

УДК 65.012

Димченко Н.С., к. психол. н., доцент

Рівненський державний гуманітарний університет

РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглядаються нові підходи до дослідження важливості рефлексивного управління та його ролі в управлінській діяльності сучасного менеджера, аналізуються складові рефлексивного управління, описуються особливості взаємозв'язку рівня рефлексивності з результативними та процесуальними параметрами управлінської діяльності.

Ключові слова: рефлексія, рефлексивне управління, рефлексивна здатність, управлінська діяльність, алгоритм рефлексивного управління.

Dymchenko N.S.

THE REFLEXIVE MANAGEMENT AND THE ROLE IT PLAYS IN MANAGERIAL ACTIVITIES

The article deals with some new approaches in research of the reflexive management importance and the role it plays in managerial activities of a contemporary manager; the constituents of the reflexive management are analyzed; the peculiarities of reflectiveness level in interconnection with the effective and procedural parameters of managerial activities are described.

Key words: reflexion, reflexive management, reflexive capacity, managerial activities, algorithm of.

Димченко Н.С.

РЕФЛЕКСИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье рассматриваются новые подходы к исследованию важности рефлексивного управления и его роли в управленческой деятельности современного менеджера, анализируются составляющие рефлексивного управления, описываются особенности связи уровня рефлексивности с результативными и процессуальными параметрами управленческой деятельности.

Ключевые слова: рефлексия, рефлексивное управление, способность к рефлексивности, управленческая деятельность, алгоритм рефлексивного управления.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Ефективність діяльності організацій на сучасному етапі зумовлена не лише застосуванням новітніх технологій але й вмілим розкриттям потенціалу працівників через застосування рефлексивного управління керівником. Одна із характерних особливостей діяльності сучасних організацій полягає в тому, що ефективність діяльності та масштаби організаційних досягнень залежить від рівня розвитку рефлексії керівника а, зокрема, вмілого рефлексивного управління.

У зв'язку з цим постає питання про розвиток рефлексивного управління, формування вмінь, навичок оцінювати свою власну діяльність та діяльність підлеглих і обов'язкове розкриття потенціалу їх. Отже, актуальним є питання розвитку рефлексивного управління для успішної професійної діяльності керівника та відповідно досягнення максимальних результатів.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Поняття рефлексивне управління є базовим для нашого дослідження. Отже, проаналізуємо основні підходи до вивчення даного феномену, а також опишемо сутність рефлексивного управління з метою виокремлення шляхів його розвитку. Особливості діяльності менеджерів у сучасних умовах господарювання та відповідно пошук ними нових форм реалізації своїх потенційних можливостей через розкриття потенціалу підлеглих з застосуванням рефлексивного управління відображено в наукових дослідженнях К. Хорні, М. Вудкока, Г.В. Ложкіна, В.В. Третьяченко, Н.Л. Коломінського, Ю.Ф. Пачковського, А.В. Карпова, Л.М. Карамушка, М.Г. Ткалич, М.І. Найдьонова, В.М. Колпакова та Р.Н. Лепа. Що ж до особливостей рефлексивного управління підприємствами, то ця проблема знайшла своє відображення в працях Ю. Вебера, П.Ф. Друкера, Дж. Сороса.

В Україні поняття «рефлексивного управління» є новим і недосконало вивченим, це й зумовило вибір нашого дослідження. Саме на важливості розвитку рефлексивного управління для досягнення максимального результату ми й сконцентруємо нашу увагу.

Цілі статті. Метою статті є обґрунтування особливостей розвитку рефлексивного управління та його ролі в успішній управлінській діяльності керівника.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вже більше 30 років введено в теорію і практику поняття «рефлексивне управління» проте до сьогоднішнього дня єдності в його розумінні не досягнуто. Це зумовлено тим, що саме поняття «рефлексія» теж не має однозначного визначення. Поняття «рефлексія» вивчається у багатьох аспектах та багатьма дисциплінами. Феномен рефлексії проявляється призвою відображення зовнішнього світу через внутрішній світ людини з перетворенням в її мозку образів з минулого чи сьогодення.

