

УДК 159.923; 316.6

В.Л. Ситников

## ГУМАНИСТИЧЕСКАЯ ПСИХОПЕДАГОГИКА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ НА ПРИНЦИПАХ ОБЩЕЙ ЗАБОТЫ

**СИТНИКОВ Валерий Леонидович** — *заведующий кафедрой прикладной психологии факультета экономики и социального управления Петербургского государственного университета путей сообщения; доктор психологических наук, профессор.*

Россия, 190031, Санкт-Петербург, Московский пр., 9  
e-mail: sitnikof@mail.ru

### Аннотация

Статья посвящена проблемам педагогических истоков гуманистической психологии командообразования. Доказывается целесообразность использования отечественного опыта формирования разновозрастного коллектива на гуманистических принципах общей заботы, наиболее качественно теоретически и эмпирически разработанных и проверенных многолетним опытом научно-педагогической деятельности А.С. Макаренко, И.П. Иванова и их последователей. Рассмотрены некоторые малоизвестные факты истории становления их подходов к формированию и развитию коллектива. Выделены основные психолого-педагогические принципы командообразования, применимые не только в педагогической, но и во многих других видах современной созидательной деятельности.

### Ключевые слова

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ; РАЗНОВОЗРАСТНЫЕ ОТРЯДЫ; РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ В КОЛЛЕКТИВЕ; «ТРУД-ЗАБОТА»; КОЛЛЕКТИВНАЯ ТВОРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ; ГУМАНИСТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ.

Социальные и экономические проблемы, накапливающиеся в период глобального изменения социально-экономической формации, порождают потребность в какой-то панацее, которая смогла бы легко устранить все проблемы и обеспечить резкое ускорение развития социума. Сегодня такой панацеей для организаций любого уровня нередко представляется формирование команды. Это вполне закономерно, так как общественное развитие идет по спирали, но спираль эта приводится в движение маятником единства и борьбы противоположностей. И вот на очередном витке истории, решая возникающие проблемы, мы снова, забыв отечественный уникальный опыт, наступаем на старые грабли...

Избавляясь от коммунистических догм, наше общество быстро избавилось и от идеи ведущей роли коллектива в развитии человека и общества. Коллектив был признан средством

подавления личности, а ключевым механизмом наиболее эффективного развития отдельной личности и двигателем прогресса общества стали считать соперничество. Но произошедшее за последние десятилетия кардинальное изменение системы отношений, нарастающее экономическое отставание от развитых стран, провалы в науке и образовании, привели к осознанию того, что индивидуализм — это тупиковый путь развития как отдельной личности, так и общества в целом.

Анализ процессов, происходящих в наиболее эффективно развивающихся странах, показал, что наиболее успешно прогрессируют социально ориентированные экономики, опирающиеся на принципы гуманизма и коллективизма. Архаичность и низкая эффективность авторитарного стиля управления сегодня не вызывают сомнения. Большинство современных специалистов в области управления счита-



ют наиболее перспективным командный стиль, при котором цели организации в полной мере согласуются с личными целями сотрудников.

Есть разные подходы к пониманию путей и принципов создания команды. Одни считают, что команда сама собой формируется в ходе совместной деятельности в условиях любого стиля управления. Другие настаивают, что все зависит от ситуации или от сложившегося подбора кадров, или от личности руководителя, или от совокупности благоприятных обстоятельств.

Современные исследования и практика управления убедительно свидетельствуют, что процесс командообразования не происходит самопроизвольно. Сегодня появилось много разнообразных семинаров, тренингов, «тим-билдингов», «веревочных курсов» и форм обучения основам командообразования. Почти все эти мероприятия, даже предлагающие авторские разработки, базируются на западных и прежде всего на американских технологиях и методиках.

Увы, подавляющее большинство экономистов и психологов, занимающихся проблемами управления, не знают отечественного уникального опыта эффективнейшего командообразования. Для нашей страны издавна характерны две крайности: либо уверенность в том, что «Россия — родина слонов», либо «идолопоклонство перед Западом». Сегодня, когда налицо резкое отставание научного и экономического развития, в России преобладает первая крайность. Россия, конечно, не родина слонов, но один из наиболее интересных социально-психологических опытов, опирающихся на точное понимание закономерностей и механизмов формирования команды, был реализован, глубоко и методически точно описан Антоном Семеновичем Макаренко (1888–1939), а затем творчески (теоретически и практически) переработан и адаптирован к обычным условиям непетенциарной системы школьного и внешкольного воспитания академиком Игорем Петровичем Ивановым (1923–1992).

