

## Становление субъектности персонала в целевых проектах: социально-психологические основы рефлексивного управления

**В.Н. МАРКИН**

*доктор философских наук, профессор социальной психологии, профессор  
кафедры психологии управления Московского городского  
психолого-педагогического университета*

*В статье показано, что рефлексивный подход к управлению подразумевает необходимость введения в процедуру принятия решения фактора «психологического эха» — реакции на него людей и «психологического механизма» в процесс его реализации (на основе мониторинга социального самочувствия). Главное в этом процессе — организационная цель в ее функциональном состоянии должна стать одновременно жизненной личной целью работника. Обозначенная управленческая задача подразумевает кропотливую и последовательную работу с сознанием людей: сознанием-содержанием (до людей доводится объективный смысл задачи), сознанием-состоянием (людям открывается личностный смысл задачи), сознанием-отношением (принятие задачи). Если задача и стоящая за ней стратегическая цель организационно поняты и личностно приняты, то у людей формируется соответствующая диспозиция (субъектный потенциал активности). Именно здесь включается организующе-регулирующий механизм рефлексивного управления.*

**Ключевые слова:** *целевой проект, субъектность персонала, рефлексивный подход, мониторинг социального самочувствия, регулирующий механизм рефлексивного управления.*

Рефлексия в управленческой деятельности — процесс удвоенного зеркального взаимоотражения субъектами взаимодействия друг друга. К содержанию рефлексии здесь относятся такие явления, как самопознание, перепроверка и переосмысление своего мнения о себе, о других людях, а также о том, что, по мнению субъекта, думают о нем люди, как они его оценивают и к нему относятся.

Без рефлексии невозможно: 1) правильно понимать самого себя в управленческой или какой-либо другой деятельности; 2) устанавливать адекватные взаимоотношения с другими людьми.

Рефлексивное управление с учетом сказанного выше — это управленческая деятельность, выверенная не только экономически, но и психологически. Рефлексивное управление подразумевает, во-первых, необходимость введения в процедуру принятия решения фактора «психологического эха» — реакции на него людей и «психологического механизма» в процессе его реализации: жизненных целей, социальных стремлений людей.

Суть «рефлексивного управления», таким образом, — это отказ от скоропалительных решений, упор на изучение

реальных жизненных процессов, в которые вплетена деятельность органов управления, в том числе «съем» достоверной социально-психологической информации (мониторинг «социального самочувствия населения») об умонастроениях людей, об интересах и ожиданиях. Именно эти психологические образования определяют (и опосредуют) степень включенности социальных групп в рациональные общественные проекты, а значит, и преобразования.

Социально-психологические основы рефлексивного управления воплощены:

- в четком осознании личностью, группой, социальным институтом (мы можем апеллировать здесь и к понятиям государственной и муниципальной службы, населения страны, региона, места поселения и т. д.) своего статуса как субъекта деятельности (управляющего, лидерского со стороны субъекта руководства и социального, преобразующего со стороны объекта управления — субъекта взаимодействия);
- в осознании и чувстве обозначенных субъектов факта приобщения своих

личных (групповых и т. д.) интересов к целям реализуемых проектов, к процессу жизни; в понимании их направленности и смысла (миссии), а также места своих жизненных потребностей и замыслов в их содержании, в переживании в связи с этим неслучайности своего существования;

- в том, что управленцы (и другие субъекты), живущие в пространстве их воздействия, осознают себя не только субъектами деятельности, но и субъектами жизни (путь к «акме», основание возвышения личностного и профессионального роста).

Под выдвинутый целевой проект важно подвести потенциал реализующего его субъекта (личности, группы, населения региона, страны). Структура делового потенциала (уровни субъектности): смысловой (зачем? для чего?); целевой (что? кто?); операциональный (как?); психофизиологических механизмов (какой ценой?). Все уровни делового (субъектного) потенциала пронизывает процесс инновационной рефлексии (рис. 1).

