

УДК: [351:005.311.6]:159.955.4

Воронов Олександр Ігоревич

кандидат психологічних наук, доцент,
докторант кафедри державного менеджменту
Національної академії державного управління
при Президентові України
e-mail: vorronn9@mail.ru
ORCID: 0000–0003–4821–3796

**РЕФЛЕКСІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СФЕРІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Феномен «рефлексії» розглядається як здатність керівника здійснювати рефлексивні акти в процесі прийняття рішень. Визначено функціональну структуру рефлексії та проведено аналіз концепції рефлексивного управління. Розглянуто етапи формування навичок прийняття рішень залежно від рефлексивного середовища. Проведено дослідження особистого рівня рефлексії у різних категорій державних службовців та його впливу на процедуру прийняття рішень. Запропоновано дослідження гендерних аспектів феномену «рефлексії» в процесі прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: рівень рефлексії, рішення, рефлексивний акт, публічне управління, парадигма, психологія рефлексії, рефлексивне управління.

Постановка проблеми. Сучасне публічне управління в умовах зростаючої складності та непередбачуваності суспільних процесів вимагає від керівників нових підходів. Необхідною умовою вирішення державно-управлінських проблем В. Бакуменко вважає застосування спеціальних методів, які засновані на адекватному усвідомленні державним службовцем внутрішнього та зовнішнього оточення [1]. На прийняття керівниками оптимальних рішень в сфері публічного управління безпосередньо впливає їх здатність до рефлексії. Вони повинні творчо і наполегливо запроваджувати рефлексивну парадигму в свою діяльність та долати за її допомогою сучасні соціально-економічні виклики [3]. Для успішного використання рефлексії потрібно опанувати певний набір психологічних підходів, методів та технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукове обґрунтування рефлексії було здійснено класичними філософами XVII–XIX ст. (Р. Декарт, І. Кант, Дж. Локк, Б. Спіноза), які визначили її як аналітичний стан свідомості. Інші філософи трактували рефлексію як здатність людини до самоаналізу власних психічних станів в процесі прийняття важливих рішень. Об'єднати дослідження з рефлексії та самосвідомості в окрему галузь з назвою «психологія рефлексії» запропонував А. Буземан (1926), який визначав рефлексію як всеохоплююче перенесення переживання з зовнішнього світу на самого себе. Розвиток теорії рефлексії у психології пов'язаний з дослідженнями формування свідомості й самосвідомості (Л. Божович, Е. Ісаєв, С. Рубінштейн), особистісної рефлексії (Н. Гуткіна), теоретично-

го (Л. Виготський) та практичного мислення (Ю. Кулюткін) [2]. На сучасному етапі вивчення рефлексії, як психічної реальності, визначається в двох напрямках. Перший, що ґрунтується на інтроспективній психології (К. Карвер, М. Шейер, Р. Аткинсон), розглядає рефлексію як проблему самоконтролю та контролю діяльності в гуманістичній психології, гештальт-психології, екзистенціальній психології [10]. Другий (Дж. Бруйер, Д. Дернер, Дж. Флейвел) бере початок з ранніх досліджень мислення в когнітивній психології [5]. Потреба дослідження рефлексії як складової процесу адаптації людини до динаміки умов професійної діяльності стимулювала побудову моделей: «рефлексивного виходу» Г. Щедровицького, «системи з рефлексією» М. Розова, «рефлексивного управління» В. Лефевра [13]. Дослідження ролі рефлексії у вирішенні типових та творчих завдань проводили І. Семенов і С. Степанов [10]. Найбільш цікавими з проблематики рефлексії прийняття рішень в сфері публічного управління є праці А. Карпова, Л. Карамушки, В. Колпакова, О. Саннікова, Т. Таран, К. Хорни.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У дослідженнях, присвячених сфері публічного управління, практично не розглядаються технології прийняття рішень із застосуванням рефлексії, що значно знижує їх ефективність та результативність.