А.С. Макаренко и И.П. Иванов точно определили ключевой принцип формирования подлинной команды, который заключается в организации деятельности группы, направленной на общую заботу об окружающем мире, о людях, о самих членах группы. Ими разработана четкая технология реализации этого принципа в процессе совместной деятельности. А.С. Ма-

каренко вывел точную «формулу»: важнейшим условием развития личности является не «труд-работа», а «труд-забота». И.П. Иванов разработал уникальную систему развития личности в процессе коллективной творческой созидательной деятельности, целью которой является общая забота об окружающей жизни.

Может возникнуть вопрос: а какое отношение к проблеме современного командообразования имеет педагогическая система, созданная много десятилетий тому назад?

Самое непосредственное. Любое изменение системы управления и производственных отношений требует предварительной подготовки и обучения персонала. Сегодня одной из наиболее эффективных методик социально-психологического обучения заслуженно считаются тренинги или так называемые Т-группы, группы встреч. Известный американский психолог К. Рудестам отмечал: «О группах встреч Карл Роджерс отзывался как об одном из величайших социальных изобретений 1960-х годов. <...> Местом, где произошли разительные перемены в движении групп встреч, способствовавшие их широкому распространению, стал Институт Эсален... Эсален был учрежден в 1962 году [1, с. 82, 83].

Но еще в 1956 году И.П. Ивановым был организован Союз энтузиастов, который объединил около 20 старших пионервожатых ленинградских школ [2] и практически в режиме Т-группы разрабатывал фактически тренинговые формы и методы коллективной творческой деятельности школьников. И.Д. Аванесян, ученица и соратница И.П. Иванова, дает точное определение сущности концепции и социальной технологии своего учителя: «Лейтмотив педагогики Иванова — утверждение гуманистических отношений, воспитание творческих людей, способных заботиться о конкретных людях, окружающей жизни, о себе, как о товарище своих товарищей... Развивая и утверждая идеи Макаренко в другое время и в других условиях, Игорь Петрович... разработал методику, которая позволяет решать в единстве задачи гражданственности, социальной активности и личностного роста воспитанников» [3, с. 92–93].

В 1995 году журнал «Фай Дельта Кэппен» опубликовал «сенсационные» материалы. Американские ученые заявили о революции в образовании. На основе глубокого анализа истории

воспитания и развития человека они пришли к выводу, что нашли эффективный способ развития личности. И это отнюдь не индивидуализм, характерный для западного общества, а включение человека в социальное действие, во взаимобмен заботой. Основатель и первый главный редактор газеты «Первое сентября», член-корреспондент Российской академии образования С.Л. Соловейчик справедливо отметил, что это открытие совершено не американцами, а нашим выдающимся педагогом И.П. Ивановым в начале 1950-х годов. «И вот открытие русского ученого Иванова приходит к нам из Америки. Теперь будем нудно спорить о приоритетах», — горько заметил он [4].

Мы не предлагаем спорить о приоритетах, так как и отечественные, и зарубежные исследования базируются на общечеловеческих гуманистических принципах, на понимании фундаментальных закономерностей и механизмов психического развития человека и общества. В гуманистической психологии (А. Маслоу, К. Роджерс), психоанализе (Э. Фромм, Э. Эриксон), гештальт-психологии (Ф. Перлз, Э. Шостром) с различных позиций забота зрелой личности о других понимается как необходимое условие ее самоактуализации, достижения внутренней целостности и психологического здоровья в целом. Но необходимо знать собственные корни и понимать, что в России накоплен ценнейший опыт формирования самоактуализирующейся личности, действующей в коллективе, в команде.

Увы, сегодня не только молодые, но и весьма зрелые психологи и педагоги очень часто проявляют незнание отечественного опыта создания эффективной команды, действующей на демократических принципах, считая и утверждая, что настоящие гуманистические психологические технологии разработаны на Западе, а в России и Советском Союзе был только авторитарно-бюрократический стиль управления. В 2006 году в Швейцарии, на конференции Международной ассоциации морального образования, посвященной 100-летию Л. Колберга, американский профессор М. Берковиц под аплодисменты многочисленных коллег со всего мира прочел актовую лекцию о современных подходах к моральному образованию в США. С каким упоением он говорил о роли группы в морально-волевом развитии личности подрост-

ков, о важности включения их в деятельную заботу об улучшении окружающей жизни, а не только о самих себе, правда, ни разу не упомянув ни А.С. Макаренко, ни И.П. Иванова, ни Россию, ни Советский Союз. По сути это был гимн коллективизму и отповедь индивидуализму. Надо отдать ему должное, что в частной беседе он без колебаний признал приоритет России, а точнее Советского Союза, в разработке теории и практики развития личности в коллективной творческой деятельности.

Это реально действующая, не просто педагогическая, а практически психотерапевтическая система развития и гармонизации личности, т. е. система гармонизации отношений конкретного человека с другими людьми, с обществом и с самим собой. Система, дающая реальные инструменты для создания команды и высшего уровня ее развития — коллектива.

