

УДК 37.07

*В статье рассматривается модель-предписание развития отношений акторов партисипативного менеджмента, которая может быть использована в учреждениях образования. На основе теоретических положений о роли психологической культуры в системах управления и в профессиональной деятельности при помощи модели описываются противоречия и ожидания акторов и действия руководителей – организаторов партисипативной практики, в ходе которой реализуются идеи разделенного лидерства.*

*The article offers a model-prescription for the development of relations between actors of participatory management for employees of the education system, and especially for managers. Based on theoretical provisions on the role of psychological culture in management systems and professional activities, the prescription model provides an idea of the contradictions and expectations of actors and the actions of managers-organizers of participatory practice. The material is aimed at implementing ideas through the organization's steadily developing activities in a system of shared leadership.*

## РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ АКТОРОВ В ПАРТИСИПАТИВНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ИДЕЙ: МОДЕЛЬ-ПРЕДПИСАНИЕ

Роль психологической культуры в управленческой деятельности

**А. А. Островская,**  
доцент кафедры социальной работы  
БГПУ им. Максима Танка,  
кандидат педагогических наук



Современные модели проектного менеджмента трудно представить без многообразных межличностных отношений как оснований всего процесса лоббирования идей. Сложность и многовекторность таких отношений выступила предпосылкой для разработки продуктивных организационных структур в сфере управления, с помощью которых обеспечивается порядок, ясность и достаточная степень контролируемости отношений акторов в процессах, происходящих в организации (например, «Модель 7-S», «Бриллиант» Гарольда Ливитта, «PEST-атом» [1]).

Вместе с тем достаточно сложно представить, чтобы определенная структура и соответствующая ей управленческая технология реализовывались бы рецептурно в ходе проектной

деятельности без влияния психологического фактора в системе управления. Возможно, этим объясняется настороженность принятия в управленческой среде идей партисипативного

менеджмента (от англ. participation – участие), к которым отнесем рассмотренные нами ранее концепции разделенного лидерства и многоуровневой социальной экспертизы управленческих идей (журнал «Народная асвета», № 8, 10 за 2020 г.). В данной статье понятия «менеджмент» и «управление» будем рассматривать как синонимичные.

В подтверждение актуальности указанной проблемы сошлемся на мнение руководителей учреждений системы общего среднего образования и их заместителей (39 человек) относительно внедрения методик партисипативного управления. Опрос проводился в 2019–2020 гг. на обучающихся курсах и семинарах с участием опытных управленцев со стажем управленческой деятельности не менее 5 лет.

При высокой заинтересованности в вопросах партисипативного управления 28 опрошенных отметили, что посчитали бы сложным введение подобных методик и технологий в свою управленческую деятельность. Из них 14 человек сомневаются в возможности принятия временных лидеров. Это объясняется отсутствием достаточной уверенности в своевременном контроле над возможной переоценкой членами управленческой команды собственной значимости. У временных лидеров, добившихся успеха и определенной доли признания в коллективе, появляется ощущение, что руководитель не имеет никакого отношения к деятельности организации.

### 🦋 **Партисипативные методики в управлении**

Принимая в расчет все позитивные моменты партисипативного управления, проблемы разделенного участия в управлении в учреждениях образования можно сформулировать в форме вопросов: 1. Как вовремя определить противоречивый период, когда ситуация временного лидерства оставляет в тени фактор профессионального успеха руководителя организации, сумевшего наладить процесс эффективного распределения обязанностей между членами коллектива? 2. Как развить данную ситуацию в пользу всех акторов, чтобы чувство значимости временного лидера не переросло в нездоровые амбиции, а формальный лидер не перешел к жесткому управлению?

Как видится, разрешение противоречия между признанием своевременности рассматриваемого типа управления и отсутствием достаточной готовности руководителей к его системной, а не фрагментарной реализации во многом находится в плоскости социального и эмоционального интеллекта акторов (субъектов)

партисипативного менеджмента идей, развитости и направленности их психологической культуры. В этой связи Т. Ю. Базаров, один из известнейших исследователей концепции разделенного лидерства, замечает, что системное представление об управлении предполагает наличие экспертной и эмоциональной компетентностей руководителя, хотя и в разной степени их выраженности [2, с. 124].

Современные исследователи признают паритет организационных форм и психологических механизмов в партисипативном продвижении замыслов. Но проблема психологического сопровождения такого типа менеджмента, на наш взгляд, освещается недостаточно, поэтому **необходима разработка модели устойчиво развивающейся системы отношений акторов партисипативного управления**, способствующей введению его как постоянной, имеющей полноценную отдачу практики.