Рефлексія, як особливий тип пізнання за допомогою процедур виходу в зовнішню позицію, має інтуїтивний характер, визначає суміщення окремого типу дискурсу із самоаналізом схем мислення. Також рефлексія розглядається як здатність особистості здійснювати рефлексивні акти в управлінській діяльності. Для цього процесу необхідно вміти виділити в контексті багатьох точок зору низку можливих варіантів подальшого процесу розвитку ситуації. Це вміння дасть змогу розв'язувати професійні проблеми, як тільки вони виникають. Інструментарієм для оформлення даного рівня рефлексії є спрямованість особистості, що розглядається як цілісний організм пізнання власного життєвого світу. Ціннісне самовизначення розкривається через концепцію групової рефлексії, яка дає змогу окреслити інтеграцію форм рефлексії та рефлексивної взаємодії, що сприятиме побудові системи життєвих відносин суб'єкта [5].

Розглянемо рівні рефлексії залежно від ступеня складності рефлексуючого змісту:

1. Перший рівень складає рефлексивну оцінку особистістю актуальної ситуації, оцінку своїх думок та почуттів у певній ситуації, а також оцінку поведінки в ситуації іншої людини.

2. Другий рівень передбачає побудову суб'єктом судження відносно того, що відчувала інша людина у тій же ситуації, що вона думала про ситуацію та про сам суб'єкт.

3. Третій рівень складає уявлення думок іншої людини про

те, як інша людина сприймає думку суб'єкта про самого себе.

4. Четвертий рівень містить у собі уявлення про сприйняття іншою людиною думки суб'єкта в тій чи іншій ситуації.

Таким чином, відкривається можливість розгляду властивості рефлексивності у двох вимірах: в аспекті ступеня її виявленості, як особистісної властивості та в аспекті рівня складності рефлексування, до якого спроможний піднятися суб'єкт. Інакше кажучи, ми вважаємо, що рефлексія є не “дискретною”, а континуальною властивістю, що має індивідуальну міру виявленості як “горизонтально” (схильність та здатність особистості до відслідковування своїх психічних актів і станів), так і “вертикально” (як межа для особистості складність рефлексуючого матеріалу, що характеризує когнітивний аспект властивості рефлексивності).

Таким чином, можна диференціювати дві традиції у трактуванні рефлексії:

1) рефлексивний аналіз, який веде до з'ясування ідеальних значень і пов'язаний із конструюванням ідеальних об'єктів;

2) процес рефлексії, який веде до усвідомлювання того сенсу, що виявляється в міжособистісному спілкуванні, у власне процесі комунікації [1].

Основоположником поняття «рефлексивне управління» є В.А. Лефевр. Він зазначав, що рефлексивне управління приводить до успіху тільки в тому випадку, коли вплив на модель прийняття рішення керівником підприємства, який вміло делегує повноваження здійснюється через призму подальшого погляду на себе та свої дії зі сторони. Рефлексія є певним механізмом взаємодії керуючої системи, що може виступати одночасно об'єктом управління, тобто керованою системою і сприйняття побудови образу того об'єкта, що буде залежати від дії чи певної реакції суб'єкта на цей об'єкт [4].

У процесі формування моделі рефлексивного управління на перший план виходить ефективність застосування рефлексивних якісних ознак керівника, що дозволять покращити перебіг прийняття управлінських рішень. До таких ознак належать професійні та психологічні здібності керівника. Керівник в аспекті

рефлексивних процесів повинен використовувати певні інструменти рефлексивного управління, такі як: когнітивні (пізнавальні), афективні (емоційні), конативні (дієво-динамічні). Сучасний керівник повинен бути професійним та гнучким в умовах абсолютної повноти інформації, свободи вибору та адекватно, рішуче реагувати в умовах ризику, бути впевненим в своїх діях але не переоцінювати можливості, мати аналітичне мислення та вміло його застосовувати, вміти планувати свої дії та вміти переконувати. Хороший керівник дає своїм підлеглим достатньої автономії але при цьому контролює їх дії, він не тільки планує і організовує діяльність підлеглих але керує ними так, що вони прагнуть ще краще працювати.

В управлінській діяльності керівника часто виникають такі ситуації, коли потрібно включати різні режими свідомості. Це можливо зробити в тому випадку, коли добре розвинена рефлексивна здатність, хто вміє бачити і оцінювати себе з різних сторін. Вміле застосування техніки рефлексії – це застосування сукупності засобів та способів переходу із однієї позиції в іншу. Цей перехід називається рефлексивною дією. Результатом вмілого застосування рефлексивних дій є успішний розвиток підприємства в цілому та професійний розвиток керівника.

