

DOI: 10.24412/1994-3776-2022-1-95-103

УДК: 316.354.2

В.Н. Саенко**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В
СОВРЕМЕННЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ****V. Saenko. Human resource management in modern public associations**

Аннотация. В данной статье рассматриваются процессы управления человеческими ресурсами в современных общественных объединениях. Процессы управления анализируются с точки зрения субъектности объектов управления и изменения их поведенческих установок как способа управления. Социальная инженерия и манипуляция сознанием рассматриваются как один из актуальных современных способов социального управления. Рассмотрены типы управления человеческими ресурсами в зависимости от доступа объектов управления к информации о целях субъекта управления

Ключевые слова: человеческий ресурс, управление, общественные объединения, социальная инженерия, социальное поведение, социальные установки, манипуляция сознанием.

Контактная информация: 197349, Санкт-Петербург, Парашютная ул., д. 19 к.1, кв. 6
+ 7 (812) 911-794-57-56,
e-mail: saenkomail@mail.ru

Abstract. The article discusses the processes of human resource management in modern public associations. Management processes are analyzed from the point of view of the subjectivity of management objects and changes in their behavioral attitudes as a management method. Social engineering and manipulation of consciousness are reviewed as one of the relevant modern methods of social control. The types of human resource management are examined depending on the access of management objects to information about the goals of the management subject.

Keywords: human resources, management, public associations, social engineering, social behavior, social attitudes, manipulation of consciousness.

Contact information: 197349, Parachute st. 19, 1, 6, St. Petersburg, Russian Federation,
+ 7 (812) 911-794-57-56,
e-mail: saenkomail@mail.ru

За функционирование современных социальных объединений отвечают как специализированные и квалифицированные их представители, обеспечивающие устойчивые и продуктивные социальные отношения, так и каждый отдельный их представитель и общая совокупность представителей, представленная большой или малой группой. Для ряда общественных объединений особенно важны отдельные представители, которые обеспечивают жизнедеятельность и жизнеспособность объединения, например, общественные или волонтерские движения, где кураторы-активисты и руководство выполняют такую роль. В современном мире растет потребность в человеческих ресурсах и инициативных и лояльных активистах, в частности. Вместе с ростом возникают новые возможности, риски и требования к управлению человеческими ресурсами. Важными этапами формирования социального объединения сегодня являются процессы поиска, отбора, а также развития и адаптации персонала или членов объединения.

Специфика управления человеческими ресурсами в социальных объединениях обусловлена повышенной субъектностью данного типа объекта управления. Всякий человеческий ресурс наделен определенной степенью субъектности и способен

Саенко Виталий Николаевич – ассистент кафедры социологии и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

V. Saenko - assistant at the Department of Sociology and Personnel Management, Saint-Petersburg State Economic University.

© Саенко В.Н., 2022.

принимать независимые решения, критически оценивать стоящие перед ним задачи, предъявляемые ему требования. В условиях общественных объединений, особенно наиболее неформальных разновидностей таких как общественные движения, объект управления не только субъектен, но и сам, зачастую, становится, осознанно или нет, целенаправленно или нет, если не самостоятельным субъектом управления, то проводником управленческой политики изначальных субъектов управления. Подобный переход возможен благодаря изменению или внедрению новых поведенческих установок, которые становятся для человека новой нормой и определяют его дальнейшую деятельность и ценностно-смысловые ориентиры. В дальнейшем подобный член объединения начинает трансляцию новых установок и выполняет новую для него системную функцию по сохранению и воспроизводству [7, с. 26–50] необходимых аттитюдов.

Для формальных организаций актуально наличие четкой системы управления персоналом, которая бы содержала все необходимые методы, технологии, принципы и механизмы взаимодействия с человеческими ресурсами. И если для формальных организаций характерно в высокой степени автономная и уникальная по своим функциональным составляющим деятельность, то для неформальных объединений скорее типичным будет объединение в одном лице или в группе лиц ряда многофункциональных обязанностей по работе с актуальными и потенциальными членами объединений. Как и в случае с формальной системой управления, субъекты управления человеческими ресурсами в неформальных группах находятся в процессе развития, адаптации и совершенствования. Отсутствие возможности директивного руководства в совокупности с возможностью делегирования системных задач основной массе персонала в результате реализованной социальной инженерии являются родовыми признаками для социального управления в неформальных общественных объединениях.