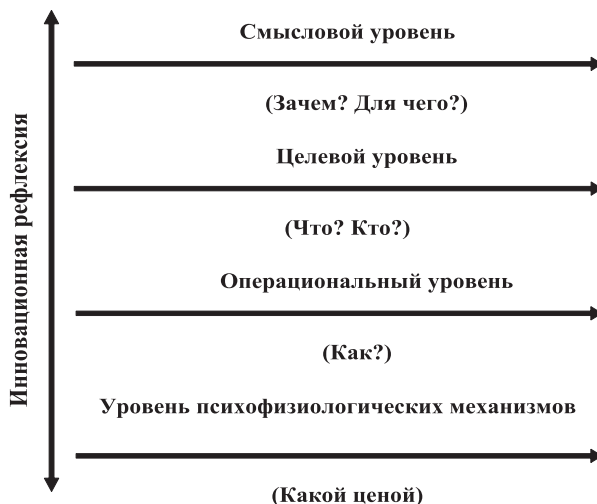


Рис. 1. Структура делового (субъектного) потенциала работника

Анализируя структуру практической деятельности, следует иметь в виду двуслойность практикоориентированного субъектного знания: один слой деятельности, а второй метаслой — ее рефлексивной организации (1). На этом базируется способность субъекта (профессионала) к творческой деятельности и саморазвитию.

Существует социально-психологическая (и акмеологическая) закономерность: наиболее эффективно развивается субъект, который инновационно рефлексивирует свой жизненный и профессиональный путь.

Наиболее сложным в субъектном потенциале работника является соотношение «смыслового» и «целевого» уровней. Цель (и совокупность реализующих ее задач) предстает перед работником в двух значениях: организационном и личностном. Перевод организационной цели (задачи) на личностный уровень работника — это специальная управленческая (в том числе и мотивационная, т. е. рефлексивная) работа. «Для совершения действия недостаточно... того, чтобы задача была субъектом понята: она должна быть им принята. А для этого необходимо, чтобы она нашла — непосредственно или опосредованно каким-то своим результатом или стороной — отклик и источник в переживании субъекта»

[2, с. 151]. Отсюда важно, чтобы произошел целевой психосинтез и работник открыл в организационной (государственной, региональной) цели свой личностный смысл, и организационная цель в ее функциональном состоянии стала одновременно жизненной, личностной целью работника (рис. 2).

Мы говорим человеку «надо», «ты должен». Но должно произойти смысловое освоение формулы «Я должен». Восприятие долженствования через осознанное понимание и переживание: «Должен», «Во имя чего?»

Обозначенная выше управленческая задача подразумевает кропотливую и последовательную работу с сознанием людей.

На первом этапе управленцы работают с «сознанием-содержанием». Они раскрывают населению региона, трудовому коллективу, конкретному работнику объективное содержание и значение организационной цели (задачи). Следует повторить, что это может быть и программа реформирования страны, инновационного развития региона, модернизации конкретной организации. В результате этой работы должен сложиться общий тезаурус (понятийный словарь) субъектов решения задачи. Он характеризуется полнотой знаний людей о стоящей перед ними задаче организации,

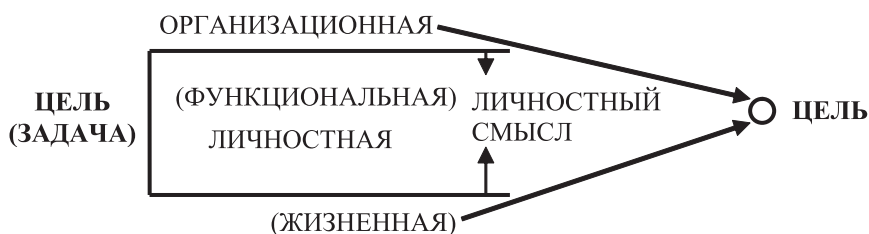


Рис. 2. Целевой психосинтез

членами которой они являются (полнота знания: от нуля до адекватности).