Важливим атрибутом рефлексивного управління є свідомий та цілеспрямований характер управлінської діяльності. Це пов'язано з тим, що предмети, зв'язки і стосунки відображаються й оцінюються в свідомості керівника як істотні або неістотні, придатні або непридатні для досягнення наміченої мети. Разом з предметною (об'єктною), іншою іпостассю діяльності управління, що полягає в нерозривному органічному зв'язку з першим, є спілкування, входження індивідів у стосунки один з одним. У колективі, крім формальної (офіційної) структури, існує й неформальна, що формується на основі міжособистісних і міжгрупових взаємин, психологічних характеристик кожного учасника управлінського процесу та під впливом особистих інтересів (мотивацій) [4, с.145].

При розвиненому рефлексивному управлінні на підприємстві створюється така організація людей, що взаємодіють у спільній співпраці та підтримують мотивацію, яка дає змогу

досягти значних успіхів для досягнення максимально результату при мінімальному впливі керівника на підлеглих. Основним завданням успішного керівника при рефлексивному управлінні є підсилення внутрішньої мотивації працюючих, спонукання до спільної діяльності з бажанням працювати для досягнення поставлених цілей.

Управління організацією є виконання адміністративно-розпорядчих функцій, спрямованих на підбір і розстановку кадрів, керування ними, а також виховання в них ініціативи і самостійності у виконанні завдань, контроль за роботою, використання економічних способів впливу на діяльність колективу. Управління, в широкому розумінні, є системою заходів, спрямованих на визначення цілей, які стоять перед певною виробничою ланкою, розробку та виконання дій, на організацію колективу для досягнення цих цілей, на планомірне поєднання праці, предметів праці, засобів та всіх учасників виробничої організації, забезпечення нормальних умов праці, на підвищення культурно-технічного рівня кадрів та їхнього соціально-культурного обслуговування. У цьому широкому визначенні управлінської діяльності продемонстровані її багатомірність і багатоплановість. Її здійснення вимагає надскладної регуляції, залучення цілого комплексу процесів і властивостей. Особливо це стосується інтегральних психічних процесів і, зокрема, рефлексії. Зважаючи на їхню комплексність та опосередкованість іншими психічними процесами та структурами, доцільним є системний, багатоаспектний підхід до розгляду управлінської діяльності та ролі рефлексивних процесів у її регуляції.

Управлінська діяльність виступає однією з найважливіших та складних сфер діяльності підприємства. При вмілому застосуванні рефлексивного управління не обійтися без формування синергетичного ефекту процесу управління підлеглими. При цьому звичайно руйнується стереотипне мислення та розвивається творчий підхід до розв'язання поставлених завдань, він спонукає до того, що підлеглий розуміє – мотивація його діяльності знаходиться в ньому самому [4, с. 145].

Рефлексивне управління застосовується, коли виникає достатньо висока необхідність усвідомлення впливу на підлеглих

та їх вміння управляти ситуацією, приймати результативні рішення [3].

Розглянемо управлінську діяльність з погляду рефлексивності, вона виконує такі функції:

1. Змістоутворення – це певний проектний тип рефлексії, який можна пов'язати з прогнозами та планами досягнення максимального результату, при цьому з'являються нові стратегії та формується мета.

2. Змістозасвоєння – цей тип рефлексії відповідає за способи оцінки та опис змістової побудови концептуальних схем, що дозволяє усвідомити та переосмислити відмінність цілей кожного працівника та проаналізувати яким саме шляхом вони хочуть досягти поставлених цілей.

Як зазначав Дж. Сорос, що при рефлексивному управлінні одночасно реалізуються дві функції: пасивна та активна. Пасивна, по-іншому її називають когнітивна, при якій учасники намагаються усвідомити та проаналізувати ситуацію та створити цільну картину для досягнення результату; активна функція при якій учасники намагаються вплинути та в певному розумінні підлаштувати реальну ситуацію під поставлену мету підприємства [6].

Термін «рефлексія» з латинської мови перекладається, як віддзеркалення, відображення. Відштовхуючись від даного перекладу можна змоделювати визначення рефлексивного управління – це віддзеркалення (керівником) власної управлінської діяльності, що ґрунтується на двох типах процесів: ратифікація, що означає творіння та реїфікація, що перекладається як оприлюднення. Тобто, при використанні ратифікаційного типу менеджер переносить форму своєї думки на організацію. А при реїфікації відбувається робота за уваленням. Ці два типи в цілому дають менеджеру картину об'єкта управління.

Системний підхід до рефлексивного управління має працювати на таких чотирьох рівнях:

1. Зовнішнє середовище – підприємство.
2. Підприємство та його складові.
3. Сконцентрованість на окремих складових підприємства.
4. Підприємство – особистість.

