

ПРО СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ “УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ” І “РЕФЛЕКСІЯ ОФІЦЕРА-ПРИКОРДОННИКА”

Валентин ДЕМСЬКИЙ

Copyright © 2007

Постановка проблеми. Здебільшого вивчення психічних явищ потрібне насамперед для використання цих знань на практиці. Тому, поряд з теоретичним розглядом рефлексивних процесів, важливо проаналізувати конкретні властивості офіцера-прикордонника, котрі виявляються у його практичній діяльності.

Вибір управлінської діяльності для аналізу механізмів рефлексивної регуляції є не випадковим. У літературі неодноразово дається обґрунтування важливості дослідження рефлексивних процесів у діяльності, пов'язаній з управлінням. Рефлексія – це процес усвідомлення особою свого діяння, який характеризується винятковою значущістю у сфері управління, оскільки за своєю кваліфікацією офіцер є управлінцем – він організовує свою роботу з керівництвом підрозділами Державної Прикордонної служби України та іншими її соціально-економічними системами.

Специфіка управління останніми передбачає, на думку В.Г. Полякова [1], виділення таких основних аспектів рефлексії: а) виявлення особливостей процесу усвідомлення власної діяльності при прийнятті та реалізації управлінських рішень; б) усвідомлення кооперованої діяльності учасників колективних процедур та ухвалення відповідних рішень задля її координації; в) формування у професіонала настановлень як суб'єкта управління у процесі навчання.

Метою статті є проведення психологічного аналізу рефлексії офіцера-прикордонника у системі його професійної діяльності.

Ключові слова: *особистість офіцера-прикордонника (керівника), рефлексія, рефлексивність, саморефлексія, управлінська діяльність, психологічна вибірковість, кооперативна рефлексія, управлінська самосвідомість.*

Сутнісний зміст та виклад основного матеріалу дослідження. Перехід у сучасному суспільстві від екстенсивного типу управління до інтенсивного неможливий без зростання значущості рефлексивних процесів. Перший породив спрощений погляд на можливості впливу на суб'єкт управління через комбінацію зовнішніх стимулів, зокрема, коли його засоби і методи задаються ззовні, а другий передбачає усвідомлення цим суб'єктом своєї ролі, у результаті чого синтезуються нові принципи та механізми управління як складного багатоканального процесу. Щоб визначити роль рефлексії в управлінській діяльності офіцера-прикордонника і виявити особливості її функціонування у системі практикування треба обґрунтувати психологічний зміст діяльності.

Управління – це особлива культура, система цінностей і відповідно засобів, які забезпечують розбудову суспільства, передусім у вигляді організаційних та управлінських інститутів. Водночас управління характерне для будь-якого соціального явища, котре пов'язане зі спільною діяльністю щодо досягнення загальних цілей. У наш час, головні із розвитком та ускладненням соціуму, створити підприємство стає все легше порівняно із незмінним завданням ефективного управління ним. Ця тенденція свідчить про зростання вагомості професійного управління.

Управління організацією – це виконання адміністративно-розпорядничих функцій [3], спрямованих на підбір і розміщення кадрів, керівництво ними, а також виховання в людей ініціативи та самостійності, контроль за їхньою роботою, використання економічних способів впливу на діяльність колективу. Управління в широкому значенні – це система заходів, спрямованих на визначення цілей, що стоять

перед тією чи іншою виробничою ланкою, а також розробка і здійснення дій, спрямованих на організацію колективу для досягнення цих цілей групової (виробничої) діяльності, у т. ч. на організацію колективу, на планомірну узгодженість роботи, предметів праці, засобів і всіх учасників трудового процесу, забезпечення нормальних умов праці та підвищення культурно-технічного рівня кадрів, їхнього правового і соціокультурного обслуговування [1]. Як багатомірне явище управлінська діяльність вимагає складної регуляції, залучення цілого комплексу процесів і властивостей. Передусім це стосується інтегральних психічних процесів, зокрема таких, як рефлексивність. Через їхню комплексність та опосередкованість іншими психічними проявами доречно використовувати системний, багатоаспектний підхід до розгляду управлінської діяльності та рефлексивних процесів її регуляції. У цьому контексті, на думку В.Г. Полякова, вона може розглядатися у трьох аспектах: а) стосовно функцій, які виконує керівник, тобто змісту діяльності; б) щодо визначення професійно важливих рис керівника; в) у зв'язку із характеристикою принципів і методів навчання діяльності.

Серед головних функцій діяльності управління найчастіше називають наступні процеси [3]: планування (визначення шляхів, засобів і темпів досягнення проміжних і кінцевих цілей), контроль (обґрунтування ступеня досягнення мети чи відхилення від неї), корекція (вироблення і використання нових або додаткових шляхів і засобів досягнення конкретних цілей). Об'єктом управління є організація, тобто соціальна система, а її компонентами – люди, котрі займають професійно-посадові посади у структурі цієї організації та визначають функціональні зв'язки між компонентами. Управління спрямоване на оптимізацію професійної діяльності людей за допомогою економічних, адміністративних, психологічних і педагогічних впливів з урахуванням потреб, ціннісних орієнтацій, позицій та установок особистості чи групи. У технологічному плані основою процесів управління є прийняття і переробка інформації, ухвалення рішення в умовах дефіциту часу та інформації [2].