Партисипативные методики управления основаны на разделении, делегировании обязанностей и дискуссионном характере политики реализации проекта (идей, замыслов). В любой вариации партисипативное управление предполагает заинтересованное участие лиц, имеющих прямое или косвенное отношение к какому-либо процессу.

Взаимодействие в менеджменте выполняет много функций (от повышения мотивации до расширения спектра возможных решений и перспектив). Для менеджмента идей, как нам видится, ценно высказывание Дж. Дьюи: «Существенно, что в процессе взаимодействия цель вырастает и обретает форму» [3, с. 359]. Однако Дж. Дьюи также считал, что готовность к участию, к взаимодействию не является данностью и требует создания соответствующих условий для получения опыта. Вследствие этого будем рассматривать партисипативное управление как работу команды, обмен опытом между членами которой реально достигим «в пространстве».

Исследователи, занимающиеся вопросами выстраивания отношений, часто обращаются к понятию «социальный интеллект», ими признается близость категорий «социальный интеллект» и «психологическая культура», однако отмечается отсутствие разработанности данных понятий в их соотношении. В силу солидарности с позицией, что психологическая культура является феноменом более общим [4], нами рассмотрено развитие отношений в партисипативном продвижении идей через актуализацию таких компонентов психологической культуры личности, как интеллектуальный, поведенческий и ценностно-целевой [5].

Если культура – это реализация в социальной практике комплекса отобранных историческим опытом и наиболее приемлемых по своей социальной эффективности способов совместной жизни и деятельности [6, с. 25], то психологическая культура благодаря комбинации своих компонентов является средством трансформации случайных связей в системное, структурированное явление. Интеллектуальный компонент психологической культуры, включающий социальный интеллект и систему психологических знаний [5], предполагает своевременное определение и осмысливание противоречий в процессе развития отношений. Знание динамики и композиции противоречий «подключает» поведенческий компонент, диктующий систему пропедевтических действий. Ценностно-целевой компонент регулирует мотивационную составляющую для развития отношений, выхода на более высокий уровень.

Общий диалектический подход к развитию психологической культуры акторов менеджмента идей в нашем исследовании включает и особый акцент в понимании устойчивого развития учреждения. Опираясь на исследования белорусских ученых, выделим прежде всего принцип перспективности [7]. Согласно данному принципу предусматривается не только «обслуживание» задуманных инновационных процессов, но и гарантии прогрессивных ориентаций акторов.

### ➤ **Модель-предписание для руководителя**

В современной науке все чаще встречается не новая, но востребованная в эпоху ресурсного дефицита идея о практичности сочетания продуктивных и репродуктивных методов освоения действительности. В этой связи нами решалась задача разработки универсальной модели-предписания (далее – модели), обеспечивающей стартовую воспроизводительную базу организации действий руководителя.

Кроме ранее затронутых научных взглядов, теоретические основания разработанной нами модели также связаны с исследованием Н. Т. Селезневой уровней становления профессиональной психологической культуры, анализом О. А. Конопкиным структурно-функционального и содержательного психологического аспектов осознанной саморегуляции, идеи конгруэнтности психических процессов реализации, самореализации и соуправления (О. А. Конопкин, В. А. Ядов, А. А. Бодалев и др.) [8; 9]. Согласно интеракционистской теории (У. Майшел), когда личностные факторы в конкретной ситуации определяют поведение, модель реализации личностных ожиданий и разрешения связанных с ними противоречий позволяет

определить план поведения, стимулирующий значимое проявление акторов.

Весь багаж «психического» упорядочивается, ограничивается и вводится в определенные рамки модели принятием конкретной цели. Цель внедрения модели – закрепление в учреждении партисипативного управления.

Теоретическая база, положенная в основу модели, подкрепляется в ходе практической деятельности. В модели аккумулированы материалы исследований, проведенных тремя фокус-группами, сформированными из действующих руководителей и заместителей руководителей учреждений общего среднего и профессионального образования (октябрь 2019 г., БГПУ; февраль–март 2020 г., РИПО).

Модель включает несколько уровней (схема модели представлена на сайте журнала [www.n-asveta.by](http://www.n-asveta.by)).

#### *Уровень 1. Освоение партнерских отношений*

На данном уровне важно, как показано в исследовании Н. Т. Селезневой, разрешить противоречие между «эйфорическими фантазиями» акторов о себе и страхом взглянуть на реальную ситуацию выстраивания профессиональной деятельности. Причем Н. Т. Селезнева выделяет и такой, на наш взгляд, крайний вариант противоречия, как собственную «действительную несостоятельность» [8].

На первом уровне актуален вопрос профессиональной и должностной идентификации. Здесь включается саморегуляция как управление своим эмоциональным и психическим состоянием и параллельно формируется соуправление, которое, как отмечено ранее, соразмерно саморегуляции по психическим параметрам.