По аналогии с кадровыми службами на крупных предприятиях [1] можно определить функции, которые выполняют субъекты управления человеческими ресурсами в объединениях: административно-дисциплинарная деятельность (организация деятельности и соблюдения норм), отбор и адаптация (например прием новых членов движения и последующая "индоктринация"), профессиональная подготовка и обучение (каждое объединение имеет свою определенную деятельность направленность), программы поддержания лояльности и удовлетворение социальных потребностей (изменение поведенческих установок становится возможным в условиях сформировавшейся эмоциональной привязанности, которое основана на установлении стабильной и четкой отраженной в сознании причинно-следственной связи, где социальное объединение или отдельные его представители позволяют реализовывать свои потребности в уникальной форме и при выполнении определенных условий). Именно преобладание "мягкой силы" в управлении людьми в общественных объединениях является основополагающим принципом.

К настоящему моменту в общественных объединениях, если использовать терминологию законодательства Российской Федерации [5], отсутствует специализированный орган, который бы реализовывал в унифицированном виде описанные выше функции. Соответственно, можно сделать вывод о том, что в современных общественных объединениях реализация функций осуществляется индивидуально в каждом частном случае, кроме того, находится на стадии развития. Вполне вероятным представляется создание в будущем уникального аппарата, в том числе и устоявшейся методической базы, по управлению человеческими ресурсами в неформальных объединениях, который будет реализовываться в зависимости от

масштаба социальной группы и иных социальных обстоятельств одним или несколькими лицами. Вместе с тем было бы справедливо и указать на специфику социальных отношений в общественных объединениях и подверженность постоянным изменениям из-за сильного влияния внешней социетальной среды, что является аргументом в пользу принципиальной невозможности установления в подобных условиях четко определенного управленческого органа с четко очерченными в нем функциональными обязанностями и методикой их выполнения.

Масштаб объединений в отличие от формальных организаций не столь сильно влияет на структурный состав управленческой системы, поскольку ориентированность движений на горизонтальность всех социальных связей лишает их возможности включать в свою структуру узкоспециализированные отделы по работе с членами движения. И эта невозможность предопределяется разрывом между целями и средствами их достижения которые предлагают неформальные объединения и предлагаемыми формальными, то есть речь идет о принципиальном конкурентном преимуществе первых перед вторыми, которым можно объяснить рост значимости и влияния общественных движений в последние десятилетия по сравнению с формальными традиционными институтами. Таким образом, возникает ситуация, когда неформальные органы не могут реализовать свою управленческую политику специализированными отделами и не могут структурно измениться без риска репутационной потери и утраты конкурентного преимущества. Если вернуться к тому, что на данный момент актуально повышение популярности и значимости общественных движений, то можно сделать вывод о том, что подобная ситуация не воспринимается как проблемная и основная деятельность по совершенствованию управления в неформальных объединениях сосредоточена на развитии методики, социально-психологических приемов и освоении цифровых возможностей.

Следует определять круг задач, которые реализуют субъекты управления человеческими ресурсами в общественных объединениях в зависимости от их статуса в группе. Так, нам представляется, что субъектами могут выступать:

- 1) руководство, в лице единого руководителя или коллегиального органа;
- 2) помощники и доверенные лица руководителей, которым отведена часть социальных управленческих функций, и они ее осознанно выполняют;
- 3) рядовые члены и участники общественных объединений, которые в результате направленной на них прямой или косвенной социальной инженерии становятся проводниками управленческой политики руководства и реализуют необходимые функции неосознанно.

Большая часть управленческих задач по работе с человеческими ресурсами (подбор, адаптация, обучение, повышение квалификации, техническое обеспечение, информационное обеспечение, разработка методов и методики организации деятельности и управления персоналом, контроль и регуляция, внешние связи) определенно может выполняться субъектами всех уровней. Разграничительная линия здесь проходит только в вопросах, которые прямо могут сказаться на возможности достижения основной цели, которую для себя ставят руководители объединений. К таким вопросам относится осознание подлинно преследуемой цели и делегирование управленческих полномочий. Оба вопроса напрямую связаны с скрытым характером процесса социальной инженерии, которая здесь значительно сходится с процессами манипуляции сознанием, требующей незнание у объекта либо факта изменения поведенческих установок, либо направленности и целей этих изменений.

