения и способа её достижения образует определенный образец (идеал).

Управление процессом формирования руководителя осуществляется лишь при условии, что целенаправленное воздействие на него не только задает ему образец, но и определяет личностную значимость.

Деятельность вышестоящего руководителя рассматривается как руководство программированием личностных смыслов тех значений и оценок, которые подлежат усвоению.

#### Тема №4.

В ходе исследования возникло предположение, что понять психологические механизмы профессиональной деформации возможны только при анализе ситуации взаимодействия руководителя с подчиненным.

Слушателям было предложено ответить на вопросы:

- «Что такое воздействие руководителя на подчиненного?»
- «Как происходит воздействие?»
- «Результативность Вашего воздействия на подчиненных?»

Примеры ответов:

#### Ответ № 1

(В.А.К., 45 лет)

... Воздействие - система методов и приемов, корректирующих поведение уч-ся.

Приемы: созидающие (поощрение, доброта, убеждение)

- тормозящие (приказание, наказание, упрек)

Методы;

- стимулирующие (поощрение, наказание), словесно-практические (беседа, убеждение). Чем больше, тем лучше.

#### Ответ № 2

(М.И.В., 37 лет)

.... Воздействие - это система мер, которая позволяет сформировать умственные, нравственные, эстетические... способности, личностные качества, сформировать коллектив.

Это поощрение и наказание, беседа и рассказ, выражение неудовольствия, метод взрыва, параллельного воздействия через коллектив, создание общественного мнения. Возможно, это и организация мероприятий, результатом которого должно стать

формирование какого-либо качества. и др.

Идеальной системы нет и не будет, любая система воздействия субъективна. Это зависит от личности, знаний, актерских данных человека, который пользуется этой системой пед. воздействия.

P.S. Может когда-нибудь будет эталонная система воздействия, но только в теории, а не на практике.

Ответ № 3

(В.Н.А. 38 лет)

... Воздействие - это система приемов и методов, которые использует для корректировки поведения учителей.

Есть приемы созидающие и тормозящие:

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| - убеждение          | - ласковый упрек     |
| - поощрение          | - намек              |
| - доброта            | - мнимое безразличие |
| - внимание           | - приказание         |
| - забота             | - осуждение          |
| - обходное действие  | - наказание          |
| - пробуждение чувств |                      |
| - просьба            |                      |
| - доверие            |                      |

Ответ № 4

(А.И.К. 44 года)

.... Стратегия руководителя сталкивается с личностью подчиненного, которая в свою очередь выступает как активная сторона, оказывающая определенное ответное воздействие. В этой связи огромное значение приобретает «обратная связь», как важнейшего условия педагогического воздействия.

В силу специфики профессии руководитель должен в определенной мере предвидеть последствия своих действий. Этот момент является частью проблемы «обратной связи».

Воздействие в практической деятельности выступает на двух взаимно пересекающихся уровнях - стратегическом и тактическом.

Стратегический уровень, выражающийся в четко определяемой со стороны, да и самим руководителем и моей



«линии поведения». Данный уровень является выражением стиля директора, зависит в первую очередь от его личностных особенностей, психолого-педагогических знаний, от мировоззренческой и нравственной позиции.

Второй уровень - тактический, выступает как ситуативное поведение. Конкретная ситуация, индивидуальность ключевыми факторами. Естественно, в реальной деятельности.

Ответ №4

(М.И.Ц., 34 года)

... Что у нас есть?

Есть два человека, которые в определенной мере взаимодействуют друг с другом, имея целью получение результата. Этот результат должен быть проявлен или как изменения поведения, или изменение мысли, убеждения.

Таким образом, мы имеем следующую схему: объект, субъект, ситуация, фон, результат.

- Воздействие:

- приемы, методы, (арсенал нападения и защиты руководителя).

- Механизмы запуска того или иного способа.

Воздействия или защиты.

- Результат воздействия. (архив личности);

- Переживание.

Воздействие, таким образом имеет следующие параметров:

1. Содержательный.

2. Операциональный.

3. Энергетический.

4. Процессуальный.

В ходе исследования были выделены основные типы систем «подавления - воздействия»:

- Силовое управление. Базируется на личном подавлении с использованием жесткого принуждения.

- Внушенно-силовое управление. Подавление, с четкой системой этико-религиозных доктрин воздаяния.

- Внушенно-интроспективное управление. Сильное

интроспективное подавление на базе религиозных доктрин.

- Максимально подавление, с использованием максимальной интроспекции на базе идеологической системы.

- Интроспективное управление (изошренная интроспекция).

В ходе исследования были выделены пять систем воздействия на подчиненных. В основе всех систем воздействия лежит подавление другой личности (таблица 15).

Таблица 15

Основные типы систем воздействия

Группа	Типы систем воздействия
Экспериментальная	Силовое управление Внушенно-силовое Внушенно-интроспективное Интроспективное
Контрольная	Внушенно-силовое Внушенно-интроспективное

Таким образом, анализ показал, что для экспериментальной группы существенные следующие тенденции: широкий диапазон систем воздействий; конкретная ориентация на определенную систему, использование всех способов.

Для контрольной группы характерен менее изошренный набор, тенденция и управление, построенное на сочетании силового и интроспективного воздействия.