Якщо розглядати діяльність управління з погляду керівника, то можна виділити такі її етапи: а) діагностика і прогнозування стану керованої системи; б) формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на зміну стану об'єкта в заданому напрямку; в) організація

і виконання рішень. Окремо зазначимо такі ключові моменти:

1) програмування охоплює також і прогнозування перебігу та результатів діяльності, а також моделювання і доведення програми до об'єкта управління. За своєю суттю функція планування дає відповіді на три питання: яким є стан справ (оцінка можливостей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів)?, яких цілей потрібно досягти?, якими способами можна це зробити? При цьому рефлексивні механізми діяльності управління з планування – це не одноразова дія, а постійний процес. Справді ефективним є не таке управління, при якому приймаються рішення для розв'язання тих чи інших ситуацій, а таке, котре передбачає виникнення можливих рішень і таке планування роботи в організації, що ліквідує саму потребу у вирішенні. Навички такого випереджувального управління природно потребують високого рівня розвитку рефлексивних здібностей;

2) функція організації полягає у створенні певної структури для виконання запланованої діяльності. Підбір людей, делегування їм завдань, повноважень і відповідальності задля досягнення успіху – основні завдання керівника при організації роботи. Це також вимагає уміння детально осмислювати ситуації, сформованості навичок вільно подумки оперувати різними параметрами цієї ситуації, співвідносити її компоненти і фактори, прогнозувати перебіг майбутнього діяння. Кожен керівник повинен не тільки організувати роботу свого підрозділу, а ще й раціонально розподіляти свій власний час. Встановлено, що керівник набагато ефективніше працює тоді, якщо програму він складає свідомо, тобто якщо має схильність до ґрунтовної рефлексії;

3) функція мотивування працівників передбачає, щоб виконавці були зацікавлені у виконанні роботи відповідно до делегованих їм прав й обов'язків. З розвитком суспільства мотивації надається усе більше уваги. Від фізичних і матеріальних (наприклад, таких, як грошова винагорода) методів підвищення зацікавленості у роботі людство прийшло до розуміння мотивації як процесу створення внутрішнього спонукання до діяльності через урахування багатьох потреб працівника. У зв'язку з цим керівник повинен вивчати своїх підлеглих, для чого важливі навички сприйняття стану людини, її особистісних характеристик, мотиваційної спрямованості, інтересів, інтерпретації поведінки у різних ситуаціях. Для адекватного розуміння іншої людини керівникові потрібні

як набуті з досвідом навички діагностики, так і рефлексивні здібності, котрі є властивістю його особистості. Відомо, що охочіше людина робить те, на що зважається самостійно. Перед керівником стоїть непросте завдання – так поставити перед підлеглим мету, щоб він сприймав її як свою власну і діяв з ініціативою та творчим підходом. Уміння стати на позицію іншої людини, зрозуміти її реакцію – це професійно важлива риса керівника. При виборі заходів впливу на провини і порушення підлеглих досвідчений керівник завжди повинен намагатися зрозуміти, чому підлеглий учинив так, а не інакше, тільки тоді він прийме правильне рішення. Причому успішність роботи будь-якого колективу залежить від авторитету керівника. Головна ж риса авторитетного управлінця – здатність керувати діями інших людей через вплив власною особистістю, а це пов'язано із саморефлексією, з усвідомленням своїх можливостей і компетенції, розумінням того, чого очікують інші, здатністю до самовіддачі;

4) контроль як функція зворотного зв'язку тісно пов'язаний із плануванням. Виділяють три аспекти управлінського контролю: а) установлення стандартів, тобто точне визначення цілей, які потрібно досягнути до конкретного терміну; б) визначення досягнутого і порівняння його з очікуваним результатом; в) потрібні дії для корекції виявлених відхилень. Тому винесені на чітко усвідомлюваний, аналізований рівень уявні дії щодо контролю, корекції та антиципації результату підвищують ефективність управлінської діяльності, і водночас самі формуються на базі рефлексії.

Отже, кожна з функцій управління пов'язана із визначенням, переробкою, обміном інформацією і прийняттям рішень. Офіцеру-прикордоннику потрібно проаналізувати безліч варіантів потенційних дій, щоб знайти найбільш оптимальну в тій чи іншій ситуації. Як правило, потрібно подумки моделювати діяння, маючи кілька альтернативних рішень. Приймаючи рішення, офіцер-прикордонник повинен вибрати, що і як планувати, якими засобами і способами виконувати діяльність, як вмотивувати підлеглих і як проконтролювати чи здійснити корекцію. Усі ці дії неможливі без рефлексивних здібностей. Ураховуючи значення управлінських функцій, можна стверджувати, що рефлексивність як фактор їхнього успішного виконання може впливати як на процесуальний аспект діяльності, так і на підсумковий результат.