Эффективным стартовым посылом для разрешения имеющегося противоречия является такой обязательный признак партнерских отношений, как вклад. Со стороны руководителя значимым вкладом будут материальные ресурсы, деловая репутация, деловые связи и, несомненно, опыт управления; со стороны члена команды – профессиональные знания, умения, опыт, достижения и, возможно, популярность. Поэтому выработанные совместно (на основе признания вклада каждого) условия соуправления вытекают теми предписаниями и ограничениями, в рамках которых выстраивается требуемое поведение актора-партнера.

Стремление руководителя к повышению продуктивности своей управленческой деятельности, а члена команды – к профессиональному выделению (т.е. признанию его как специалиста) выступает фактором организации общения. Формируется личный конструкт «Я-партнер».



Завершается данный этап выстраиванием со стороны руководителя системы публичного награждения кандидата на контекстное лидерство за успехи, что является положительной мотивацией к дальнейшей деятельности. Вознаграждение не обязательно должно иметь материальное выражение. На данном этапе это может быть моральная поддержка в виде кредита доверия; важно ее публичное выражение.

#### *Уровень 2. Проявление способностей лидера*

На этом уровне основное противоречие заключается между осознанием собственного успеха и определением его доли в общем деле. Для правильной самооценки важны не только успехи, но и перспективы выстраивания руководителем линии карьерного роста временного лидера.

Это может быть горизонтальное или вертикальное продвижение. Максимально формируется личный конструкт «Я-профессионал». В случае вертикального продвижения ситуация может закончиться, перспектива горизонтальной карьеры подводит к третьему уровню.

#### *Уровень 3. Приобщение к креативному лидерству*

Данный уровень предполагает свободную творческую деятельность акторов, подлинное соучастие в конструкте «Я – креативный лидер». План действий связан с творческой модификацией идей акторов и креативными перспективами. Добавим, что переход на третий уровень заложен в самом понимании педагогической профессии.

### Резюме автора

Психологическая культура членов управленческой команды в перспективе способствует достаточно длительному, а поэтому и эффективному влиянию партисипативных методик и технологий на менеджмент идей в организации. В общем регуляторном аспекте модель-предписание видится инструментом преодоления информационной неопределенности руководителя в решении обратиться к партисипативному управлению.

### ЛИТЕРАТУРА

1. **Зябриков, В. В.** Системный подход к моделированию внутренней среды фирмы [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 3 (59). – С. 93–96. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=5859>. – Дата доступа: 25.06.2020.
2. **Базаров, Т. Ю.**, Возможно ли распределенное лидерство? [Электронный ресурс] // Национальный психологический журнал. – 2007. – № 1 (2). – С. 123–127. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhno-li-raspredelennoe-liderstvo/viewer>. – Дата доступа: 27.06.2020.
3. **Дьюи, Дж.** Демократия и образование / Дж. Дьюи. – М.: Педагогика-Пресс, 2000. – 384 с.
4. **Репникова, А. П.** Понятия «социальный интеллект» и «психологическая культура» в психологической науке [Электронный ресурс] // Вектор науки ТГУ. – 2011. – № 3 (6). – С. 267–269. – Режим доступа: <https://journal.tltsu.ru/eng/index.php/SVSP/article/download/6860/6860>. – Дата доступа: 25.06.2020.
5. **Островская, А. А.** Услышать и понять друг друга. О психологической культуре учащихся / А. А. Островская, Е. Ю. Петкевич, Т. Е. Капитонова // Минская школа сегодня. – 2018. – № 9. – С. 40–45.
6. **Флиер, А. Я.** Социальные функции культуры [Электронный ресурс] // Вестник МГУИК. – 2012. – № 4 (48). – С. 19–25. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-funktsii-kultury/viewer>. – Дата доступа: 01.07.2020.
7. **Устойчивое развитие учреждения образования:** пособие для руководителей, их заместителей, педагогов учреждений общего среднего образования / сост. А. М. Городович. – Мозырь: Белый ветер, 2014. – 142 с.
8. **Селезнева, Т. Н.** Психологическая культура руководителя. [Электронный ресурс] // Вестник Красноярского педагогического университета им. В. П. Астафьева. – 2006. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-kultura-rukovoditelya/viewer>. – Дата доступа: 29.06.2020.
9. **Конопкин, О. А.** Структурно-функциональный и содержательно-психологический аспекты осознанной саморегуляции [Электронный ресурс] // Психология. Журнал высшей школы экономики. – 2005. – Т. 2. – № 1. – С. 27–42. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturno-funktsionalnyy-i-soderzhatelno-psihologicheskii-aspekty-osoznannoy-samoregulyatsii>. – Дата доступа: 29.06.2020.