Основой, сутью межличностного взаимодействия в управленческой деятельности выступает психологическое соглашение.

Психологическое соглашение - это совокупность опыта, приобретенного в процессе взаимодействия с этим человеком. Психологический контракт суммирует и упорядочивает то, что известно о человеке, организует будущую деятельность. Он отвечает на вопрос, как на основе предшествующего опыта вести себя и действовать, для того, чтобы с другим человеком

произошли необходимые для субъекта изменения. Психологический контракт призван выявить, на какие изменения вообще реально рассчитывать и при каких условиях, т.е. что возможно, а что нет.

Психологическое соглашение - выполняет функцию фильтрации и актуализации прошлого опыта взаимодействия, и далее, функцию прогнозирования, предвидения, планирования.

Основным фактором развития психологического соглашения выступает практика взаимодействия. Соответствие воздействия модели ведет к изменению или сохранению стратегии.

Психологическое соглашение вызывает тенденцию, ведущую к стабилизации, консервации взаимодействий. Введении взаимодействия в очень жесткие стереотипные границы.

Причина эта заключается в напряжении и риске, с которыми сопряжена потеря обычной, оправдавшей себя стратегии воздействия, в страхе перед необходимостью осваивать новое.

Точно так же, как то, что психологическое соглашение может быть консервативным фактором, препятствующим инновационным изменениям точно так же, он может быть и фактором стимулирующим и проявляющим творческий поиск личности в ситуациях профессиональной реализации.

Психологическое соглашение дает нам понимание статуса символической жизни, понимание того, что значит иметь способности видеть глубинные смысловые факторы в действие в нашей повседневной жизни. В процессе взаимодействия происходит реализация самой сути человека, суть проявляется в приспособлении, а адаптации к пути другого человека.

Происходить соотнесение систем индивидуальных движений двух людей.

Психологическое соглашение есть следующее:

- Сходство ценностных ориентаций и взглядов. (Чем ближе чужое мнение, совпадает к моему собственному, тем симпатичнее этот человек мне.)

- Это правило имеет и обратный знак:

(чем привлекательнее некто, тем большего сходства от него ожидают.)

Убежденность в этом настолько высока, что разногласий и противоречий с позиций привлекательного лица не склонны замечать.

- Для межличностной привлекательности важно не столько действительное сходство ценностей, сколько его перцепция.

- Основным психологическим результатом сходства в ценностях является обличение в идентификации «своего» и интенсификации процессов непосредственного взаимодействия.

(При этом, при некоторых типах взаимоотношений взаимопривлекательность выше не при совпадении, а при дополнительной установок (по принципу притяжения противоположности»).

- при взаимодействии с другим, как в зеркале можем обнаружить многое, составляющее профессиональную деформацию:

- утрата самооценки;

- озабоченность силой;

- страх общности;

- предпочтение информации перед знанием;

- неспособность доверять своему собственному переживанию;

- чрезмерная зависимость от интеллекта;

- пренебрежение своими лучшими качествами.

Примеры ответов слушателей:

.... Нам не было бы нужды до такой степени отстаивать свою собственную значимость, если бы у нас не было бы довольно серьезных сомнений на эту тему. (В.А.С. 44 года)

.... Идея несоответствия себя своему положению. (Мы знаем больше, чем в состоянии себе позволить.) (Е.Г.А. 40 лет)

.... Изначально для всех важно не самопознание, а обретение своего «Я». Разрушительные аспекты стремления к власти заключаются в том, что самопознание отодвигается на второй план, уступая место самовозвеличиванию, а такое

взаимоотношение страдает от утраты способности к развитию.  
(М.А.К. 38 лет)

#### Тема №5.

Слушателям в качестве следующей проблемы было предложено ответить на вопрос: «Что Вы понимаете под «правилами игры»?»

Под «правилами игры» понимают:

- нормы жизни в организации;
- требования к подчиненным со стороны руководителя;
- общепринятые правила работы;
- основные идеи, традиции, живущие в коллективе;
- это то, за нарушение которого происходит наказание;
- традиции, цели, нормы, идеалы коллектива;
- требования, которые всем понятны;
- рамки, в которых существуют люди в коллективе;
- необходимые условия для совместной работы;
- те основы, которые позволяют людям договориться;
- неписанные законы:

Установление «правил игры» происходит под действием всей работы руководителя, включая запреты, убеждения, стимулы, награды и т.п.» Правила игры» приходят к директору сверху, потом он сам решает, как ему быть. Но он не может не принимать их во внимание, когда действует и взаимодействует, общается и т.п.

Анализ высказываний позволил выявить, что под «правилами игры» в организации понимаются система неписанных законов жизни самого руководителя и его служебной деятельности. Каких-либо неожиданных пониманий практически не было. Анализ ответов слушателей в ходе консультаций подтвердил полученные данные. Следует указать, что слушатели вкладывают в понятие «правила игры» определенный негативный оттенок и свое понимание их некой сакральности, т.е. скрытости для непосвященных. Проходят идеи:

.... это законы, которые не принято выставлять на всеобщее обозрение. .... это только для руководителя. Их

освоение и есть формирование директора.

Высказывания руководителей, полученные в процессе консультации, позволили кроме указанных ранее идей выделить и проблему неформальных взаимоотношений. За критериальную основу анализа данного явления нами была взята степень ориентированности руководителя на выполнение действующих в учреждении неписанных законов («правил игры»).