Понятия «коллектив», «команда» относятся к специфической разновидности групп, кардинально отличающейся от всех других типов. Они выходят за пределы понятия формальных групп и рассматриваются как наиболее высокий уровень группового развития. В определении этих понятий гораздо больше общего, чем различий. Они характеризуют группы, достигшие высшего уровня сплоченности, действующие как единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков, обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов организации и удовлетворение личных и групповых потребностей их членов. Групповые процессы в команде и коллективе образуют стратометрическую структуру, основой которой является совместная деятельность, обусловленная личностно и социально значимыми целями. Но если в команде эта деятельность обусловлена личностно значимыми целями и целями группы, то коллективная деятельность обусловлена личностными, групповыми и социально значимыми целями

Понимание общей цели является одним из ключевых для формирования коллектива. Основываясь на огромном практическом опыте, А.С. Макаренко утверждал, что если перед коллективом нет цели, то нельзя найти способа его организации [5, с. 120].

Причем в настоящем коллективе цели личные не вступают в противоречие с целями пер-



вичного, «неделимого» коллектива, а эти цели определяются целями, идеологией всего общества. А.С. Макаренко писал: «Коллектив наших воспитанников... это прежде всего ячейка социалистического общества, обладающая всеми особенностями, правами и обязанностями всякого другого коллектива в Советской стране» [Там же. С. 449]. Он справедливо считал, что замкнутый в своих границах первичный коллектив стремится отойти от интересов общего коллектива.

Потому-то сегодня и отказываются от термина «коллектив», подменяя его понятием «команда», что нет у современного общества идеологии, понимаемой и принимаемой обществом, следовательно, нет понятной общей, единой цели, а потому и не формируются, как говорил Макаренко, «отношения ответственной зависимости», определяющие организационную структуру коллектива. Понятие «команда» оказывается более соответствующим современным российским реалиям, характеризующимся раздробленностью общества, отсутствием идей, объединяющих разные социальные группы.

Основное отличие понятий «коллектив» и «команда» все же не в наличии или отсутствии идеологии, а в степени автономности, независимости от уровня организации, от общества. Как только что отмечалось, коллектив — «это прежде всего ячейка... общества», он не может действовать независимо от общества, не разделяя его интересов, а тем более вопреки целям общества. Команда же может быть совершенно автономной, а может входить как структурное подразделение в команду более широкого уровня. Ее цели могут соответствовать целям общества, а могут находиться с ними в антагонистических отношениях. Если коллектив, по определению не может быть асоциален, то команда может быть совершенно асоциальна, т. е. ее действия могут быть направлены во вред окружающим. По всем другим характеристикам понятия «коллектив» и «команда» практически идентичны.

Понятие «коллектив» как высший уровень развития группы использовалось в официальной и неофициальной отечественной науке и практике управления, понятие «команда» употреблялось преимущественно в зарубежной науке и практике. После распада Советского Союза и поспешного отказа не только от преж-

ней идеологии, но и от того, что ее напоминало, произошла трансформация, доходящая до бездумной подмены понятий. Отказавшись от собственного опыта формирования и развития группы до уровня коллектива, некритично переводя или пересказывая по чужим переводам зарубежный опыт, некоторые авторы невольно или сознательно передергивают понятия, и тогда с удивлением приходится читать в учебниках, как то «авторитарный», то «органический» тип управления и организационной культуры называют «коллективным» или «коллективистическим» типом управления.

Коллективы, созданные А.С. Макаренко, имели одну специфическую особенность, кардинально отличавшую их от подавляющего большинства других трудовых коллективов, даже от тех, которые можно отнести к высшему уровню развития группы. На всех уровнях управления коллективом, от первичных «отрядов» до высшего Совета колонии или коммуны, не было постоянного назначенного или избранного руководителя. Руководители всех уровней избирались на общем собрании коллектива не более чем на полгода. На общих сборах происходило обсуждение и принятие всех основных управленческих решений. На них же давалась оценка деятельности каждого члена коллектива.

Сегодня даже многие педагоги и психологи, неплохо знающие работы Макаренко, уверены в том, что он являлся продуктом и рупором коммунистической идеологии, но «факты — упрямая вещь...». Первые трудовые отряды учащихся разного возраста, действовавшие на основе коллективной организации деятельности, А.С. Макаренко создавал еще в 1917 году, работая директором железнодорожной школы № 1 города Крюкова, когда перед ним остро встал проблема не столько обучения, сколько избавления школьников от голода. Для этого он добился от земства, чтобы школе выделили большой участок земли. На нем школьники, педагоги и сотрудники школы разбили огороды и заложили фруктовый сад, который впоследствии стал основой кременчугского Центрального парка культуры и отдыха.

