**Развитие способностей к управленческой рефлексии**

Александр Петрович Исаев, кандидат экономических наук, психолог, заведующий лабораторией отбора и мониторинга перспективных менеджеров Уральского государственного технического университета.

Рефлексия является одним из универсальных внутренних механизмов повышения эффективности руководителя: принимаемых им решений, поведения в группе, работы в организации в целом, а также собственного развития. Рефлексия — процесс самопознания и саморегуляции человеком своих желаний, целей, умственных действий, Я-образа, переживаний и смыслов.

Основная функция рефлексии состоит в обеспечении более полного и ясного осознания человеком выполняемой им деятельности в ее отдельных элементах (факторы, цели, средства) и как единого целого (деятельность как целостное образование, составляющее функциональную часть всей жизнедеятельности). Результаты рефлексии позволяют точнее оценивать свое поведение и принимать более правильные решения.

Рефлексия возникает у человека как результат определенного уровня развития мышления и самосознания. Благодаря ее появлению отдельные составляющие деятельности и личности, включая само мышление, становятся объектом самопознания: возникают мысли о своих желаниях, целях, о том или ином высказывании или эмоциональной реакции, внутреннем состоянии, в результате личность развивается. То же происходит с личностью и в профессиональной деятельности. Чем большее содержание деятельности личности охватывается рефлексией, тем выше эффект ее развития.

Рефлексия имеет большое значение для человека в любой деятельности. Но особую роль она играет в сложной интеллектуальной работе и в тех ее видах, которые характеризуются сложным межличностным и групповым взаимодействием. К ним, бесспорно, относится управленческая деятельность. Поэтому менеджер должен обладать высокими способностями как интеллектуальной, так и социальной рефлексии.

Способности руководителя к рефлексии наиболее полно проявляются в следующих видах профессиональной деятельности:

оценке производственной ситуации, в том числе поведения других людей;

определении, постановке, выборе цели;

анализе производственных проблем, принятии решений;

определении отношений и действий в межличностном или групповом взаимодействии, а также выборе стратегии и тактики организационного поведения в целом;

оценке и объяснении своего служебного положения.

Сам процесс рефлексии — это способ анализа, рассмотрения объекта, другого человека или самого себя с разных позиций, накопление результатов и их синтез в единую картину. В применении рефлексии ключевое значение имеет понятие «позиция». Позиция — это определенное отношение действующего субъекта к объекту или другому человеку, обусловленное мотивами, функциональным, ролевым или каким-то другим положением, а также знаниями, профессиональным и жизненным опытом. Чем больше позиций человек может занять в процессе анализа объекта, тем выше уровень рефлексии он способен использовать. Рефлексия обеспечивает масштаб охвата объекта изучения и комплексность, разносторонность его видения.

Рефлексия обеспечивает разные режимы работы сознания человека, которые позволяют более тонко и комплексно понимать свою деятельность. В работе руководителя часто встречаются ситуации, когда необходимо включать разные режимы сознания. Например, когда руководитель проводит большое совещание, его сознание постоянно раздваивается или «расстраивается». Он выступает перед аудиторией и держит в сознании то, что хочет изложить. Это первый режим работы сознания. Одновременно с этим он наблюдает за аудиторией, как она воспринимает, реагирует на то, что он сообщает. Таким образом, часть его сознания постоянно стремится увидеть, предугадать, насколько он достигает цели своего выступления. Это второй режим сознания. Вместе с тем он постоянно наблюдает за собой, старается понять, как он выглядит со стороны во время выступления, какое производит впечатление на вышестоящих руководителей, на присутствующих женщин, своих подчиненных, и вследствие этого в соответствии со своими мотивами и целями корректирует себя. Это третий режим работы сознания. Благодаря одновременной работе разных режимов сознания человек более тонко и адекватно видит и понимает ситуацию, в которой действует. Чем больше режимов сознания, тем больше возможностей для коррекции своих действий, а следовательно, тем в большей степени ситуация является управляемой.

Часто рефлексия проявляется как «тонкость ума». По Г. П. Щедровицкому, тонкость ума определяется не структурой мысли, не используемой логикой, а именно рефлексией. Тонким, умным, чувствующим ситуацию человеком обычно называют того, у кого развита рефлексивная способность, кто умеет видеть себя со стороны, знать и четко понимать, что он делает.

Техника рефлексии — это совокупность средств и способов перехода из одной позиции в другую. Средства и способы перехода в разные позиции — ключ к развитию способностей к рефлексии, они являются основным содержанием обучения или самостоятельного развития у себя рефлексии.

Переход субъекта из одной позиции в другую называется рефлексивным действием. В управленческой деятельности можно выделить много видов позиций, которые менеджер должен использовать для соответствующих рефлексивных действий и совершенствования своей деятельности.