Слушателям было предложено в ходе обсуждения по микрогруппам сформулировать конкретные «правила игры».

Учитывая особенности контингента испытуемых, мы сосредоточились на понимании взаимодействия руководителя с начальством более высокого уровня (приводятся данные по экспериментальной группе).

Были выделены следующие правила:

1. Не высывайся.
2. Соблюдай правила, ценность работника определяется по его служебному поведению - по тому как он блюдет правила, насколько следует ритуалам, поддерживает статус-кво, оберегает устои.
3. Средство важнее цели. Руководитель, замкнутый в своем профессионализме, твердо знает, что средство важнее цели; бумаги важнее того, ради чего они были первоначально созданы.
4. Смотри вверх. Компетентность служащего определяется теми, кто стоит выше его на иерархической лестнице.
5. Связи важнее всего. Оценка человека может быть построена, как оценка связей и взаимодействий, которые человек имеет в семье, на работе, в дружеской компании, в условиях учебной группы и т.д.
6. Будь гибок. Можно выделить - систему ролей, умение «вживаться», умение ухода, глубина и длительность, устойчивость контактов, гибкость и т.п.

## Тема №6.

Для фиксации преобладающей включенности руководителя в латентную или формальную структуру, мы изучали деловые качества реальных руководителей. Было отмечено, что если необходимые деловые качества руководителя соответствуют представлению о них окружающих, то эти качества выступают индикатором формальной структуры. Если такого соответствия не наблюдается, качество характеризует латентную структуру управления организацией.

При разработке методик по подбору руководителей основная задача заключается в выявлении путем анализа экспертных оценок «сверху» или «снизу» блока деловых качеств, оказывающих наибольшее воздействие на эффективность работы организации.

Успешным руководителем считается тот, кто обладает заданной в нормативе выраженностью качеств независимо от их отнесенности к формальной и латентной структурам. Вместе с тем, ориентация руководителей на камуфляж своей служебной деятельности, по сравнению с его реальной включенностью в систему формально декларируемых задач организации предполагает его включенность в определенные «правила игры».

Необходимо было установить, с одной стороны, за счет каких структур (специально декларируемой или существующей в нелегализованной форме) обеспечивается успешность управления, а с другой - формируются ли элитные группы руководителей, ориентированных на деятельность в пределах совокупности официальных догм.

Чтобы экспериментально определить преобладание формальной или латентной структуры, мы установили степень приверженности руководителя к деятельности в рамках официально провозглашенной или камуфлируемой системы требований.

Были получены следующие результаты, которые представлены в следующих высказываниях:

.... Люди могут настолько различаться по стереотипу

поведения, что не хотят, не могут настолько различаться по стереотипу поведения, что не хотят, не могут, не ищут поводов наладить контракт, считая контакты вообще лишёнными смысла.

.... Для того, чтобы ужиться надо стать другим человеком.

.... У нас существует этнический симбиоз - посредственности объединяются и выбрасывают всю патологию (талант+лентяев).

.... Одни находятся в состоянии активного творчества, другие пассивны, третьи живут как получается.

.... Любое нарушение характера системных управленческих связей пагубно.

.... Необходимы симбиотические связи, далее, относительная изоляция небольшой группы - для создания команды. Если этого не происходит, то

- растворение - ассимиляция на выходе очень четкая
- антисистема, что всегда и везде.

.... Угасающий руководитель теряет способность к самообороне, не хочет нападать. Явная потребность в непротиворечивом мировоззрении и в положительных контактах с другими. Спад активности, смена поведенческого императива, когда принцип «будь самим собой» сменяется усталостью и появлением пассивности людей, заботящихся только о себе, не думающих о деле. При потере активности происходит поиск опоры, нужны активные молодые заместители и исполнители. Для такого директора очень характерно:

- упрощение социальных связей.
- своя собственная философская концепция (недеяние).

Организация приделает как система неустойчивая. Возникает это только тогда, когда сил нет, активность спадает и приближается к нормальному сонному состоянию, гомеостазису.

Обобщая высказывания испытуемых мы пришли к следующим промежуточным выводам:

Профессиональная деформированная личность состоит



из двух аспектов:

Внешнего «фасада» - защитно-идеализированного, фальшивого, грандиозного; внутреннего «истинного» - пустого, неразвитого, неэффективного.

Здесь четко доминирует - эгоцентризм, низкий уровень эмпатии, нестойкость отношений. Как дополнение:

- Тяга к идеи сильной личности, компенсация собственных слабостей - эксплуатация других.

- Чувство зависти - к тем, чьи качества недостижимы.

- Людей подобных себе ненавидит и преследует.

- Фон: враждебность, зависть, пустота, скука, ярость, ненависть.

- Неразвитость отношений - разрушение эмоциональных отношений - развитие личностных аномалий (психомания).

Таким образом:

Механизмом появления и развития профессиональной деформации руководителя выступает четкое осознание своего собственного неумения осуществлять психологическое соглашение с подчиненными тебе людьми и переход от привычного гуманистически ориентированного взаимодействия к четкому, требующему использования всех ресурсов управлению по результатам.