Второй этап работы — «сознание-состояние» (состояние сознания). Главное здесь — раскрытие для работника (рабочей группы, определенной социальной и профессиональной страты) личностного смысла организационной задачи (задачи конкретной организации). Управленец должен разъяснить широкий социальный смысл поставленной функциональной задачи, показать, как повлияет деловой успех организации на уровень, качество труда и жизни (жизни в целом) ее работников. Люди должны увидеть, «открыть» в планах развития организации свой личный интерес (личностный смысл); они должны зафиксировать свое будущее (как потенциально закодированное) в процветании организации (страны, региона). Задачи, вытекающие из таких организационных планов, будут восприниматься как лично значимые. Это отразится в состояниях сознания (убежденность, оптимизм, доверие, вера, поддержка и т. д.). В противном случае управленцы сталкиваются с негативными состояниями сознания: безразличие, разочарование, пессимизм, неверие, уныние, фрустрация, скрытая агрессия и т. д. Здесь важно помнить высказывание Конфуция: «Пока слова не будут соответствовать сути вещей, дела не достигнут успеха».

Следует учитывать, что становление «состояния сознания» — процесс достаточно противоречивый: например, феномен «сшибки» старого и нового содержания, на основе которого и формируется «состояние сознания». Человек, к примеру, понимает, что необходимо жить по-новому. Но привычное сознание

удерживает его в старых канонах поведения, и нужны время и кропотливая убеждающая работа, чтобы «состояние сознания» конкретного человека стало сбалансированным.

Третий этап — работа с «сознанием-отношением». Задача, объективное организационное содержание которой человек хорошо (адекватно) представляет, видит в ней свой «житейский», повседневный личностный смысл, выступает для него как организационная и личностная ценность одновременно. В сознании работника кристаллизуются соответствующие ценностные ориентации и социальные установки. Сознание предстает перед нами как диспозиция — «сознание-отношение». В его поле формируются соответствующие мотивы, цели и волеспособность. Именно здесь включается организующе-регулирующий механизм управления, механизм окончательной реализации поставленной цели (рис. 3, 4).

Что касается работников, то если задача и стоящая за ней стратегическая цель организационно понята и приняты личностью, у нее формируется, как уже подчеркивалось, соответствующая диспозиция (субъектный потенциал, духовный потенциал активности):

- на смысловом уровне — ценностные ориентации, одновременно несущие в себе смысловые установки (готовность действовать в определенном смысловом направлении; это направление «указывают» ценностные ориентации);
- на целевом уровне — фиксированные социальные (целевые) установки;
- на операциональном уровне — операциональные установки как выражение суммы навыков и умений, жизненного опыта, профессионального мастерства;