Именно тогда, исходя из имеющихся условий, А.С. Макаренко впервые разработал и успешно реализовал систему организации разновозрастных отрядов, поскольку деятельность по самовывживанию коллектива педагогов и детей



в тяжелейшее время Первой мировой, а затем и Гражданской войны потребовала значительно более сложной, чем классно-урочная, организационной структуры. Система разновозрастных отрядов, включенных в общую, совместную заботу о выживании, призванная обеспечить оптимальное использование возможностей детей разного возраста, дала поразительный эффект. Эта система привела к возникновению совершенно новых, неожиданных заранее взаимоотношений, проявлению у ребят разного возраста невиданных ранее личностных качеств. Работая в разновозрастных отрядах, решая общие задачи, старшие начинали помогать педагогам в организации и воспитании младших, заботиться о них, а младшие, равняясь на старших, дорожа их вниманием и дружбой, старались изо всех сил, максимально активизируя свой потенциал развития, и в меру своих возможностей заботились о старших. Так зарождалась система воспитания, разработанная А.С. Макаренко, именно в такой совместной деятельности разновозрастных отрядов оттачивалась методика «параллельного действия» педагогов и детей.

Практически никто сегодня не знает или не вспоминает, что воспитанники Куряжской колонии НКВД для несовершеннолетних особо опасных преступников, превращенной макаренковским коллективом в Коммуну им. Дзержинского, без помощи государства, на заработанные самостоятельно средства, создали первый в СССР завод, выпускавший самую современную для того времени аппаратуру: электродрели и фотоаппараты «ФЭД». Разработанная А.С. Макаренко система организации жизни коммуны стала первой в истории научно обоснованной и практически реализованной системой командообразования не только в педагогической деятельности, но прежде всего в сфере инновационного производства. Причем в этой воспитательной колонии-коммуне ребята и девочки совмещали учебу и работу. Большинство выпускников получили не только среднее, но и высшее образование, став профессиональными педагогами, инженерами, военными, врачами... А первыми методическими пособиями по психологии формирования разновозрастного коллектива и технологии реализации командно-демократического стиля производственного управления и взаимодействия можно по праву считать «Педагогическую поэму»,

«Флаги на башнях», «Марш тридцатого года» и множество статей А.С. Макаренко [6].

Авторитарно-командному руководству страной было невыгодно распространение системы А.С. Макаренко, проверенной на одном из самых передовых и технологически сложных производств. Макаренко отстранили от руководства коммунной, воспитанников лишили возможности работать на заводе. Мне довелось ровно сорок лет назад, в 1974 году, побывать в этой колонии, оставшейся колонией особо строгого режима для несовершеннолетних преступников. Там ничего, кроме портретов Макаренко и Дзержинского в кабинете начальника колонии, не напоминало об уникальном социальном, психологическом, педагогическом и производственном эксперименте 1930-х годов.

Но остались книги, опередившие свое время и практически невостребованные в современной России. Удивительно, но в СССР, не говоря о нынешней России, не было издано ни одного полного собрания сочинений А.С. Макаренко. Первое, 7-томное, собрание сочинений вышло в 1950–1952 годах, второе, несколько расширенное, — после XX съезда партии (1956), третье, 8-томное (даже урезанное по сравнению с 7-томным), — к 100-летию со дня рождения А.С. Макаренко в середине 1980-х, когда в капиталистической ФРГ уже издавалось 20-томное собрание его сочинений не только на немецком, но и на русском — языке оригинала.

Через 10 дней после августовского путча 1991 года, поздравляя телезрителей с Днем знаний, ректор одного из крупнейших педагогических вузов страны призывал к отказу от «тюремной педагогики» Макаренко, которая мешает развитию человека, подавляя его индивидуальность. Таковы гримасы отечественной истории: в период зарождающегося тоталитаризма лишать гениального организатора любимой работы за излишнюю демократию, а в период провозглашения демократических принципов его же громить за тоталитарность [7, с. 54].

Примерно такая же судьба сложилась и у Игоря Петровича Иванова, творчески развившего идеи А.С. Макаренко и доказавшего полную несостоятельность тех, кто говорил, что опыт «тюремной педагогики» Макаренко неприменим в обычных условиях.

После окончания философского факультета Ленинградского университета И.П. Иванов



начал преподавать психологию и логику в школе (да, сегодня даже не верится, что в послевоенные годы в школах преподавали эти предметы), где ему поручили руководство классом, от которого отказывались все педагоги. Тогда он и обратился к опыту А.С. Макаренко, на основе которого блестяще организовал отношения в классе, и убедился в действенности этой педагогической системы [8].