Формулювання цілей статті. Парадигма рефлексивного управління відкриває широкий спектр можливостей в сфері публічного управління. Тому метою статті є дослідження феномену рефлексії в процесі прийняття управлінських рішень. Мета зумовлює вирішення наступних завдань: розкрити зміст поняття «рефлексія» в процесі прийняття управлінського рішення, проаналізувати вплив рефлексивних підходів на підвищення ефективності управлінських рішень, окреслити напрями поширення рефлексивного підходу в системі прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз рефлексивних процесів та механізмів управління тісно пов'язаний з процесом прийняття рішень [5]. Феномен рефлексії розглядається як здатність особистості здійснювати рефлексивні акти в процесі прийняття рішень. Для виникнення даного типу рефлексії головним фактором є ціннісне самовизначення, що розкривається через концепцію «групової рефлексії» та допомагає окреслити інтеграцію різних видів рефлексивної взаємодії, сприяє побудові системи життєвих відносин суб'єкта [7]. Термін «рефлексія» з латинської мови перекладається, як «віддзеркалення» або «відображення». Відштовхуючись від даного визначення можна змодельювати поняття «рефлексивного управління», як віддзеркалення керівником власної управлінської діяльності, що ґрунтується на двох типах процесів: ратифікації (створенні) та реїфікації (оприлюдненні). При використанні ратифікаційного типу управління державний службовець переводить форму своєї думки в процес формування рішення, а при реїфікації відбувається його презентація та реалізація. Спільне використання цих типів дозволяє керівнику отримати оптимальну картину процесу управління.

Незважаючи на 30-річну історію розвитку рефлексивного управління, досі не існує єдності в розумінні його поняття. Засновник рефлексивного

управління В. Лефевр зазначав, що воно призводить до успіху тільки тоді, коли вплив на модель прийняття рішення керівником здійснюється через призму погляду на себе та свої дії. Він вважав, що рефлексивне управління означає процес передачі підстав для прийняття рішення одним із суб'єктів іншому, використання не лише рефлексії суб'єкта, що управляє, але й рефлексивних здібностей суб'єкта, яким управляють [6]. Дж. Сорос зазначав, що при рефлексивному управлінні одночасно реалізуються дві функції: пасивна (когнітивна), при якій особи, що приймають рішення, намагаються усвідомити, проаналізувати ситуацію та створити цілісну картину для досягнення результату; активна, при якій особи, що приймають рішення, намагаються вплинути на реальну ситуацію та підлаштувати її під мету організації [11]. В реальному процесі формування управлінських рішень виявляється набагато більше функцій рефлексії (див. рис. 1).



Рис. 1. Функціональна структура рефлексії в процесі прийняття управлінських рішень (розроблено автором)

А. Авілов і Ю. Красовський стверджували, що рефлексивне управління — це управління поведінкою та емоційними станами керівника, коли керуючою системою нав'язується певна стратегія, під впливом якої керо-

вана система готує управлінські рішення. Процес рефлексивного управління характеризує рефлексивна самоорганізація суб'єктів, які приймають управлінські рішення [4].

Враховуючи міждисциплінарні зв'язки феномену рефлексії та потреби публічного управління, Т. Таран спільно з В. Шемаєвим зробила аналіз проблеми морального вибору в ситуації внутрішнього конфлікту цінностей та побудувала формалізований математичний апарат для прийняття управлінських рішень, спираючись на рефлексивну поведінку особистості [12]. Розвиток сфери публічного управління великою мірою залежить від того, наскільки керівники мають можливість приймати свідомі рішення і реально впливати на ситуацію. Без зміни філософії прийняття управлінських рішень з адміністративної на рефлексивну неможливо забезпечити якісні комунікації та надання послуг населенню. Концепція рефлексивного управління передбачає можливість дедуктивно «сформувані» рішення, зумовлене внутрішнім та зовнішнім впливом.

В сфері публічного управління панує стереотипне твердження, що всі управлінські рішення приймаються свідомо. В більшості випадків слід визнати відсутність свободи вибору у прийнятті таких рішень. З. Фрейд і М. Еріксон доводять, що більшість рішень зумовлені неусвідомленими впливами на здійснення вибору. К. Юнг стверджував, що вони спираються на інстинкти предків [8, с. 16]. Тільки знання обмежень, стверджував В. Лефевр, надає можливості здійснювати усвідомлений вибір в процесі прийняття управлінських рішень [6]. Прийняття рішень, як рефлексивний процес, полягає в аналізі та оцінці ситуації, власних можливостей суб'єкта, його знань, умінь і навичок та прогнозуванні наслідків дій. На думку В. Дубровського, оцінювання проблемної ситуації керівниками здійснюється уможлядно, в межах певного типу організації життя. Особистість виступає рефлексивним елементом діяльності в публічній сфері, що забезпечує аналіз, оцінку ситуації та ухвалення рішення [14].