Человек пришел к выводу, для того, чтобы делать дело, быть руководителем, иметь возможности разного типа, необходимо заставить подчиненных работать. При этом можно использовать все средства. Главное результат. Но не получилось. Совесть заела.

Этот непрерывный фон психической деятельности и есть основной продукт негативного психологического опыта, чьи ядовитые механизмы истощают и подтачивают человека. Негативный психологический опыт опирается на неразрешимое противоречие «я - мир», сотканного из цепи конфликтов, «дурная» бесконечность которой гипнотизирует и внушает иллюзорные надежды: то и дело мерещится, что мы вот-вот вырвемся из заколдованного круга и обретем долгожданную гармонию. Но внутри описания (психологического опыта) гармония невозможна.

В результате исследования мы определили, что негативная сторона психологического опыта проявляется при проявлении следующих жизненных подходах:

- формирование личности, «доводка» руководителя на базе негативной модели руководителя - наставника;

- развитие руководителя, в условиях его «творческого» подхода к управлению («быть злым легче»);

- развитие руководителя, в ситуации невозможности управлять учреждением. (Человек не может, у него не получается, но он должен).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе экспериментального исследования мы получили следующие данные, представленные в обобщенном виде.

У каждого человека существует только для него характерный уровень работоспособности. Этот уровень может не обеспечивать требования профессии. Поэтому человек выделяет из всей системы службы только отдельные элементы и на их основе формирует свою служебную систему. Именно на это он тратит всю энергию, от остального только защищается. При этом существуют социально приемлемые способы ограничения служебной деятельности и социально неодобряемые. Возможно и существование оригинальных индивидуальных стратегий. Следует обратить пристальное внимание на возможности человека и соответствие этих возможностей требованиям профессии. Как возникла необходимость адаптировать технику к возможностям человека, так возникает и необходимость адаптировать социальное поведение к возможностям индивидуума. Широкий диапазон проявлений человеческих способностей и возможностей не должен закрывать от нас того малоприятного факта, что человек обладает малыми возможностями и реализует их под социальные, религиозные, личностные, культурные и т.п. факторы, оказывающие неблагоприятное воздействие.

Под профессиональной деформацией личности руководителя мы понимаем любую интенцию, рациональную или базирующуюся на комплексах, которая направлена не на реализацию личностной или социальной цели, необходимой для человека или группы, но скорее на разрушение взаимодействия и взаимоотношений участников ситуации. Важным моментом профессиональной деформации является то, что целью воздействия может быть патологическая редукция одного из его элементов. Речь, прежде всего идёт о редукции, инициирующей некую ошибочную схему, хотя и продуктивную в своей оперативной точке. Продуктивную, в том понимании, что она позволяет личности руководителя действовать только для своего блага, и развиваться соразмерно собственной позиции.

Личность руководителя с негативной профессиональной деформацией нацелена на редукцию рациональности партнера по взаимодействию, до типологии собственной личности, и по существу, направлена на патологизацию его психической деятельности. Здесь могут иметь место ситуации несовместимости: необходимо заключать психологический контракт, построенный на основе обоюдного компромисса. Два человека (субъекта) встречаются, затем видоизменяются под воздействием друг друга. При этом изменяется ситуация, потому, что деформируются элементы их взаимодействия. При взаимодействии с личностью, с четко выраженной профессиональной деформацией, как правило, появляется четкая возможность утраты самого себя, с последующим возникновением психологической патологии, с проецированием вокруг себя отчуждения.

Профессиональная деформация усиливает ошибки, искажает самобытную жизнедеятельность личности. Существом профессиональной деформации является четкий раскол личности, раздвоение, появление множественной личности. Когда имеет место воздействие на основе профессиональной деформации, возникает ощущение чего-то очень жестокого. Его можно определить, как вбиваемую в субъекта психологическую информацию другого человека. Воздействие при профессиональной деформации интенсифицируется не сутью вопроса, а только психологической силой партнера.

Проявления профессиональной деформации могут быть следующими:

- подавление активности другого;
- направленность на разрушение взаимодействия и взаимоотношений участников служебной ситуации;
- патологическая редукция одного из элементов воздействия, прежде всего подавления;
- подавление партнера по взаимодействию своей весьма развитой личностью;
- утрата самого себя - продуцирование отчужденности, пустоты вокруг себя.

Экспериментальное исследование с применением

системного анализа противоречий и проблем служебной деятельности позволило рассмотреть профессиональную деформацию в контексте социального развития, иерархии служебной деятельности и «психологических новообразований личности», связанных с психологическим опытом.

Противоречивость процесса развития руководителя состоит в том, что изменения совершаются не ради изменения, а в целостном процессе жизнедеятельности, включающем в качестве базового компонента психологический опыт. Личности свойственно стремиться сохранять базовую систему моделей, доказавшую свою адекватность внешнему миру. В этой связи изменение жизнедеятельности, в особенности его направление, приводящее к сдаче завоеванных ранее позиций в силу усталости, трудности получения и использования новой информации, и проявляется как профессиональная деформация.