Основная позиция ( рефлексируемая) предопределяется должностными обязанностями, производственными взаимосвязями, опытом работы и другими факторами. В качестве таковых могут быть:

оценки (самооценки) результатов выполненной деятельности; ее возможности определяются полнотой знаний о результатах своей работы;

наблюдения за собой как действующим менеджером; возможности деятельности определяются смыслом известной поговорки «со стороны виднее», правда, занять эту позицию со стороны очень непросто;

критические оценки процесса деятельности после ее выполнения;

предвосхищение возможного результата и его последствий.

Результатом применения рефлексивных действий всегда оказывается определенное развитие профессиональной деятельности. Причем развитие не чисто техническое, а связанное с развитием интеллектуальных способностей и личности в целом. Каждый этап рефлексивного развития ведет к росту профессионализма личности, в котором можно выделить следующие звенья:

формирование рефлексивных действий;

развитие интеллектуальных способностей;

более активное применение рефлексии в профессиональной деятельности;

совершенствование профессиональной деятельности;

изменения в структуре личности менеджера.

Затем весь цикл указанных процессов (звеньев) повторяется на более высоком уровне.

Весь этот путь рефлексивного развития проходят далеко не все менеджеры. Во многих случаях условия и содержание управленческой деятельности, с одной стороны, и многие внутренние качества интеллекта и личности — с другой, не способствуют занятиям рефлексии или даже создают для них препятствия.

Что мешает рефлексии в управленческой деятельности? В первую очередь помехами здесь являются:

отсутствие целей и стратегии развития предприятия;

стереотипы и шаблоны поведения;

авторитарные стиль и методы управления;

жесткие организационные системы и технологии;

страх (наказания, неуспеха, несоответствия внешним требованиям);

недостаток ответственности (неполная или формальная);

низкие профессиональные компетенции;

примитивные механизмы психологической защиты;

ограниченность интеллекта;

недостаточный уровень развития самосознания (неадекватная самооценка, недифференцированная самооценка).

Минимизация приведенных помех — одно из направлений создания развивающей среды для профессионального роста менеджеров.

Способности к рефлексии у менеджеров разные, что зависит от многих качеств, в том числе врожденных, например, интроверты больше склонны к рефлексии, чем экстраверты. Тем не менее вне зависимости от этого рефлексивные действия у каждого человека можно развивать.

В качестве индивидуальной работы по развитию у себя способностей к рефлексии можно дать такие рекомендации:

Возьмите за правило возвращаться к анализу своих действий после важных событий, сложных ситуаций, принципиальных решений. Посмотрите на себя со стороны: как вы действовали в этих ситуациях, как выглядели в глазах других, можно ли было действовать более правильно, более эффективно, чем полезен опыт этого события, что следует учесть в дальнейшей работе?

Каждый рабочий день рекомендуется заканчивать его ретроспективным анализом. После того как вы отдохнули, пробегите мысленным взором весь ваш рабочий день и остановитесь на тех эпизодах, которыми вы не вполне довольны, а также на тех, которые требуют дальнейшего обдумывания и действий. Попробуйте всем этим эпизодам рабочего дня дать оценку внешнего наблюдателя — как беспристрастный зритель.

Проверяйте свои представления, оценки, которые у вас сложились о других людях. Насколько они верны, в чем не точны, почему ошибочны? Это трудная задача, но в большинстве случаев решаемая, если вы умеете общаться и пользуетесь репутацией открытого человека. Если нет, то вам необходимо повысить коммуникативные компетенции. Это также один из способов развития способностей к рефлексии.

Проводите совещания по полученным результатам производственной деятельности, независимо от того, какие они, положительные или отрицательные. Но не с целью подвести итоги и раздать благодарности и замечания, а для того, чтобы провести детальный «разбор полетов» совместными усилиями. При этом анализируйте сами и давайте другим оценивать различные этапы и эпизоды выполненной работы, а главное — действий людей.

Чаще общайтесь с людьми, которые не похожи на вас, которых вам не всегда удается понять, которые часто придерживаются другой точки зрения. Любая попытка понять таких людей — это активизация своей рефлексии, а достижение успеха в понимании есть не что иное, как освоение еще одной рефлексивной позиции. Не бойтесь стараться понять другого, это не значит соглашаться с ним, но это предпосылка к тому, чтобы найти более эффективное решение или как минимум согласованное.

Используйте для анализа своей деятельности конкретные ситуации, в которых вы находитесь.

Наверное, вы согласитесь с мнением, что почти в каждой сложной или проблемной ситуации есть либо парадоксальность, либо комизм. Чтобы увидеть их, необходимо посмотреть на проблему совершенно в другом ракурсе, часто изменив внутреннюю оценочную позицию. Это высокий уровень рефлексии. Найти смешное в серьезном деле непросто, но это помогает по-новому сформулировать проблему, благодаря чему открывается путь к ее решению.

Освоив метод рефлексии, уже через полгода вы увидите, что стали лучше разбираться в людях, вас окружающих, да и в самих себе. Вы словно будете читать чужие мысли и предугадывать поступки. Но, что еще важнее, станете лучше понимать себя и вести себя более ровно, вы почувствуете в себе силу. Рефлексия — мощное и в то же время тонкое оружие. Совершенствование его бесконечно. Использование его многообразно, как сама жизнь.