Молодого, замечательно образованного, свободно владевшего несколькими иностранными языками, активно и творчески работавшего педагога быстро заметили и перевели в Ленинградский обком, а затем в школьный отдел ЦК комсомола. Работая там, он много ездил по всей стране, получив возможность хорошо изучить опыт наиболее творчески работающих пионерских и комсомольских организаций школ. Его интересовали не формальные показатели, а реальные дела, в которых проявлялись инициатива и самостоятельность самих ребят, формы и методы их творческой деятельности. Особое внимание привлекала широко развернувшаяся еще в предвоенные годы бескорыстная тимуровская работа пионерских отрядов [9]. Но вскоре, несмотря на прекрасную перспективу номенклатурной карьеры, со всеми ее привилегиями, стремясь обобщить накопленный опыт и внедрить его в педагогическую практику, Игорь Петрович покидает ЦК ВЛКСМ, Москву и возвращается в Ленинград, где начинает вплотную заниматься научно-исследовательской работой в НИИ педагогики, которым тогда руководил Б.Г. Ананьев.

После блестящей, но весьма сложно проходившей защиты диссертации, первым оппонентом на которой был Б.Г. Ананьев, И.П. Иванов не стал засиживаться в кабинетах. Продолжая работать научным сотрудником, он в 1956 году вместе с единомышленниками создает СЭН — Союз энтузиастов [2]. Увлеченные его идеями, школьные вожатые ищут, обсуждают, апробируют и реализуют новые методы и формы работы со школьниками, разрабатывают систему воспитания молодежи на принципах деятельной заботы об улучшении окружающей жизни.

Так начался уникальный социальный эксперимент, не имеющий аналогов в истории. На базе школы пионерского актива Дома пионеров и школьников (ДПШ) Фрунзенского района в 1959 году создается общественное объединение

педагогов и школьников разного возраста — постоянно действующий сводный коллектив представителей всех школ района, пионеров и вожатых, взявший на состоявшемся в марте 1959 года первом многодневном общем собрании название КЮФ — Коммуна юных фрунзенцев. Общественная жизнь школьных пионерских организаций, казалось бы, окончательно погрязших в формализме, забурлила. В КЮФ вливаются и взрослые, не имевшие прежде отношения к педагогике: студенты, выпускники консерватории, рабочие, которые, побывав на одном собрании, навсегда увлекаются работой с детьми. Все вместе, движимые мыслью и энергией Игоря Петровича, они создают уникальную систему формирования команды и развития личности в коллективной творческой деятельности, целью которой является общая практическая забота об улучшении окружающей жизни, о близких и далеких людях [10].

Об уникальном потенциале и глубокой психологичности этой системы говорит то, что это единственная за всю историю человечества реальная технология воспитания, изначально широко распространявшаяся не сверху, по указанию властей, а самими детьми. Вначале во Фрунзенском районе, потом в школах других районов Ленинграда, в области, а затем и по всему Советскому Союзу стали возникать неформальные объединения, нередко, по примеру КЮФа, называвшие себя клубами юных коммунаров (КЮК), как бы подчеркивая этим свой неформальный статус, не относящийся непосредственно к заформализованному комсомолу или пионерии. Старшеклассники, побывавшие в начале 1960-х годов во Всероссийском пионерском лагере «Орленок», к 1965 году инициировали создание по всей стране более 500 клубов старшеклассников — КЮКов, действовавших по системе И.П. Иванова (причем члены этих клубов практически ничего не знали о том, что у этой системы коллективной творческой деятельности есть автор). Конечно, надо отдать должное школьному отделу «Комсомольской правды», прежде всего С. Соловейчику и И. Зюзикину, оказавшим мощную поддержку возникавшим клубам.

Но, как неоднократно доказывала отечественная история, «нет пророка в своем отечестве». Меньше чем через год после первого трехдневного сбора школьников, прошедшего

на базе Фрунзенского ДПШ, комсомольские чиновники озадачились: «А что это за неформальная организация?», «Она что, противопоставляет себя комсомолу, пионерской организации?», «Почему они так недовольны тем, как мы организуем работу?», «Почему они отказываются готовить пионерские сборы и комсомольские собрания по рекомендациям или даже по замечательным готовым сценариям, утвержденным вышестоящими органами?» и т. п. Многие авторитарные директора школ, конечно же, поддержали молодых бюрократов. Даже после разъяснения важности проведения этого эксперимента, пришедшего из школьного отдела ЦК ВЛКСМ с рекомендацией поддержать его, противодействие не прекратилось, а стало еще более тонким и изощренным.