Принятие управленческого решения для общественных объединений использующих средства социальной инженерии, происходит, таким образом, в условиях выбора 1) между оптимизацией процесса управления за счет привлечения

новых управленцев и риском раскрытия подлинной цели и 2) выбора осведомлять ли помощников о подлинной цели и если да, то насколько подробно, или оставлять в неведении помощников и рисковать качеством выполнения ими своих задач. Как следствие, для руководителя становится актуальным планирование трехнаправленного управления: человеческие ресурсы, риски, информация. Из этого следует, что управление должно, помимо всего прочего, строиться сегодня на основе научных направлений управления рисками, управления персоналом и управления информацией. Вместе с тем, отметим, что упомянутые научные направления социальной инженерии или же манипуляции сознанием также отражают сущность управления в неформальных общественных объединениях и имеют практическую пользу для реализации управления.

Вне зависимости от масштабов объединения можно условно обозначить три типа "кадровой политики", частично совпадающих с видами кадровой политики на предприятиях [3], которые будут различаться по степени открытости и доступности информации в них.

1) Закрытая, где руководство сосредотачивает информацию о целях во внутреннем круг, доступ в который закрыт для всех участников, и управленческая деятельность будет целиком сосредоточена на субъект-объектном внедрении новых поведенческих установок. Такая политика подразумевает манипуляцию сознанием на всех уровнях и этапах управления, независимое единоличное управление и постоянную охрану информации от окружающих.

2) Открытая, когда руководство открыто делится информацией с участниками, в том числе и о подлинных целях, и о намеренности изменять поведенческие установки. Такой тип управления строится на принципах осознанности и согласия, когда потенциальные участники изначально намерены подвергнуть свое социальное поведение и attitudes изменениям и им известно направление этих изменений. Сильной стороной такой политики можно назвать изначальную солидарность и согласованность между разными уровнями объединения, что значительно снижает риски и позволяет руководству сделать задачи убеждения и лояльности человеческих ресурсов второстепенными. Манипуляция сознанием для открытого управления не характерен, и возможная манипулирование происходит до момента начала социальных отношений между участниками и руководителями. Характер взаимодействия между руководством и участниками объединения - субъект-субъектный.

3) Смешанный тип. Такой тип присущ тем объединениям, где руководство частично посвящает узкий круг участников в свои цели и планы по изменению поведенческих установок участников. Манипуляция сознанием при таком типе управления сопряжена со значительными рисками нарушения процесса изменения поведенческих установок объектов управления, поскольку часть из объектов усилиями основного манипулятора переводится из статуса объекта в статус субъекта. Само манипулирование также может значительно отличаться по уровню воздействия и количества, и качества информации. Так, субъект управления может делиться с одним из подопечных только частью методов и принципов взаимодействия с участниками, а с другого посвящать в цель существования общественного объединения, но скрывать используемые для этого средства. Само посвящение в "круг избранных" тоже может быть как подлинным, так и использоваться для повышения уровня доверия, процесс посвящения может задействовать уже посвященных или, например, быть частью манипуляции сознанием других участников. В подобный узкий круг руководителя могут входить доверенные лица, личные помощники, узкоспециализированные профессионалы, приглашенные участники объединений, отдельные участники, умения или преданность которых была определена руководством как полезная для достижения

цели. Выбранные лица могут быть назначены субъектом управления в качестве как нижестоящих линейных, так и функциональных руководителей.