## ЛИТЕРАТУРА

- Абрамова Г.С. 1996. Введение в практическую психологию. М.: Академия. 224 с.
- Абульханова-Славская К.А. 1991. Стратегия жизни. М: Мысль. 299 с.
- Азаров Ю.П. Семейная педагогика: Педагогика Любви и Свободы. М.: АО «Аргументы и факты». 605 с.
- Альмодовар Ж.-П. 1992. Рассказ о жизни и индивидуальная траектория: составление масштабов анализа. - Вопросы социологии. № 2: 106-121.
- Антонян Ю.М., Гульдман В.В. 1991. Криминальная патопсихология. М.: Наука. 248 с.
- Анциферова, Л.И. 1999. Способность личности к преодолению деформаций своего развития. - Психологический журнал. 20(1): 6-19.
- Анциферова Л.И. 1994. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысление, преобразование ситуаций и психологическая защита. - Психологический журнал. № 1: 3-18.
- Арнольд А.И. 2012. Гуманитарное образование - социокультурный феномен. - Гуманитарное пространство. Международный альманах. Т. 1. № 2: 249-261.
- Арнольд А.И. 1995. Культурология: наука познания человека и культуры. М.: Наука. 343 с.
- Асмолов А.Г. 1990. Психология личности. Принципы общепсихологического анализа: Учебник для вузов по специальности «Психология». М.: МГУ. 367 с.
- Безнос С.П. 1997. Профессиональные деформации личности: (подходы, концепции, метод). Автореф. дисс. ... докт. психол. наук. СПб. 35 с.
- Базылевич Т.Ф. 2013. Дифференциальная психофизиология и психология: ключевые идеи: Монография. М.: ИНФРА-М. 340 с.
- Базылевич Т.Ф. 2003. Психодиагностика и психологический практикум: учебное пособие. М.: Изд. Министерства

- образования РФ. 140 с.
- Беляева А.В., Коротков В.Л., Тарабрина Н.В. 1985. Личностный аспект вербального взаимодействия в диаде. С. 192-206. - В сб.: Психологические исследования общения. Москва.
- Беляева А.В., Майкл С. 1985. Монолог, диалог и полилог в ситуации общения. С. 219-243. - В сб.: Психологические исследования общения. Москва.
- Беличева С.А. 1994. Основы превентивной психологии. М.: Социальное здоровье России. 220 с.
- Бобнева М.И. 1978. Социальные нормы и регуляция поведения. Отв. ред.: Шорохова Е.В. М.: Наука. 311 с.
- Братусь Б.С. 1985. Нравственное сознание личности: психологическое исследование. М.: Знание. 64 с.
- Буданов А.В. 1994. Методические рекомендации к занятию в системе социально-гуманитарной подготовки на тему: Психолого-педагогические пути преодоления профессиональной деформации. М.: МВД. 38 с.
- Бутов А.Ю. 2017. Наука и проблема человека в логике развития культуры западной Европы (часть 1). - Гуманитарное пространство. Международный альманах. Т. 6. № 2: 120-130.
- Бутов А.Ю. 2012. Проблема интеграции в контексте отражения вербального подхода. - Гуманитарное пространство. Международный альманах. Т. 1. № 1: 62-80.
- Василюк Ф.Е. 1984. Психология переживания (анализ преодоления критических ситуаций). М.: Изд-во Московского университета, 1984. 200 с.
- Верховин В.И. 1991. Содержание, структура и функции трудового поведения. - Социологические исследования. № 11: 25-31.
- Воробьева Л.И., Снегирева Т.В. 1990. Психологический опыт личности: к обоснованию подхода. - Вопросы психологии. № 2: 5-13.
- Воспитательная работа в Вооруженных Силах Р.Ф.: учебно-методическое пособие. Под. ред. И.А. Литского. М., 1995.
- Гительмахер Р.Б., Зайцев А.Б. 1996. Психологические

- отношения подчиненных к руководителю. Иваново: Ивановский Государственный Университет. 166 с.
- Грановская Р.М. 1988. Элементы практической психологии. 2-е изд. Л.: Изд-во ЛГУ. 560 с.
- Грехнев В.С. 1994. Культура педагогической деонтологии. М.: Наука. 192 с.
- Гришина Н.В. 1997. Помогающие отношения: профессиональные и экзистенциальные проблемы. С.143-156. - В сб.: Психологические проблемы самореализации личности. Под ред. А.А. Крылова, Л.А. Коростылевой. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета. 314 с.
- Громкова М.Т. 1995. Педагогика образования взрослых. М.: ТОО «Интел Тех». 96 с.
- Головаха Е.И. 2008. Альтернативная философия. Словарь для неслужебного пользования А-Я. Киев: ПАРАПАН. 96 с.
- Головаха Е.И., Кроник А.А. 1984. Психологическое время личности. Киев: Наукова думка. 128 с.
- Головаха Е.И., Панина Н.В. 1989. Психология человеческого взаимопонимания. Киев: Политиздат Украины. 189 с.
- Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развития человека. Кн. 1-5. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн.2. М., 2000. 536 с.
- Долженко О.В. Очерки по философии образования. Учебное пособие. М.: Промо-Медиа, 1995. 240 с.
- Дубровский Д.И. Обман философско-психологический анализ. М.: «Рэй», 1994. 120 с.
- Дулов А.В. Судебная психология. Минск: Высш. Школа, 1970. 392 с.
- Забелина Е.В., Смирнов М.Г., Честюнина Ю.В. 2016. Психологическое время личности в условиях глобализации: постановка проблемы. - *Universum: Психология и образование: электронный научный журнал*. № 9(27). - URL: <http://7universum.com/ru/psy/archive/item/3607>.
- Ильин В.В. 1992. Постклассическое обществознание: каким ему быть? - *Социологические исследования*. № 10: 37-43.
- Кабаченко Т.С. 2003. Психология в управлении человеческими