Осенью 1962 года И.П. Иванов был вынужден уйти из созданного им уникального неформального объединения, которое после его ухода стало вариться «в собственном соку» и из большого, постоянно развивавшегося коллектива, уже в год своего рождения насчитывавшего больше 400 человек, постепенно превратилось в небольшую элитарную группу. Увы, так происходило не только с КЮФом, но и со многими другими подобными объединениями, поверившими в собственную исключительность и сосредоточившимися только на заботе о себе, своем коллективе. Они остались командой, но перестали быть коллективом, нацеленным на улучшение окружающей жизни. Именно благодаря подобным объединениям появился и такой аргумент противников системы Иванова: «это элитарная педагогика, педагогика для умненьких». Но люди, хорошо знакомые с этой системой, понимают, что это не так. В этих коллективах были и дети профессоров, и дети партийных чиновников (в меньшинстве), и дети рабочих, и дети служащих; комсомольский актив и бывшая дворовая шпана... [6, с. 7].

С начала 1990-х годов весьма разнообразно понимаемая «свобода личности» привела к отрицанию и разрушению сложившейся системы регуляции взаимодействия человека с государством и обществом. Особенно серьезной деформации подверглась система воспитательной работы с молодежью.

Характерной особенностью современных жителей России стало глубокое расслоение по всем параметрам: социальному, материально-

му, культурному, образовательному, интеллектуальному, национальному. В результате происходит подмена ключевых понятий. Вместо таких жизненных принципов, как: «Один за всех и все за одного», «Кто, если не ты? Когда, если не теперь?», «Не откладывай на завтра то, что можешь сделать сегодня», «Завтрашняя радость» («Завтра будет лучше, чем вчера»), «Сам погибай, а товарища выручай» и т. п., стали исповедоваться индивидуалистические: «Каждый за себя», «Оно тебе надо?», «Не откладывай на завтра то, что можно отложить на послезавтра», «Дайте все и сразу», «Спасайся, кто может» и т. д.

Происходит потеря устойчивых жизненных ориентиров. Вместо коллективизма процветает индивидуализм. Сегодня для большинства КАЗАТЬСЯ важнее, чем БЫТЬ. Процветает забота только о себе вместо триединства заботы: о мире, о людях, о себе.

Все это происходит на фоне глобализации, слияния идей, капиталов и средств производства. Сейчас руководитель любого уровня стремится к тому, чтобы быть наиболее эффективным. Но как этого добиться в условиях, когда современные предприятия, кажется, уже достигли предела своей конкурентоспособности в области цен и качества? Многие современные экономисты и управленцы считают, что остается практически один ресурс — повышение квалификации персонала в области деловой эффективности. И основные надежды возлагаются на командообразование.

Как уже отмечалось, сегодня заслуженную популярность среди современных руководителей приобрели тренинговые формы повышения квалификации и переподготовки персонала, прежде всего управленческого. В основе практически всех современных тренинговых программ, активно применяемых в подготовке кадров и обучении персонала, лежат зарубежные социальные технологии, иногда модифицированные, исходя из собственного опыта отечественных тренеров, полученного, как правило, еще в школьном и студенческом возрасте. К этим же тренинговым формам и программам в некоторой степени можно отнести и так называемые оргдеятельностные игры.

Мало кто отдаст отчет в том, что эти тренинговые и игровые оргдеятельностные формы и методы так легко и быстро оказались



восприняты на постсоветском пространстве именно благодаря находкам А.С. Макаренко и И.П. Иванова, а также большого количества педагогов (профессиональных и так называемых «общественников»), ставших их сторонниками и последователями.

Эти педагоги вместе со своими воспитанниками в повседневной, обыденной жизни практически моделировали в локальных условиях идеальные отношения возможного будущего. Конструируя свои коллективы, организуя совместную деятельность разновозрастных коллективов, они включали будущих взрослых в отношения бескорыстной совместной дружеской деятельности по улучшению окружающей жизни, тем самым формируя навыки взаимодействия, взаимопонимания, взаимодоверия и взаимопомощи, без которых невозможно формирование настоящей команды. В этом взаимодействии происходило переживание новых возможностей отношений с окружающим миром и самим собой, создавались образы желаемого будущего, закреплялись способы его построения. Как правило, наиболее часто и успешно это реализовывалось во внешкольной деятельности, в пионерских и трудовых лагерях или студенческих отрядах.

А затем взрослые люди, бывшие школьники, не только прошедшие официальную, часто чрезмерно бюрократизированную систему пионерской и комсомольской организаций, но и получившие опыт творческой, активной, неформальной жизнедеятельности объединений, действовавших на основе идей и методов А.С. Макаренко и И.П. Иванова, нередко вспоминали эти образы, сожалея, что во взрослой жизни не встречаются коллективов с такими отношениями творческого и ответственного взаимодействия, но сами, становясь руководителями и настоящими профессионалами, часто обращались к этим образам школьной или студенческой поры и нередко им удавалось создавать прекрасные коллективы единомышленников, способные решать самые сложные задачи. Конечно, встречаются руководители, изначально одаренные организаторскими способностями, но таких единицы.