Поскольку информация, оперативные планы и социальные отношения динамичны и на них влияют множество социетальных факторов, то и статус условного субъекта управления для таких доверенных лиц не является окончательным и стабильным. При необходимости основной манипулятор может в одностороннем порядке прервать субъект-субъектные отношения и начать действовать в рамках субъект-объектных отношений. Причины, момент изменения, возможность возврата к прежнему статусу определяются строго основным субъектом управления. В то же время нельзя не учесть, что манипуляция сознанием, которая определяется нами как социальный процесс целенаправленного прямого или косвенного воздействия на сознание одного или нескольких человек (общества, представленного группой лиц), носящий частично или полностью скрытый характер и заключающийся в достижении субъектом манипуляции своих целей, может быть двунаправленной [6, с. 55]. Это возможно за счет того, что два процесса манипуляции, оба из которых определяются своими целями, могут столкнуться в рамках одной манипулятивной системы. Цели и отдельные задачи обоих манипуляторов могут сходиться или противоречить друг другу и все это обусловлено сложностью такого явления как манипуляция сознанием, которая является к настоящему моменту актуальным и неисследованным в нужной степени научным направлением.

Манипуляция сознанием в обществе является одной из форм социального управления, применяемых в самых разных масштабах от межличностного взаимодействия до международных отношений. По уровню технической и организационной подготовки манипуляции могут различаться от осуществляемых интуитивно до реализуемых по подготовленным методическим материалам; манипуляции могут преследовать одну или несколько целей и противоречить или не противоречить целям и благополучию объекту манипуляции. Последнее является предметом споров исследователей социологов, которые дают оценки манипуляции сознанием от абсолютно противоречащих интересам объекта и до допускающих, что манипуляция может приносить не только вред, но и пользу объекту манипуляции. Следует полагать, что крайние позиции не могут отражать всех возможных видов манипуляции и возможны только при условии, что к ним будут подобраны соответствующие определения, закрывающие возможность для положительных исходов для объекта манипуляции. Из этого сделаем вывод, что манипуляция, как частный пример управления и управления человеческими ресурсами, в частности, носит изначально неопределенный характер по отношению к интересам объекта манипуляции, и о пользе или вреде следует судить в каждом отдельном случае, как если бы к человеческим ресурсами применялся другой стиль управления и был задействован иной социальный механизм.

В то время как в упрощенной структуре субъект манипуляции может находиться в составе высшего руководства или младшего менеджмента, то в случае со сложноорганизованными структурами – в составе одного из комитетов, быть председателем местного отделения. Иными словами, чем крупнее структура, тем больше оперативного простора для манипуляций, в том числе для одновременного нахождения в одной структуре нескольких манипуляторов, не связанных между собой и даже не знающих друг о друге.

Рассмотрим некоторые альтернативные возможные варианты представителей неформального общественного объединения на примере общественного движения. Так, одна из часто встречающихся вариаций высшего руководства представляет из себя коллективный руководящий орган. Данный орган может быть представлен советом,

который будет осуществлять свои полномочия в периоды между собраниями членов движения вроде сборов, собраний, заседаний. Порядок заседаний, частота собраний регламентируются, как правило, в уставе общественного движения. Деятельность подобного коллегиального органа, зачастую, заключается в утверждении планов и проверке соответствия их уставу, установлению квот для заседаний и съездов общественного движения, принятии решения о приеме новых членов общественного движения и контроль за соблюдением соответствия приема уставу, принятии решения об исключении членов общественного движения и контроль за соблюдением соответствия исключения уставу, создание юридических лиц в рамках общественного движения, а также об участии и формы участия их в рамках деятельности общественного движения, принятие решение о ликвидации созданных юридических лиц, взаимодействие с органами государственной власти по вопросам регистрации общественного движения (например о продлении деятельности общественного движения или о получении денежных средств или имущества от иностранных источников [4]).

Как видно из перечня возможной деятельности коллективного органа в нем присутствует ощутимый потенциал для манипулятивных процессов, особенно при создании юридических лиц и приеме новых участников. Еще больший потенциал присутствует, по нашему мнению, в деятельности одного отдельно взятого руководителя общественного движения. К полномочиям руководителя общественного движения следует отнести: действия от имени общественного движения без доверенности, подпись финансовой документации, заключение договоров, выдача доверенностей, представление своего движения в судах Российской Федерации, взаимодействие с органами государственной власти и органами местного самоуправления, а также с коммерческими и некоммерческими организациями, включая другие общественные объединения, открытие и закрытие банковских счетов, привлечение инвестиций и финансирования общественного движения, координация и организация исполнительской деятельности движения, организация общего учета и контроль за отчетностью, участие в решении вопросов, которые поднимаются высшим руководством общественного движения, принятие решений по вопросам, требующим оперативного разрешения. Обратим внимание, что именно значительная свобода и отсутствие подотчетности у высшего руководства позволяют использовать манипуляцию сознанием в качестве управления человеческим и ресурсами так, чтобы не встречать сопротивления со стороны младшего руководства, которое становится главным инструментом субъекта манипуляции и, тем более, со стороны рядовых участников, которые лишены власти принимать решения в рамках общественного движения.