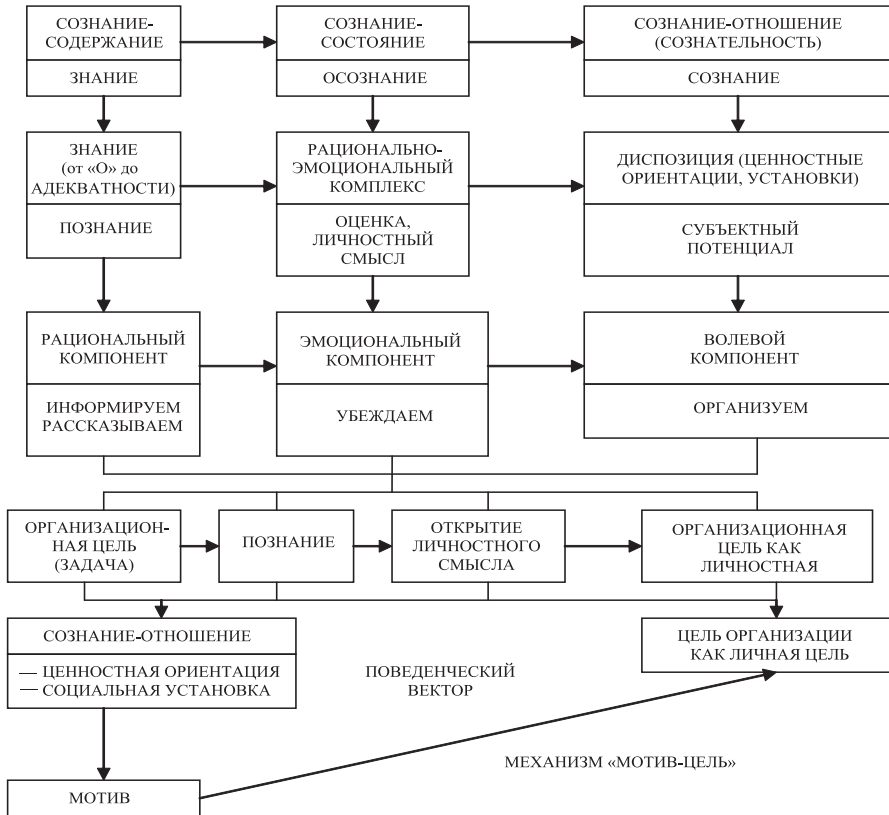


Рис. 3. Матрица рефлексивного управления (основы)

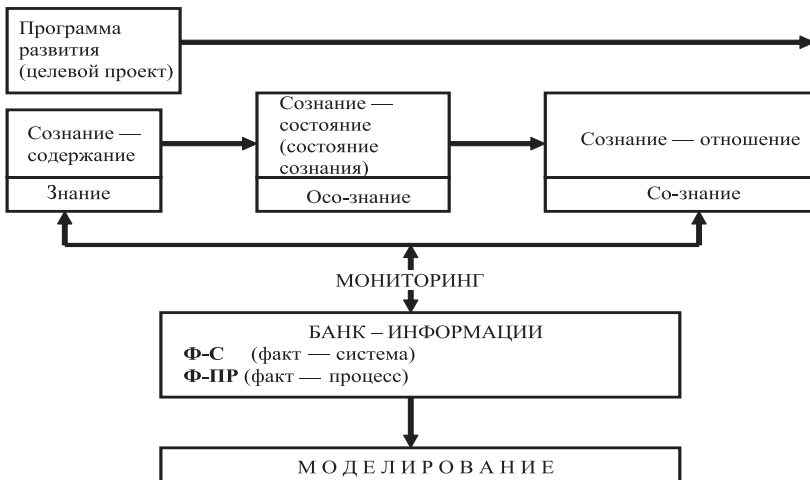


Рис. 4. Матрица рефлексивного управления (фрагмент)

• на уровне психофизиологических механизмов — установки организма (отражают уровень здоровья, общего состояния жизненных сил, соответствие индивидуально-психических свойств работника содержанию задачи).

Под данный «потенциал активности» необходимо подводить соответствующие «условия активности» (экономические, производственные, материально-технические, социальные, психологические и др.), проводить организационную (управленческую) работу по решению поставленной задачи. Другой срез «условий активности»: макроусловия — мезоусловия — микроусловия (рис. 5).

Совокупная производительность труда (стратегическая мотивационная задача) — это синтез индивидуальной производительности труда и производительности организационно-технических средств (духовного потенциала активности работника и условий его активности).

Главное в работе руководителя с субъектным потенциалом работника и персонала в целом (это важно подчеркнуть еще раз) состоит в том, что задачи, решаемые организацией, должны обрести и личностную ориентацию конкретных работников. Личностная ориентированность, личностный интерес не возникают автоматически. В системе ре-