Процеси прийняття управлінських рішень зазвичай виступають як інтегральні та реалізуються на основі синтезу когнітивних і особистих якостей індивіда. В дослідженнях О. Саннікова приводяться емпіричні дані, що свідчать про існування залежності між особистісним рівнем розвитку рефлексії та параметрами, стильовими особливостями прийняття рішення в професійній діяльності [9]. Для раціонального прийняття рішень в умовах економічної та політичної нестабільності потрібно сформувані в органах публічної влади рефлексивне середовище, публічне управління на ґрунті рефлексії повинно стати аксіомою повсякденної діяльності. Рефлексивні засоби в органах публічного управління необхідно спрямовувати на формування особистих професійних навичок співробітників з прийняття управлінських рішень (див. рис. 2).

З метою встановлення впливу індивідуального рівня рефлексії на результативність рішень, що приймаються органами публічного управління, нами в травні 2016 року зі слухачами заочної форми навчання магістерської програми спеціальності «державне управління» Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві Украї-

ни проводились дослідження з використанням методики А. Карпова та В. Пономарьової (2000). В дослідженні брали участь 112 осіб віком від 27 до 46 років. З них 48 чоловіків та 64 жінки. Результати дослідження відображено в таблиці.

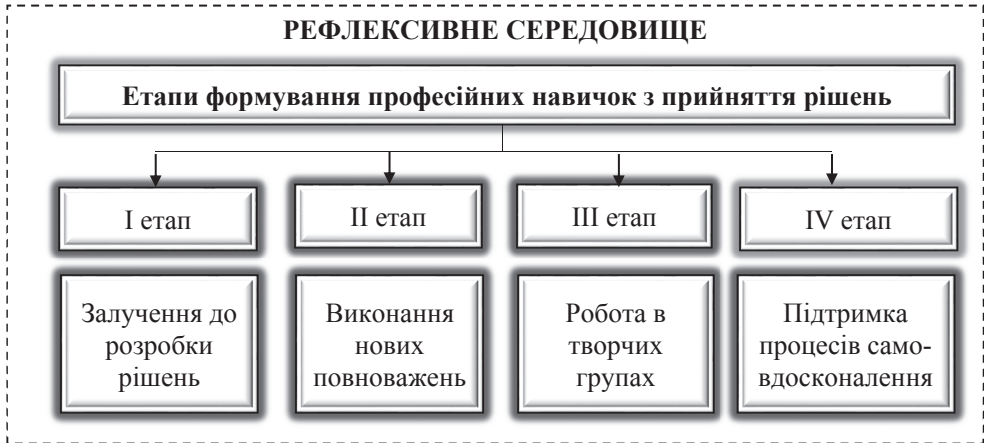


Рис. 2. Етапи формування навичок прийняття рішень під впливом рефлексивного середовища
(розроблено автором)

Встановлено, що високий рівень особистої рефлексії мають чоловіки-керівники органів публічного управління та окремих підрозділів. На другому місці розташовуються жінки-керівники. Високий рівень рефлексії свідчить про те, що керівники в більшому ступені схильні аналізувати свою діяльність та вчинки інших людей, з'ясовуючи причини своїх дій в минулому та прогнозуючи майбутнє. Вони значну увагу приділяють плануванню та прогнозуванню своїх майбутніх дій. Чоловіки та жінки — працівники органів публічного управління та окремих підрозділів мають середній рівень рефлексії та більш низькі результати за цими показниками.

Аналіз індивідуальної рефлексії за видами свідчить, що державні службовці надають перевагу ретроспективному та проєктивному видам рефлексії. Це пов'язано з професійною діяльністю, необхідністю постійної корекції управлінської діяльності та функціональними обов'язками. Найбільш високі стени з ретроспективної та проєктивної рефлексії мають керівники, що підтверджує зв'язок прийняття оптимальних управлінських рішень з рівнем особистої рефлексії. Найменшу кількість стени слухачі отримали за рівнем ситуативної рефлексії, що свідчить про низький рівень рефлексії безпосередньо в процесі прийняття та реалізації рішення. Встановлено, що слухачі, які мають високий рівень ситуативної та комунікативної рефлексії, більш динамічно приймають оптимальні управлінські рішення, мають перспективи кар'єрного зростання. Потрібно відмітити гендерний аспект проблеми. Жінки більш продуктивно використовують комунікативний тип рефлексії в процесі прийняття рішень, але чоловіки більш схильні до про-

гнозної діяльності, що обумовлює успішніше застосування ними проєктивного типу рефлексії.