Выдающимся достижением А.С. Макаренко и И.П. Иванова является то, что они, обладая не только организаторскими, но и исследовательскими способностями, смогли, ана-

лизируя обыденную педагогическую практику в существенно отличающихся общественно-исторических условиях, увидеть наиболее эффективные пути формирования деятельного творческого коллектива и закономерности его развития, обобщить их в теории и разработать методику, позволяющую технологически четко добиваться воспроизводства творческих коллективов, действующих на реально демократических началах, создающих и реализующих социально значимые проекты.

Ключевыми элементами их системы являются: включение в общую заботу об окружающих; структурирование коллектива на разновозрастные микрогруппы, объединенные общими задачами по организации совместной деятельности; отношения творческого сотрудничества разных поколений коллектива; чередование творческих поручений внутри групп; ротация выборных руководителей; институт временных «советов дела» при высшей власти «общего сбора»; коллективное планирование, коллективное исполнение и подведение итогов любой деятельности с обязательной позитивной оценкой каждого внесшего реальный вклад в достижение желаемого результата; сохранение многообразных традиций и ритуалов коллектива; бодрый, «мажорный» тон даже в самых сложных ситуациях; требовательное и бережное отношение к каждому члену коллектива, сформулированное А.С. Макаренко так: «Как можно больше уважения к человеку и как можно больше требовательности к нему»; собственная символика; многодневные «сборы», летние палаточные лагеря; коммунарский дух и мн. др.

В условиях административно-командной системы создавались коллективы, действовавшие на реально демократических принципах. Или, говоря в терминах управления: в авторитарной структуре организации действовали подразделения, основанные на демократическом, патисипативном стиле управления, обеспечивавшем максимальное участие всех членов подразделения в организации эффективной деятельности. Это достигалось благодаря участию каждого: в совместном определении цели и задач (миссии) своего коллектива; совместном планировании; коллективной подготовке; творческом проведении каждого конкретного дела; общем обсуждении итогов и возможно-



стей их использования в дальнейшей деятельности коллектива.

Важнейшим фактором обеспечения стабильного развития эффективного коллектива была система постоянной ротации руководителей всех постоянных и временных структурных подразделений. При такой включенности в жизнедеятельность коллектива каждый чувствовал свою персональную ответственность за свой круг обязанностей, каждый имел опыт и исполнителя, и руководителя.

Принципиальную возможность и эффективность применения таких подходов к командообразованию доказывает опыт организации деятельности израильских киббуцев, признанных наиболее эффективными современными сельскохозяйственными предприятиями, а также опыт промышленных предприятий в Социалистической Федеративной Республике Югославии (до ее распада) и опыт организации деятельности многих современных инновационных предприятий, успешно развивающихся в разных странах.

В современной России все более активно происходят аналогичные процессы внедрения в практику командообразования наиболее эффективных принципов, форм и методов организации коллективной творческой деятельности. Однако, как правило, для этого используются различные модификации западных технологий, весьма успешно, не без помощи наших эмигрантов второй и третьей волны и без ссылок на первоисточники, адаптировав-

шие многие формы и методы командообразования, разработанные в свое время А.С. Макаренко, И.П. Ивановым и их последователями, но при этом нередко потерявшие ключевые идеи и принципы организации социально ориентированного взаимодействия.

Современной России, ориентированной на инновационное развитие, необходимо не только копировать чужие технологии социального строительства, но и, освободившись от идеологических шор, обращаться к собственному уникальному опыту создания эффективно действующих образовательных учреждений и высокотехнологических производств на основе глубокого понимания психологических механизмов целенаправленного формирования высокоэффективных социально значимых коллективов творческих личностей.