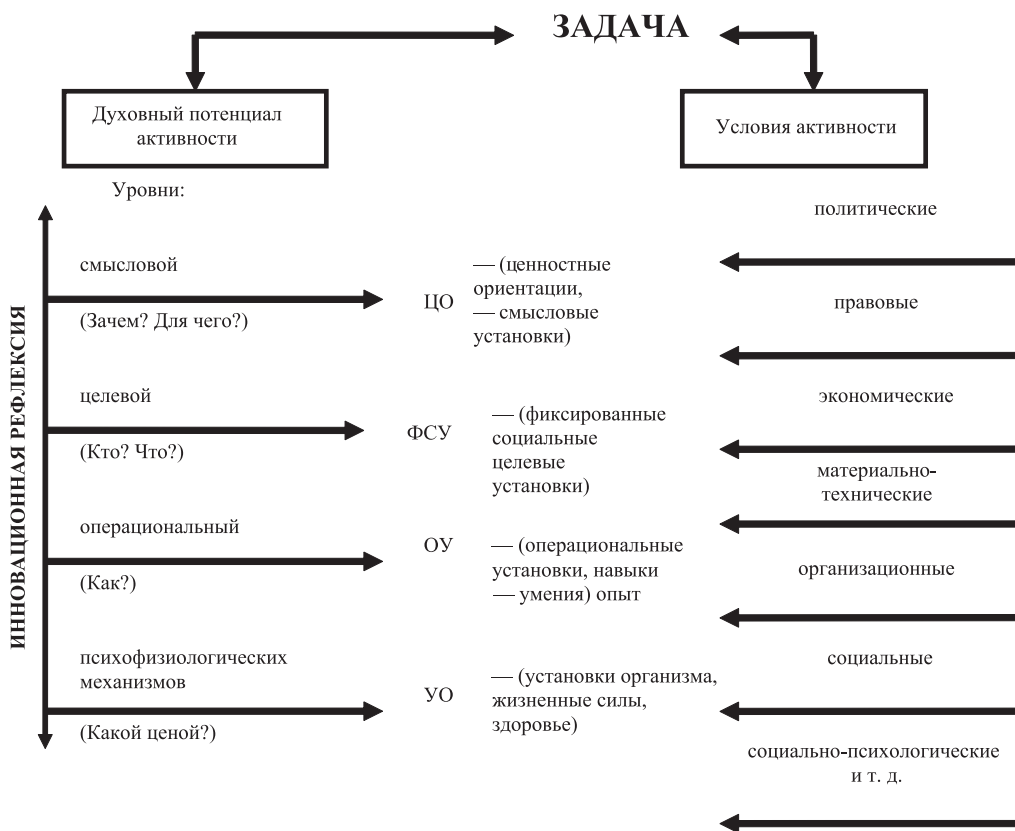


Рис. 5. Деловой (субъектный) потенциал личности (рефлективное поле задачи)

флексивного управления они заранее планируются, просчитываются и закладываются в целевые организационные проекты. Это специальная управленческая (мотивационная) задача.

Социальная мотивационная (рефлексивная) программа – это точное определение места интересов социально-психологических субъектов, специфических групп работников, составляющих совокупный трудовой коллектив в программе развития организации (рис. 6).

Подобную мотивационную матрицу можно составить и для субъектов региона (см. рис. 7).

В рефлексивных программах развития организации, в текущих функцио-

нальных задачах нельзя учесть персональный интерес каждого работника. Можно учесть базовый жизненный интерес той или иной социально-психологической группы, входящей в общность организации. Возникающие индивидуальные проблемы решаются в рамках индивидуальной работы с персоналом. Применим тезис: «Единый подход ко всем; персональный подход к каждому!». Главный принцип обозначенной выше социальной программы: каждый работник достигает своих личных целей, когда достигает своих целей подразделение, в котором он трудится. Результат каждого подразделения усиливает достижения всего предприятия.



Рис. 6. Социальная мотивационная программа и социально-психологические субъекты рабочей группы (организации)