Помимо руководящего органа и руководителя в общественном движении может присутствовать ревизионный орган в лице ревизора или ревизионной комиссии общественного движения. Как правило деятельность ревизора строго формальна, оформляется в письменном виде и относится к контролю над финансово-хозяйственной деятельностью общественного движения. Ревизор является подотчетным по отношению к высшему руководству и занимается исполнением своих полномочий по необходимости. У ревизоров с одной стороны есть определенная власть над документацией общественного движения, поскольку они могут запрашивать и рассматривать необходимые им для выполнения своих обязательств документы объединения, с другой стороны, в остальной жизни общественного движения они официально не занимают места, поскольку не входят в состав прочих органов общественного движения и даже не являются штатными участниками. Такое их положение может ограничивать манипулятивный управленческий потенциал, а

может и стимулировать процесс манипуляции за счет необходимости влиять на общественное движение без вхождения в состав его основную структуру.

Волонтерские движения, частный пример общественных объединений, часто имеют свою особенную структуру, в которой во взаимодействии участвуют четыре основных представителя: руководитель, менеджер волонтеров, "тим-лидер", рядовой волонтер.

Руководитель волонтерского корпуса является координирующим менеджером, который определяет задачи, функции, сроки и периоды выполнения задач, а также несет ответственность за результат проделанной работы. На руководителе лежит ответственность за обучение и развитие менеджеров.

Менеджер волонтеров отвечает за оперативное выполнение заданий от руководителя, формирует и транслирует задачи тим-лидерам, контролирует выполнение текущей работы, а также при необходимости адаптируется для решения нестандартных проблем. Менеджеры являются посредниками между руководством и волонтерами, координируют прием, отбор, обучение волонтеров в плане необходимых для деятельности движения функций.

Тим-лидеры координируют непосредственно работу своей команды и получают указания от менеджеров, распределяют задачи между рядовыми волонтерами, контролируют выполнение заданий во время работы и подотчетны менеджерам. Тим-лидеры происходят из волонтеров, которые обладают выраженными лидерскими качествами и способны управлять отрядами людей. Главная функция - коммуникация со своей группой волонтеров.

Рядовые волонтеры выполняют поручения тим-лидеров и советуются с тим-лидером при возникновении нестандартных ситуаций. В методическом пособии [2, с. 50], посвященном волонтерскому общественному движению "Мосволонтер" предлагается описание ролей в общественном движении, которое, как и было сказано ранее подходит под классическую схему управления хотя и имеет свои нюансы. Так, менеджер «Мосволонтера» — это специалист, который отвечает за координацию и контроль супервайзеров, тим-лидеров и рядовых волонтеров. Менеджеры обеспечивают необходимые условия для всей волонтерской команды и обеспечивают взаимодействие между волонтерами и клиентами, занимаются привлечением внимания к волонтерской деятельности. Супервайзеры "Мосволонтера" являются аналогом менеджеров среднего звена в классической схеме управления общественных движений. В число их задач входит координация работы тим-лидеров и рядовых волонтеров во время работы над конкретным направлением или функцией. Супервайзеры отвечают за соблюдение необходимых условий для волонтеров на объектах в том числе условий взаимодействия между волонтерами и клиентами на объекте. Тим-лидер "Мосволонтера" схож с типовым тим-лидером общественных движений. В данном волонтерском объединении они занимаются организацией условий для повседневной деятельности рядовых волонтеров в рамках четко определенной функции, организуют рутинную систему взаимодействия, отвечают за свои команды волонтеров и за их действия и являются обычными волонтерами, которые прошли специальное управленческое обучение. Основная масса рядовых волонтеров представлена добровольцами, которые взаимодействуют друг с другом в рамках своей команды под руководством тим-лидера. Их задачи ограничиваются выполнением своих функций и помощью в организации мероприятий. Несмотря на это, именно рядовыми волонтерами представлена большая численность общественного движения и именно они выполняют большую часть задач, которые не требуют высокой квалификации.