При системному підході до рефлексивного управління робота управлінця має будуватись на таких основних принципах:

1. Стадія усвідомлення, що має бути базовою.
2. Пізнання, самовдосконалення.
3. Проектування майбутнього.

Алгоритм рефлексивного управління можна розглядати через такі стадії:

1. Припинення.
2. Фіксації.
3. Відсторонення.
4. Об'єктивізації.
5. Обертання [4, с.146].

Як стверджували О.С. Анісімов та Г.П. Щедровицький рефлексивне управління – це управління, що здійснюється в організації разом з консультантом. Ф.І Єршов тлумачив його як управління з рефлексією: «передбачити дії чи наміри оточуючих для того, щоб покращити чи загалом сформувані стратегію управління». Т.М. Давиденко розглядає рефлексивне управління як конкретний тип управління певним об'єктом. В.Г. Поляков розглядав рефлексивне управління у специфічному аспекті – як підсистему організаційно-економічної системи [5]. Ми ж схилиємося до тверджень Ю.Д. Красовського та А.В. Авілова, що рефлексивне управління – це управління поведінкою та управління духом керівника.

У різних сферах соціальної взаємодії застосовуються різні методи завуальованого для людини впливу, примусу до певної поведінки та дій. До них відносять маніпулювання, рефлексивне управління. В цьому випадку під рефлексивним управлінням розуміють нав'язування керуючою системою певної стратегії під впливом якої, начебто, керована система формує своє рішення. У понятті «рефлексивне управління» відображається загальний підхід до маніпулювання людиною (підлеглим) з вмілим використанням прихованого психологічного примусу. В основу рефлексивного управління в даному випадку закладається така якісна характеристика, яка властива виключно людській істоті, як рефлексивна самоорганізація. Зазвичай, рефлексія починає діяти, коли в людини починають виникати в житті труднощі. Тому

при подоланні цих труднощів і виникає потреба у аналізі, відображенні та віддзеркаленні власних дій [2].

Сучасний керівник повинен розвивати у підлеглих відданість справі, щоб підлеглі ототожнювали себе з підприємством. Цей процес, звичайно, полегшує спільно виконувана робота. Керівнику потрібно чітко вміти:

1. Сформулювати мету підприємства.
2. З врахуванням власного досвіду потрібно вміло оцінити стан підприємства.
3. Здійснити правильний прогноз тенденцій розвитку підприємства.
4. Правильно спланувати всі заходи та ефективно організувати їх для досягнення поставлених цілей.
5. Ефективно контролювати, аналізувати та оцінювати всю діяльність підприємства.
6. Стимулювати персонал для ефективного виконання роботи.

Якщо говорити про кількість рефлексивних завдань, які має виконувати керівник та про ті, що з'являються в процесі координації управлінської діяльності, то тільки при повній взаємодії та взаємозалежності процес управління може відбуватися з мінімальними затратами та з отриманням максимального прибутку. Зокрема, одну з найбільш цікавих спроб операціоналізації рефлексивного механізму здійснив А.А. Тюков. Хід його роздумів стосовно спільної діяльності людей такий: умовою виникнення рефлексії та рефлексивного виходу як початкового моменту процесу є «розрив», який виникає в суспільній структурі діяльності. Наприклад, коли накреслений план дій не дає потрібного результату, запропоноване рішення відкидається, суть і зміст діяльності не знаходять розуміння в інших людей. При такій інтерпретації рефлексивний вихід організовується з метою зрозуміти зміст здійснюваної або запланованої діяльності. Ця властивість рефлексивного процесу визначається автором як "інтенціональний компонент" механізму рефлексії. Сам цей механізм, реалізуючись, передбачає наступні етапи:

1. Первинна категоризація дає набір мислительних засобів, за допомогою яких здійснюється рефлексивне освоєння діяльності.

2. Використовувані у подальшому засоби повинні бути співвіднесені як із конкретними матеріальними та ідеальними об'єктами, так і між собою і, крім того, взаємопов'язані в певній конструкції. Цей етап визначається як конструювання системи рефлексивного відображення діяльності.

3. На наступному етапі система засобів рефлексування повинна бути подана як картина діяльності та схематизована. Схематизація, на думку А.А. Тюкова, має дуже важливе значення, тому що «тільки подана знаковими засобами рефлексуюча діяльність отримує своє усвідомлене інакше буття».