- ресурсами: учебное пособие. - Санкт-Петербург: Питер. 400 с.
- Кабаченко Т.С. 2000. Психология управления: Учебное пособие. М.: Педагогическое общество России. 384 с.
- Кайтуков В.М. 1995. Эволюция диктата. Опыты психофизиологии истории. М.: Благотворительный фонд «Норд». 412 с.
- Карвасарский Б.Д. 1985. Психотерапия. М.: Медицина. 304 с.
- Карпинская Р.С., Лисеев И.К., Огурцов А.П. 1995. Философия природы: коэволюционная стратегия. М.: Интерпракс. 352 с.
- Климов Е.А. 1996. Психология профессионального самоопределения. Ростов н/Д: Феникс. 512 с.
- Климов Е.А. 1996. Психология профессионала. М.: Институт практической психологии; Воронеж: МОДЭК. 400 с.
- Красовский Ю.Д. 1997. Управление поведением в фирме. М.: Инфра-М. 368 с.
- Кудрявцев В.Н., Кудрявцев Ю.В., Нерсисянц В.С. 1984. Социальные отклонения. Введение в общую теорию. М.: Юридическая литература. 320 с.
- Кудрявцев Т.В., Сухарев А.В. 1986. Влияние характерологических особенностей личности на динамику профессионального самоопределения. - Вопросы психологии. № 1: 86-93.
- Кузьмина Н.В., Деркач А.А., Яблокова Е.А. 1996. Сущностные характеристики психолого-педагогических технологий и их роль в повышении мастерства кадров управления. М.: РАГС. 121 с.
- Кун Т. 2001. Структура научных революций. М.: Изд. АСТ. 320 с.
- Лазарев М.А. 2016. Формирование художественной культуры в профессиональном становлении современного педагога. Монография. Москва: МАО; Даугавпилс: ДУ. 180 с.
- Лазарев М.А. 2013. К вопросу о соотношении философского и образного познания мира. - Гуманитарное пространство. Международный альманах. Т. 2. № 4: 666-674.
- Лазарев М.А., Ласкин А.А. 2016. Высвобождения специалистов в

- процессе профессиональной переориентации на примере субъективных факторов. - Вестник экономической безопасности. № 2: 361-368.
- Лазарев М.А., Подвойский В.П. 2012. Особенности профессионального становления будущего учителя в современном высшем образовании. - Известия Тульского Государственного Университета. Гуманитарные науки. Вып. 1. Ч. 2. 123-129.
- Лазарев М.А., Темиров Т.В. 2015. Реорганизация содержания обучения в профессиональной школе: в начале XX века. - Гуманитарное пространство. Международный альманах. Т. 4. № 5: 801-831.
- Ласкин А.А., Подвойский В.П., Мирзоева И.А. 2015. Соотношение конструктивных и деструктивных тенденций развития в процессе профессионального становления специалиста. - Гуманитарное пространство. Международный альманах. Т. 4. № 5: 718-723.
- Лебединский М.С. 1971. Очерки психотерапии. М.: Медицина. 412 с.
- Лебедев В.И. 1989. Личность в экспериментальных условиях. М: Политиздат. 304 с.
- Ливехуд Б. 1994. Кризисы жизни - шансы жизни. Развитие человека между действием и старостью. Калуга: Духовное познание. 217 с.
- Лихачев Б.Т. 2010. Педагогика: курс лекций. Под ред. В.А. Сластенина. М.: ВЛАДОС. 647 с.
- Лихачев Б.Т. 1995. Философия воспитания. М.: Прометей. 282 с.
- Ломов Б.Ф. 1984. Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука. 443 с.
- Лосев А.Ф. 2001. Диалектика мифа. Сост. подг. текста, общ. ред. А.А. Тахо-Годи, В.П. Троицкого. М.: Мысль. 558, [1] с.
- Лунина Е.Г. 1997. Социально-психологическая поддержка как фактор минимизации профессиональной деформации сотрудников правоохранительных органов. Автореф. канд. дисс. ... канд. пед. наук. Москва. 22 с.
- Макаренко А.С. 1958. Сочинение: в 7 т. Т. 5: Общие вопросы теории педагогики. Воспитание в советской школе. Коммент. и примеч. В.Е. Гмурмана. М.: Академия педагогических наук РСФСР. 558 с.
- Макаренко А.С. 1957. Сочинение: в 7 т. Т. 4: Книга для