Таблиця

Результати досліджень рівня рефлексії у різних категорій державних службовців

Категорії опитуваних	Загальна кількість опитаних	Кількість опитаних за категоріями	Рівень отриманих стенів	Розподіл стенів за видами рефлексії			
				Ретроспективна	Ситуативна	Проєктивна	Комунікативна
Чоловіки-керівники	112	22	8–10	9	8	10	8
Чоловіки — працівники відділів та служб		26	4–7	7	5	7	4
Жінки-керівники		19	7–9	9	7	7	9
Жінки — працівники відділів та служб		45	4–6	6	4	4	6
Середні показники за видами рефлексії				7,75	6	7	6,75

Встановлено також, що з підвищенням рівня рефлексії якість прийняття рішень зростає лише до певного моменту, а потім іноді знижується. Порівняння державних службовців з високою та низькою рефлексією свідчить, що особи з високим рівнем рефлексії не дотримуються певної програми дій та в ситуаціях вибору знаходять більшу кількість альтернатив. Виникає пряма залежність якості рішень від кількості альтернатив. Така ситуація іноді знижує результативність прийнятих рішень тому, що особам з високим рівнем рефлексії складніше прогнозувати проблемні ситуації, переходити від одного прогнозу до іншого та обрати оптимальні альтернативи. Вони завжди намагаються ускладнити ситуацію, тоді як державні службовці з низьким рівнем рефлексії, навпаки, все спрощують.

Рівень рефлексії не надає чітких переваг в процесі прийняття рішень, але безперечно впливає на нього. Державні службовці з високим рівнем рефлексії застосовують велику кількість методів та технологій прийняття рішень, але неспроможні забезпечити результативність рішень в конкретній проблемній ситуації. При порівнянні груп «результативних» та «нерезультативних» керівників в сфері публічного управління за кількісним показником ефективних рішень у «нерезультативних» відмічається пряма кореляція рефлексії з результативністю. Успіх результативних керівників з рефлексією не пов'язаний. В даному випадку особиста рефлексія характеризується великою кількістю міцних зв'язків у структурі психологічних якостей керівника та стає підґрунтям для інших когнітивних якостей, які забезпечують прийняття рішення. Рефлексія виконує роль пускового механізму або регулятора процесів прийняття рішення і таким чином забезпечує їх результативність.

Висновки. Рефлексивне управління застосовується, коли виникає необхідність результативного впливу на внутрішнє та зовнішнє оточення, ефективного управління ситуацією та приймати складні управлінські рішення. У процесі формування моделі рефлексивного управління в публічній сфері на перший план виходить ефективність використання рефлексивних можливостей керівника, які дозволяють покращити перебіг прийняття управлінських рішень. До них належать відповідні професійні здібності та психологічні якості державного службовця. Керівник в процесі прийняття управлінських рішень повинен використовувати когнітивні (пізнавальні), афективні (емоційні), конативні (динамічні) інструменти рефлексивного управління, тобто проводити рефлексивні дії, в результаті яких збільшується кількість результативних управлінських рішень та їх відповідність очікуванням громадськості.

Перспективи подальших досліджень. Сьогодні виникає завдання активного формування в органах публічного управління інститутів рефлексивного мислення. Потребує подальшого дослідження гендерний аспект феномена рефлексії в процесі прийняття управлінських рішень, особливості рефлексії керівників та працівників органів публічної влади, запровадження технологій рефлексії прийняття рішень в професійну підготовку державних службовців.