4. Для того, щоб результати рефлексії могли вийти в комунікацію, а не залишилися у сфері свідомості, схематизований зміст рефлексії повинен пройти четвертий етап об'єктивації, тобто бути екстеріоризований та інтерпретований як модель рефлексованої діяльності. Таким чином, етап об'єктивації завершає рефлексивний процес. І результати рефлексивного осмислення діяльності можуть ставати підставою для її зміни. Такий підхід дозволяє визначити наступні основні елементи механізму рефлексії: рефлексивний вихід, інтенціональність, первинна категоризація, конструювання схеми рефлексивних засобів, схематизація рефлексивного змісту, об'єктивація рефлексивного опису діяльності

Аналіз рефлексивних процесів та механізмів управління буде не зовсім повним якщо не включити в його сферу один із важливих питань – питання про зв'язки з таким критично важливим процесом управління як процес прийняття рішення. Проблема здатності до прийняття управлінських рішень є однією з важливих в управлінській діяльності. Надзвичайно важко знайти в структурі управлінської діяльності інший такий же важливий компонент. Процес прийняття управлінського рішення не просто здійснює вплив на діяльність а безпосередньо і прямо на неї впливає та її визначає, виступає вирішальною детермінантою всієї управлінської діяльності [1].

Тракування процесів прийняття управлінських рішень як інтегральних, тих, що реалізуються на основі синтезу основних

когнітивних та особистих якостей індивіда. Як раніше нами було зазначено, що одним з інструментів рефлексивного управління є когнітивний, тому стає зрозумілим, що когнітивна складова в достатній мірі не може розвиватися окремо від розвитку рефлексії. Вони між собою взаємодіють і підсилюють одна одну. Рефлексивні засоби, перш за все, направлені на формування у працівників позиції суб'єктивного типу та активно використовуються в процесі делегування повноважень. Цей процес проходить в декілька етапів:

1. Шляхом постійного залучення працівників різних ланок управління для розробки проектів та програм розвитку окремих напрямків роботи підприємства.

2. Наділення повноваженнями окремих осіб на час розробки даного проекту, що позитивно відображається на розкритті організаторських здібностей.

3. Шляхом введення окремих працівників в різного роду творчі та управлінські команди.

4. Засоби рефлексивної регуляції обов'язково мають підключити і процеси розвитку, самовдосконалення організації та кожного працівника.

Для успішного функціонування підприємства в цілому та сприятливого психологічного клімату в колективі керівнику потрібно докласти не мало зусиль. Щоб створити свою команду потрібно постійно підтримувати рефлексивне середовище на підприємстві адже з вищезгаданого ми розуміємо, що в сучасних важких умовах виживання на ринку рефлексивне управління має стати аксіомою для успішного функціонування. Оскільки, як ми бачимо, рефлексивне управління, дуже широке поняття і вміщує в собі багато важливих ознак, інструментів, складових, які потрібно вивчати, розвивати та самоудосконалювати. На підприємстві потрібно створювати інтелектуальний осередок, що позитивно відобразиться на його розвитку.

Висновки. Отже, співвіднесення та очевидне перетинання рефлексивних здібностей із професійно важливими якостями керівника приводить до необхідності визначення ролі рефлексивності у загальній структурі особистості керівника. У зв'язку з цим можна сформулювати наступне припущення: у структурі особистості керівника рефлексивність не просто має

велике значення, але, очевидно, виконує роль інтегратора інших властивостей. Рефлексивне управління, включає:

- 1) управління мотивацією, тобто, створення мотиваційної складової;
- 2) управління знаннями, тобто, розширення знань та уявлень;
- 3) управління рефлексією, тобто, переконання, здатність аналізувати свої емоції.

Системне використання усіх згаданих засобів і прийомів складає основу ефективного рефлексивного управління роль якого як ми дослідили є вагомою для здійснення ефективної управлінської діяльності.

1. Карпов А. В. Психология рефлексивных механизмов деятельности / А.В. Карпов. – М.: Институт психологии РАН, 2004. – 424 с.
2. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: учебн. пособие – 2-е изд., перераб. и доп. / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
3. Лепа Р.Н. Модели рефлексивного управления в экономике: монография / Р.Н. Лепа.: НАН Украины, Ин-т экономики пром.-сти. – Донецк, 2012. – 380 с.
4. Мосієнко О.В. Рефлексивне управління підприємствами в модернізації управлінських процесів / О.В. Мосієнко // Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК». – 2010. – №1. – С. 143-147
5. Найдьонов М.І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях / М.І. Найдьонов. – К.: Міленіум. 2008. – 484 с.
6. Сорос Дж. Алхимия финансов / Дж. Сорос. – М.: ИНФРА. – М., 1996. – 416 с.