И в завершение: 13 марта 2013 года исполнилось 125 лет со дня рождения Антона Семёновича Макаренко, 5 ноября 2013 года — 90 лет со дня рождения выдающегося ученого и педагога Игоря Петровича Иванова. Увы, эти даты остались практически незамеченными правительством, средствами массовой информации, даже Российской академией образования и Министерством образования и науки. Хочется надеяться, что к следующим юбилеям этих выдающихся педагогов ситуация в обществе, а также в отечественной и мировой педагогике кардинально изменится и опыт гениальных педагогов будет оценен по достоинству не только на словах, но и на деле.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Рудестам К. Групповая психотерапия. СПб.: ПитерКом, 1998. 384 с.
2. Иванова Л.А. Будущее в настоящем — жизнь и творчество Игоря Петровича Иванова. СПб.: Центр пед. информ., 1998. 200 с.
3. Аванесян И.Д. Игорь Петрович Иванов: наука и жизнь. СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2001. (Сер. «Золотые имена».)
4. Соловейчик С.Л. По следам общей заботы // Первое сентября. 1995. № 104.
5. Макаренко А.С. Сочинения. В 7 т. Т. 5. М., 1951.
6. Ситников В.Л., Комарова А.В., Слотина Т.В. Практикум по психологии командообразования: учеб. пособие. СПб.: Изд-во ПГУПС, 2011. 217 с.
7. Ситников В.Л. Педагогические истоки современной психологии командообразования // Изв. Рос. гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена. 2012. № 148. С. 51–60.
8. Иванов И.П. Воспитывать коллективистов: из опыта работы школ Ленинграда и Ленинградской области. М.: Педагогика, 1982. 80 с.
9. Гайдар А. Тимур и его команда // Собр. соч. В 3 т. Т. 2. М.: Правда, 1986.
10. Соловейчик С.Л. Фрунзенская коммуна: книга о необычной жизни обыкновенных ребят, написанная ими самими, с рисунками, которые сделала Галина Скотина, тоже коммунарка. М.: Детская лит., 1969. 175 с.



V.L. Sitnikov

## HUMANISTIC PSIHOPEDAGOGIKA OF TEAMBUILDING ON THE PRINCIPLES OF THE GENERAL CARE

SITNIKOV Valery L. — *Petersburg State Transport University.*

Moskovsky pr., 9, St. Petersburg, 190031, Russia

e-mail: sitnikof@mail.ru

### Abstract

In the article the problem of modern principle conditions, forms and effective group cooperation interaction methods are considered. On the basis of the comparative analysis of inconsistent approaches to teambuilding, the expediency of domestic experience of collective formation use on humanistic principles of the general care is proved, that were mostly qualitative theoretically and empirically developed and checked up by long-term experience of scientific and pedagogical activity of A.S. Makarenko, I.P. Ivanova and their followers. In article some little-known facts of history of their approaches to formation and collective development are considered. The basic psychology-pedagogical teambuilding principles, applicable not only in pedagogical, but also in many other kinds of modern creative activity are allocated.

### Keywords

TEAMBUILDING; EMERGENCE; UNEVEN-AGE GROUPS; MANAGING STYLE; PERSONALITY DEVELOPMENT IN COLLECTIVE; “LABOR-CARE”; COLLECTIVE CREATIVE ACTIVITY; HUMANISTIC PSYCHOLOGY.

### REFERENCES

1. Rudestam K. *Grouppovaya psykhoterapiya* [Group psychotherapy]. St. Petersburg, 1998. 384 p. (In Russ.)
2. Ivanova L.A. *Budusheje v nastoyaschem – zgizn' i tvorchestvo Igorya Petrovicha Ivanova* [Future in the present – life and Igor Petrovich Ivanov's creation]. St. Petersburg, 1998. 200 p. (In Russ.)
3. Avanesyan I.D. *Igor' Petrovich Ivanov: nauka i zgizn'* [Igor Petrovich Ivanov: science and life]. Ser. “Zolotijeimena”. St. Petersburg, RGPU by A.I. Gertsen Publ., 2001. (In Russ.)
4. Soloveychik S.L. [On the tracks of overall concern]. *Newspaper “First September”*, 1995, no 104. (In Russ.)
5. Makarenko A.S. Collected works. In 7 vol. Of vol. 5. Moscow, 1951. (In Russ.)
6. Sitnikov V.L., Komarova A.V., Slotina T.V. *Practicheskaya psikhologiya komandoobrazovaniya* [Practice in psychology of komandoobrazovaniya]. St. Petersburg, 2011. 217 p. (In Russ.)
7. Sitnikov V.L. [Pedagogical sources of contemporary psychology of komandoobrazovaniya]. *Izvestija Rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo univ. – Proc. of the Russian St. Pedagogical Univ. of the name of A.I. Gertsen*. 2012, no 148, pp. 51–60. (In Russ.)
8. Ivanov I.P. *Vospitanije collectivistov: iz opita raboti shcol Leningrada i Leningradskoj oblasti* [To educate collectivists: From the work experience of the schools of Leningrad and Leningrad region]. Moscow, Pedagogy Publ., 1982. 80 p. (In Russ.)
9. Gaydar A. Timur i ego commanda [Timur and his team]. *Collected works*. In 3 vol. Of vol. 2. Moscow, Pravda Publ., 1986. (In Russ.)
10. Soloveychik S.L. *Frunzenskaya kommuna* [Frunze commune]. Moscow, 1969. 175 p. (In Russ.)