В табл. 1 приведены основные итоги анализа существующих типов управления человеческими ресурсами в общественных объединениях, где задействуется манипуляция сознанием в зависимости от открытости участникам информации.

Таблица 1 – "Анализ общественных объединений по признаку открытости информации"

Тип политики в общественном объединении по открытости информации	Открытый	Закрытый	Смешанный
Доступ информации у руководства	Есть	Есть	Есть
Доступ информации у младшего руководства/заместителей/помощников	Есть	Отсутствует	Есть
Доступ информации у рядовых участников	Есть	Отсутствует	Отсутствует
Наличие манипуляции сознанием	Отсутствует	Есть	Есть
Риски репутационных потерь (сопряжены с риском провала манипуляции сознанием и провалом достижения цели)	Отсутствуют	Умеренные риски (при раскрытии информации участниками объединения)	Высокие риски (при раскрытии информации участниками объединения ИЛИ при утрате лояльности и ошибках при делегации управленческих полномочий)
Распределение управленческой нагрузки, направленной на изменение поведенческих установок	Распределена между всеми уровнями объединения	Вся нагрузка на руководстве	Нагрузка выборочно распределяется между руководством и внутренним доверенным кругом участников объединения
Контроль за изменением и воспроизводством поведенческих установок	Осуществляется всеми участниками, руководство курирует и регулирует процесс. задает нормы и направление	Руководство выполняет все задачи по контролю	Руководство контролирует как выборных субъектов, так и основной объект. Возможно делегирование строго очерченных функций выборным субъектам

Подводя итог изучению управления человеческими ресурсами в общественных объединениях следует отметить потенциал научного, в том числе прикладного практикоориентированного развития данного направления. Остается большое поле для дискуссий о роли и значимости методах социальной инженерии или манипуляции сознанием применяемых в неформальных общественных объединениях. Отсутствие существенной правовой регуляции и устоявшихся унифицированных способов управления говорит об общественных объединениях, как о развивающемся форме социальной организации и социального взаимодействия, а специфика динамичных изменений социальной среды и принципиальная невозможность измерения части социально-психологических параметров как субъекта, так и объекта управления обуславливают необходимость разработки соответствующей методики исследования процесса управления в общественных объединениях, которая была бы способна выделить такие признаки манипуляции сознанием и четкий факт последствий

управленческих решений, которые бы позволили судить об эффективности определенных методов управления человеческими ресурсами и о социальном эффекте для объектов управления и общества в целом. Социальный эффект управления человеческими ресурсами при помощи манипуляции сознанием может иметь долгосрочные и неопределенные последствия для культурных и социальных норм в обществе, поскольку изменения в поведенческих установках объектов управления не ограничиваются рамками одного общественного объединения, а деятельность самих объединений может распространяться территориально и информационно за пределы своей административной единицы.

Литература

1. Афлетунова Г.Э. Система управления персоналом // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2015. №8. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-personalom> (дата обращения: 22.12.2021).
2. Килина А.Г., Кондранцева К.А. Путеводитель по миру волонтерства. – М.: ГБУ города Москвы «Мосволонтер», 2018. с. 50.
3. Мысова Ольга Сергеевна Специфика управления персоналом как подсистемы гостиничного менеджмента // Вестник КемГУ. 2015. №1-4 (61). [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-upravleniya-personalom-kak-podsistemy-gostinichnogo-menedzhmenta> (дата обращения: 12.01.2022).
4. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 02.07.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022) // Собрание законодательства РФ. – 2020. - Ст. 2.
5. Об общественных объединениях: Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ ред. от 30.12.2020 // Собрание законодательства РФ. – 2020. - Ст. 9.
6. Саенко В.Н. Развитие социологических представлений о признаках манипуляции сознанием. Социология и право. 2020;(4): с. 55-64.
7. Parsons, Talcott (1970). The Social System. London: Routledge & Kegan Paul Ltd. pp. 26 - 50.