Список використаних джерел і літератури

1. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко. — К. : ВПЦ АМУ, 2012. — 344 с.
2. Волкова Н. П. Формування рефлексії магістрантів педагогіки вищої школи у процесі професійної підготовки / Н. П. Волкова, І. Г. Батраченко // Вісник Дніпропетровського університету ім. А. Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія. Педагогічні науки. — 2015. — № 1(9). — С. 94–101.
3. Гурієвська В. М. Застосування рефлексивного підходу в системі державного управління / В. М. Гурієвська // Вісник Національної академії державного управління. — 2014. — № 1. — С. 64–70.
4. Димченко Н. С. Рефлексивне управління та його роль в управлінській діяльності / Н. С. Димченко // Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. — Луцьк, 2013. — Вип. 10 (38). — С. 55–66.
5. Карпов А. В. Психология рефлексивных механизмов деятельности / А. В. Карпов. — М. : Институт психологии РАН, 2004. — 424 с.
6. Лефевр В. А. Конфликтующие структуры / В. А. Лефевр. — М. : Институт психологии РАН, 2001. — 136 с.
7. Найдыонов М. І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях / М. І. Найдыонов. — К. : Міленіум, 2008. — 484 с.
8. Одайник В. Психология политики: политические и социальные идеи Карла Густава Юнга / В. Одайник. — СПб. : Издат. группа «Азбука-классика», 2010. — 256 с.
9. Санников А. И. Рефлексивность личности, принимающей решения [Электронный ресурс] / А. И. Санников // Universum: Психология и образование : электронный научный журнал. — 2014. — № 11(10). — Режим доступа: <http://7universum.com/ru/psy/archive/item/1712>
10. Степанов С. Ю. Психология рефлексии: проблемы и исследования / С. Ю. Степанов, И. Н. Семенов // Вопросы психологии. — 1985. — № 3. — С. 31–40.
11. Сорос Дж. Алхимия финансов / Дж. Сорос. — М. : ИНФРА, 1996. — 416 с.

12. Таран Т. А. Математическое моделирование рефлексивного управления / Т. А. Таран, В. Н. Шемаев // Системні дослідження та інформаційні технології. — 2005. — № 3. — С. 114–130.
13. Щедровицкий Г. П. Мышление. Понимание. Рефлексия / Г. П. Щедровицкий. — М., 2005. — 800 с.
14. Dubrovsky V. (1997). Human Consciousness and Decision Making: The Activity Approach. In Jennifer Wilby (Ed.) Forum Three: Human Consciousness and Decision Making, University of Hull, UK, June 16–18, pp. 27–38.