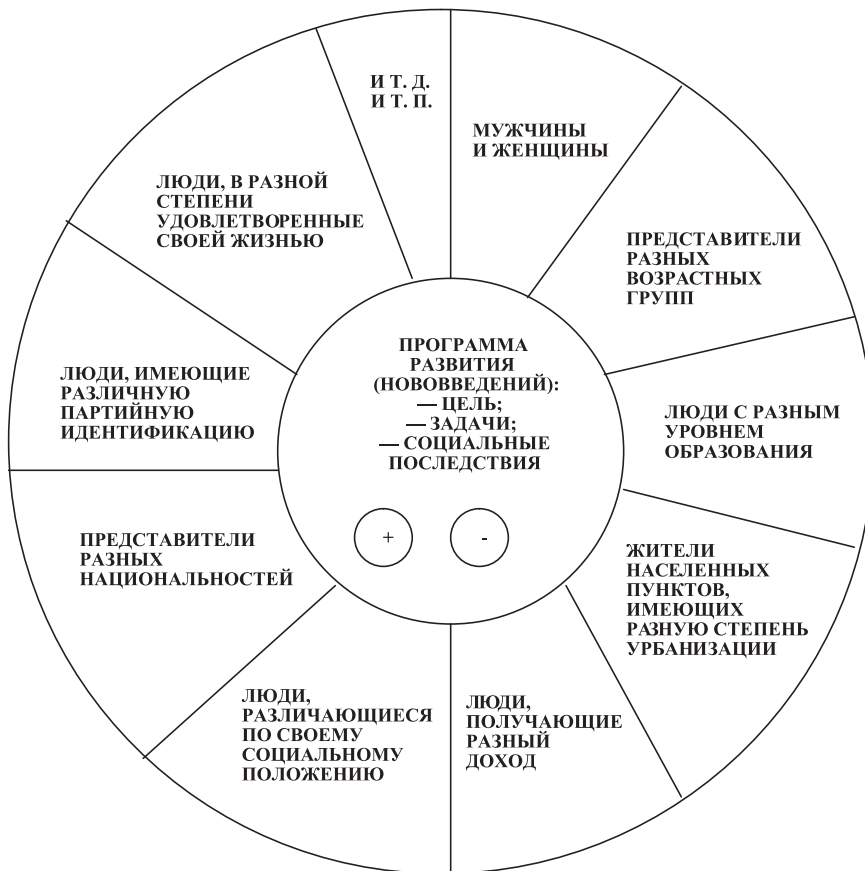


Рис. 7. Социальная мотивационная программа и социально-психологические субъекты региона

Итак, представленный материал является собой технологию, т. е. систему последовательных («пошаговых») действий управленческого органа (управленческой команды) по формированию на основе конкретного персонала (населения региона, страны) субъекта выдвинутого целевого проекта (программы модернизации).

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. М.; Воронеж, 2004.
2. Рубинштейн С.Л. Проблемы общей психологии. М., 1976.
3. Маркин В.Н. Детерминанты формирования индивидуальной карьерной стратегии // Социальная психология и общество. 2011. № 4.
4. Маркин В.Н. Опорные конспекты к курсу «Психология управленческой деятельности». М., 2009.



## Employees' Subjectness Development in Target Projects: Social Psychological Fundamentals of Reflective Management

V.N. MARKIN

*Doctor in Philosophy, professor of social psychology, professor at the Chair of Management Psychology, Moscow State University of Psychology and Education*

*A reflective approach to management implies introducing both the 'psychological echo' factor into the decision making procedure (that is, taking into account other people's reactions on a decision) and the 'psychological mechanism' into the process of decision implementation (according to the monitored social well-being). The key issue in this process is for the organisational goal in its functional state to become a personal goal for the employee. The specified management task implies working carefully and consistently with the following types of people's consciousness: 'consciousness-content' (explaining the objective meaning of the task), 'consciousness-condition' (helping people realise what this task means to them personally), and 'consciousness-attitude' (assisting people in accepting the task). If the task and its underlying strategic goal are organisationally clear to the staff and accepted by each member, then a special disposition (subjective potential of activity) develops within the staff. It is at this very moment that the organisational and regulatory mechanism of reflective management goes off.*

**Keywords:** *target project, employees' subjectness, reflective approach, monitoring social well-being, regulatory mechanism of reflective management.*

### REFERENCES

1. *Derkach A.A. Akmeologicheskie osnovy razvitiya professionala. M.; Voronezh, 2004.*
2. *Rubinshtein S.L. Problemy obshei psihologii. M., 1976.*
3. *Markin V.N. Determinanty formirovaniya individual'noi kar'ernoii strategii // Social'naya psihologiya i obshestvo. 2011. № 4.*
4. *Markin V.N. Opornye konspekty k kursu «Psihologiya upravlencheskoi deyatelnosti». M., 2009.*