- родителей; Лекции о воспитании детей; Выступления по вопросам семейного воспитания. М.: Академия педагогических наук РСФСР. 552 с.
- Менделевич В.Д. 1996. Антицинационные механизмы неврогенеза. - Психологический журнал. № 4: 107-115.
- Менделевич В.Д. 1995. Психиатрическая пропедевтика: руководство для врачей и студентов. Казань: Поволжский книжный центр. 373 с.
- Мид М. 1988. Культура и мир детства: избранные произведения. М.: Наука; Главная редакция восточной литературы. 429 с.
- Мирзоева И.А. 2015. Мотивация профессиональной деятельности: факторы и условия деформации. - Гуманитарное пространство. Международный альманах. Т. 4. № 4: 503-507.
- Мирзоева И.А. 2012. Профессиональной деформации специалистов-женщин помогающих профессий. - Гуманитарное пространство. Международный альманах. Т. 1. № 2: 342-351.
- Мясищев В.Н. 1960. Личность и неврозы. Л.: Изд-во Ленинградского Университета, 1960. 428 с.
- Налимов В.В. 1989. Спонтанность сознания. М.: Прометей. 287 с.
- Нуркова В.В. 1996. Автобиографическая память как проблема психологического исследования. - Психологический журнал. № 2: 16-29.
- Омаров А.М. 1987. Руководитель: размышления о стиле управления. Монография. М.: Политиздат. 366 с.
- Орлова Э.А. 2004. Культурная (социальная) антропология: Учебное пособие для вузов. М.: Академический. Проект. 480 с.
- Основы педагогического мастерства: Учебное пособие. Под ред. И.А. Зязюна. М.: Просвещение, 1989. 301, [1] с.
- Подвойский В.П. 2012. Профессиональная деформация руководителя: новые подходы к проблеме. - Гуманитарное пространство. Международный альманах. Т. 1. № 1: 154-162.

- Подвойский В.П., Бутов А.Ю., Оленев С.М., Лазарев М.А. 2012. Козволюция как инновационная идея в системе психолого-педагогических наук. - Гуманитарное пространство Международного альманаха. Т. 1. № 1. 163-174.
- Подвойский В.П., Лазарев М.А., Климкович Е.В. 2013. Деструктивный имидж. Монография. Германия, Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. 155 с. – ISBN: 978-3-659-46019-7
- Подвойский В.П., Лазарев М.А., Утенков А.В. 2013. Учебно-профессиональный инфантилизм студентов: теория и практика. Монография. Германия, Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. 174 с. - ISBN: 978-3-659-36086-2
- Петренко В.Ф. 1986. Семантический анализ профессиональных стереотипов. - Вопросы психологии. № 3: 133-143.
- Петровский А.В. 1991. Трехфакторная модель значимого другого: власть, авторитет, власти, аттракция (способность вызывать симпатии - антипатии). - Вопросы психологии. № 1: 7-18.
- Печчеи А. 1980. Человеческие качества. М.: «Прогресс». 302 с.
- Питер Л. 1990. Принцип Питера или почему дела идут вкривь и вкось. М.: Прогресс. 309 с.
- Пригожин А.И. 1995. Современная социология организаций. М.: Интерпракс. 295 с.
- Пригожин И., Стенгерс И. 1994. Время. Хаос. Квант. М.: Прогресс. 266 с.
- Пригожин И., Стенгерс И. 1986. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой. М.: Прогресс. 432 с.
- Проблемы профессиональной социализации личности. Под ред. Л.М. Митиной. Кемерово, 1996. 159 с.
- Разумный В.А. 1991. Драматизм бытия: истоки бесперспективности. М.: Прометей. 166 с.
- Разумный В.А. 1986. Воспитание нравственной культуры в процессе творческой любительской деятельности: (Метод. пособие для руководителей любит. творч. коллективов и об-ний) / Всесоюз. науч.-метод. центр нар. творчества и культ.-просвет. работы. М.:

- ВНМЦНТИКПР. 84, [2] с.
- Ратинов А.Р. 2001. Судебная психология для следователей: Научно-практическое руководство. М: Юрлитинформ. 352 с.
- Ратинов А.Р. 1967. Судебная психология для следователей. Учебное пособие. М.: НИиРИО ВШ МООП РСФСР. 289 с.
- Реан А.А. 1996. Агрессия и агрессивность личности. - Психологический журнал. № 5: 3-18.
- Роговин М.С. 1979. Логическая и психологическая структура диагноза. С. 5-27. - В сб. Психологические проблемы рационализации деятельности. Ярославль. 134, [1] с.
- Розин В.М. 1991. Научные интерпретации предмета психологии от парадигмы естественнонаучной к гуманитарной. - Психологический журнал. № 2: 5-14.
- Розов А.Н. 1990. Некоторые психологические вопросы проблематики социокультурных норм. - Вопросы психологии. № 5: 112-119.
- Савицкая Э. 1990. Закономерности формирования «модели культурного человека». - Вопросы философии. № 5: 61-74.
- Сквирский В.Я. 1994. Независимая экспертиза: теория, технология, практика. Книга I. М.: Синергия. 152 с.
- Солодин А.И. 1997. Жизнь как онтологическая игра и путь спасения (очерк телософии). СПб. 128 с.
- Сорокин П.А. 1992. Человек. Цивилизация. Общество. М. Политиздат. 543 с.
- Сорокин П.А. 1992. Социологические теории современности: Специализир. информ. по общеакад. прогр. «Человек, наука, общество: комплекс. исслед.». Пер. и предисл. С. В. Карпушиной; АН СССР, ИНИОН, Всесоюзный межведомственный центр наук о человеке при президиуме АН СССР. М.: ИНИОН. 193, [1] с.
- Стеценко А.П. 1990. О роли и статусе методологического знания в современной советской психологии. - Вестник МГУ. Сер. 14. Психология. № 2: 39-53.
- Столяренко А.М., Амаглобели Н.Д. 2015. Психология менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов,

- обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Психология». 2-е изд., испр. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 455 с.
- Столяренко А.М. 2001. Психология и педагогика: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 423 с.
- Таранов П.С. 1996. Интриги, мошенничество, трюки. Семфирополь. 576 с.
- Тарасов К.Е., Великов В.К., Фролова А.И. 1989. Логика и семиотика диагноза (методологические проблемы). М.: Медицина. 272 с.
- Тидор С.Н. 1996. Психология управления: от личности к команде: Учебное пособие. Петрозаводск: Изд-во АО «Фолиум». 217, [1] с.
- Урванцев Л.П. 1994. Психологические аспекты работы с больными: внутренняя картина болезни. - Новости медицины и фармации. №2: 40-41.
- Ушаков Г.К. 1987. Пограничные нервно-психические расстройства. 2-е издание. М.: Медицина. 1987. 304 с.
- Филиппов А.В., Ковалев С.В. 1986. Ситуация как элемент психологического тезауруса. - Психологический журнал. № 1: 14-21.
- Фролов С.С. 1991. Формирование отношений власти в управлении организаций. - Социальные исследования. № 7: 99-104.
- Фромм Э. 1994. Анатомия человеческой деструктивности. Перевод, Автор вступительной статьи П.С. Гуревич. М.: Республика. 447 с.
- Черемошкина Л.В. 2015. Мотивация профессиональной деятельности: факторы и условия деформации. - Гуманитарное пространство. Международный альманах. Т. 4. № 4: 508-518.
- Черепанов В.С. 1989. Экспертные оценки в педагогических исследованиях. М.: Педагогика. 152 с.
- Чудновский В.Э. 1981. Нравственная устойчивость личности: психологическое исследование. М.: Педагогика. 208 с.
- Чуфаровский Ю.В. 1996. Психология в оперативно-розыскной деятельности (установление и развитие контактов с

- субъектами заинтересованности). М.: Право и закон. 128 с.
- Шадриков В.Д. 1982. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. Отв. ред. К.А. Абульханова-Славская. М.: Наука. 185 с.
- Щедровицкий П.Г. 1993. Очерки по философии образования : статьи и лекции. 154 с.
- Шкуратов В.А. 1994. Историческая психология. Ростов-на-Дону. 287 с.
- Эльконин Д.Б. 1978. Психология игры. М.: Педагогика. 304 с.
- Эсаулов А.Ф. 1982. Активизация учебно-познавательной деятельности студентов: научно-методическое пособие. М.: Высшая школа. 223 с.
- Юревич А.В. 2005. Психология и методология. М.: Институт психологии РАН. 312 с.
- Юревич А.В. 2000. Психология и методология. - Психологический журнал. № 5: 35-47.
- Якобсон Л.И. 1992. «Онтологический круг» и структура психологического знания. - Психологический журнал. № 1: 6-14.
- Peccei A. 1977. The Human Quality. Oxford; New York: «Pergamon Press». XII, 214 pp.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
<b>ГЛАВА I.</b> Теоретические основы исследования.....	11
1.1. Профессиональная деформация как научная проблема.....	11
1.2. Методологические основы изучения профессиональной деформации руководителей.....	33
1.3. Концепция исследования.....	42
<b>ГЛАВА II.</b> Экспериментальное изучение профессиональной деформации.....	64
2.1. Программа и методы экспериментального исследования.....	64
2.2. Анализ проявлений профессиональной деформации руководителей.....	73
2.3. Психологические механизмы развития профессиональной деформации руководителей.....	118
Заключение.....	146



**ЛАЗАРЕВ Максим Александрович**  
**LAZAREV Maxim Alexandrovich**

**ПОДВОЙСКИЙ Василий Петрович**  
**PODVOYSKY Vasily Petrovich**

**ЛАСКИН Александр Анатольевич**  
**LASKIN Alexandr Anatolevich**

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕФОРМАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

### **PROFESSIONAL DEFORMATION OF CHIEF**

#### **Монография / Monograph**

**Главный редактор / Chief Editor**

**Дизайн обложки / Cover Design**

*Максим А. Лазарев / Maxim A. Lazarev*

**Компьютерная верстка / Typesetting**

*Сергей А. Дьячков / Sergey A. Dyachkov*

**Научный редактор / Science Editor**

*Олеся А. Савченко / Olesya A. Savchenko*

**Корректор / Corrector**

*Елена Н. Дьячкова / Elena N. Dyachkova*

*Издательство / Publishing:*

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

Московской области «Чеховский техникум»

142322, Московская область, Новый Быт, ул. Новая, д. 4

State Budget Professional Educational Institution of the Moscow Region “Chekhov  
technical college”

Novaya str., 4, Novyy Byt, Moscow Region 142322 Russia

тел.+7 (496) 724-11-41; e-mail: chmtt-1@mail.ru

Подписано в печать 26.06.2018.

Формат 60x90/16. Печать цифровая.

Гарнитура Times New Roman.

Тираж 1000 экз. Заказ № 1428

---

*Напечатано / Printed by:* ООО «АЕГ Групп» (A.E.G. Group)

ул. Грузинский Вал, д. 11, Москва 123056 Россия

Gruzinsky Val, 11, Moscow 123056 Russia