REFERENCES

1. Bakumenko, V. D. (2012). *Derzhavno-upravlins'ki rishennya: navch. posib. [State managerial decisions: textbook]*. Kyiv: VPCz AMU [in Ukrainian]
2. Volkova, N. P., Batrachenko, I. G. (2015). Formuvannya refleksiyi magistrantiv pedagogiky' vy'shhoi shkoly' u procesi profesijnoi pidgotovky' [Formation of reflection of masters of pedagogy of high school in the process of professional training]. *Visnyk Dnipropetrovs'kogo universytetu im. A. Nobelya. Seriya: pedagogika i psy'xologiya. Pedagogichni nauky' — Bulletin of A. Nobel Dnipropetrovsk University. Series: pedagogy and psychology. Pedagogic studies, 1(9), 94–101* [in Ukrainian]
3. Guriyevs'ka, V. M. (2014). Zastosuvannya refleksy'vnogo pidxodu v sy'stemi derzhavnogo upravlinnya [Application of reflective approach in the system of state management]. *Visnyk Nacional'noi akademiyi derzhavnogo upravlinnya — Bulletin of National Academy for Public Administration, 1, 64–70* [in Ukrainian]
4. Dy'mchenko, N. S. (2013). Refleksy'vne upravlinnya ta jogo rol' v upravlins'ky'j diyal'nosti [Reflective management and its role in managerial activity]. *Ekonomichni nauky'. Seriya «Ekonomika ta menedzhment»: zbirny'k naukovy'x prac' Lucz'kogo nacional'nogo texnichnogo universytetu — Economic studies. Series «Economics and management»: collection of scientific researches of Lutsk National Technical University, 10 (38), 55–66* [in Ukrainian]
5. Karpov, A. V. (2004). *Psikhologiya refleksivnykh mekhanizmov deyatelnosti [Psychology of reflective mechanisms of activity]*. Moskva: Institut psikhologii RAN [in Russian].
6. Lefevr, V. A. (2001). *Konfliktuyushchie struktury [Conflicting structures]*. Moskva: Institut psikhologii RAN [in Russian].
7. Najd'onov, M. I. (2008). *Formuvannya sy'stemy' refleksy'vnogo upravlinnya v organizacijax [Formation of the system of reflective management in organizations]*. Kyiv: Milenium [in Ukrainian]
8. Odaynik, V. (2010). *Psikhologiya politiki: politicheskie i sotsialnye idei Karla Gustava Yunga [Psychology of politics: political and social notions of Carl Gustav Jung]*. Sankt-Peterburg : Izdat. gruppya «Azbuka-klassika» [in Russian].
9. Sannikov, A. I. (2014). Refleksivnost lichnosti, primimayushchey resheniya [Reflection of the person that makes decisions]. *Universum: Psikhologiya i obrazovanie: elektronnyy nauchnyy zhurnal — Universum: Psychology and education: electronic academic journal, 11(10)*. Retrieved from: <http://7universum.com/ru/psy/archive/item/1712> [in Russian].
10. Stepanov, S. Yu., Semenov, I. N. (1985). Psikhologiya refleksii: problemy i issledovaniya [Psychology of reflection: problems and research]. *Voprosy psikhologii — Issues of psychology, 3, 31–40* [in Russian].
11. Soros, Dzh. (1996). *Alkhimiya finansov [Alchemy of finances]*. Moskva: INFRA [in Russian].
12. Taran, T. A., Shemaev, V. N. (2005). Matematicheskoe modelirovanie refleksivnogo upravleniya [Mathematical modeling of reflective thinking]. *Sy'stemni doslidzhennya ta informacijni tehnologiyi — System research and information technologies, 3, 114–130* [in Ukrainian]
13. Shchedrovitskiy, G. P. (2005). *Myshlenie. Ponimanie. Refleksiya [Thinking. Understanding. Reflection]*. Moskva [in Russian].
14. Dubrovsky, V. (1997). Human Consciousness and Decision Making: The Activity Approach. In Jennifer Wilby (Ed.) Forum Three: *Human Consciousness and Decision Making*, University of Hull, UK, June 16–18, pp. 27–38.

Воронов Александр Игоревич

кандидат психологических наук, доцент,
докторант кафедры государственного менеджмента
Национальной академии государственного управления
при Президенте Украины

**РЕФЛЕКСИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ
ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Резюме

Феномен «рефлексии» рассматривается как способность руководителя осуществлять рефлексивные акты в процессе принятия решений. Определена функциональная структура рефлексии и проведён анализ концепции рефлексивного управления. Рассмотрены этапы формирования навыков принятия решений в зависимости от рефлексивной среды. Проведено исследование личностного уровня рефлексии у разных категорий государственных служащих и его влияния на процедуру принятия решений. Предложено исследование гендерных аспектов феномена «рефлексии» в процессе принятия управленческих решений.

Ключевые слова: уровень рефлексии, решение, рефлексивный акт, публичное управление, парадигма, психология рефлексии, рефлексивное управление.

Voronov Oleksandr Igorevich

Ph.D of psychological sciences, associate professor,
doctoral student of State Management Department,
National Academy for Public Administration
under the President of Ukraine

**REFLECTION AS AN INSTRUMENT OF MAKING DECISIONS
IN THE SPHERE OF PUBLIC MANAGEMENT**

Abstract

Making managerial decisions by directors of public management bodies is studied depending on their aptitude for psychological reflection. The lack of researches on this problem in the sphere of public management reduces the effectiveness of managerial decisions. The concept of reflection in the process of making alternative decisions is revealed. The phenomenon of reflection is studied as the aptitude of director to carry out reflective acts in the process of making decisions. The functional structure of reflection is determined and the analysis of the concept of reflective management is carried out. The introduction of reflective technologies to professional training of public servants is suggested. The phases of forming skills to make decision depending on reflective environment is studied. The research of personal level of reflection of various categories of public servants and its effect on the process of making decisions in public authority bodies is carried out by types of reflection. The further research of gender aspects of the phenomenon of «reflection» in the process of making managerial decisions is suggested.

Key words: level of reflection, decision, reflective act, public management, paradigm, psychology of reflection, reflective management.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2016