Цікавим є опис управлінської діяльності Германа А. Шредера [6]. Вчений аналізує те, які практичні дії потрібно застосовувати при вирішенні завдань управління. На першому місці, на його думку, – знаходиться потреба чіткого розпізнавання ситуації, визначення відхилень при зіставленні запланованого і фактичного стану керованої системи. Це завдання нелегке, багато хто бачить проблеми там, де їх немає, або навпаки, не помічає важливих симптомів проблеми. Помітивши відхилення, керівник повинен перейти до наступної дії – пошуку можливих причин відхилення, аналізу помилок. Найважливішою передумовою для визначення причин відхилення є знаходження якомога більшої їх кількості. Керівник, котрий при розв'язанні проблеми знаходить 15 причин помилки, більш придатний для діяльності управління, ніж той, котрий називає лише дві-три причини. Завдяки здатності знаходити більшу кількість можливих причин відхилення не тільки зростає імовірність правильного розв'язку проблеми, а й створюється передумова для більш гнучкого вирішення завдань, що можуть виникнути у майбутньому. Однак при пошуку можливих помилок недостатньо тільки багатой уяви. Треба вміти проводити детальний аналіз версій для знаходження істини. Потім керівник повинен визначити можливі заходи і способи поведінки у ситуації. Для цього йому потрібно зробити аналіз заходів, передбачених інструкціями і рекомендаціями, оцінити власний досвід, розглянути вже прийняті заходи. Потім він вибирає способи поведінки. Однак найчастіше, за різних обставин, потрібних інструкцій щодо поведінки немає. Вибір нових способів змушує задуматися над тим, які наслідки можуть бути після застосування тих чи інших заходів. Це означає, що керівник повинен зважити різні наслідки і знати переваги і недоліки тих або інших заходів. Остання дія – перевірка на успіх – потрібна для з'ясування того, чи сприяв новий захід скороченню відхилення фактичної поведінки системи від нормативної, чи потрібні додаткові заходи.

Логічним продовженням обґрунтування важливості рефлексивних процесів в управлінській діяльності на підставі розгляду її етапів і функцій можна вважати підхід, за якого проводиться аналіз помилок, які найбільш часто трапляються в діяльності управління. У такий спосіб можна виявити найбільш важливі ключові моменти діяльності, пов'язані саме з нагальністю рефлексивного вирішення тієї чи іншої

ситуації. Для того щоб при виконанні своїх повсякденних завдань офіцер-прикордонник міг організувати співробітників, використовувати їх відповідно до здібностей, бути справедливим, він повинен постійно оцінювати їхню поведінку. Фахівці вважають, що не можна оцінювати інших людей безпомилково і стовідсотково об'єктивно. Можна лише навчитися скорочувати до мінімуму кількість помилок, які обов'язково виникають при винесенні оцінок. Багато експериментів [6] свідчать про негативний вплив суб'єктивної впевненості при винесенні оцінки (що, до речі, є ознакою імпульсивності в ухваленні рішень). Ті керівники, які при винесенні оцінки почували себе найбільш впевнено, найчастіше не були праві, а оцінки тих керівників, що почували себе дещо непевно, були значно точнішими. Невпевнені люди при спостереженні – більш аналітичні, вдумливі, вони розглядають протилежні погляди, аналізують різні деталі, залучають більше інформації і готові в будь-який момент засумніватися у своїй оцінці, виправити її. Таким чином, помилки при оцінці підлеглих часто виникають через надмірну впевненість у своїй правоті, котра склалася під впливом початкового настановлення. Крім того, у формуванні правильної оцінки підлеглого відіграє важливу роль уміння дати чіткі мовні формулювання своїм думкам, оскільки необдумані, неточні та розпливчасті характеристики викликають безліч непорозумінь при винесенні оцінки.

Доречно зауважити, що інші помилки також викликані недостатнім рефлексуванням над ситуацією і трапляються у процесі впливу офіцера на підлеглого. Часто замість того, щоб осмислити ситуацію, він використовує стереотипну реакцію або стереотипні висловлювання: “Нічого Вам не можна доручити”, “Ви вічно спізнюєтесь”, “Це на Вас дуже схоже” і т. ін. [4]. Нерідко рішення приймається занадто поспішно, під впливом сильних емоцій. Деякі ситуації викликають неприємні асоціації. У таких випадках офіцери реагують, не розібравшись, що до чого, не вникаючи в деталі, приймаючи поверхове рішення. Недостатнє уміння володіти собою, несформованість звички задумуватися над тим, що власне відбувається, можуть значно знижувати ефективність управління. Іноді підводить невміння “широко” глянути на ситуацію, недостатня кількість альтернатив в ухваленні рішення, у поясненні причин того, що сталося. Наприклад, чому підлеглий повільно працює: тому що він не може, не хоче працю-

вати швидше, просто стомився або його обтяжує стан невизначеності через нестабільність у підрозділі? Крім того, вибираючи спосіб впливу на підлеглого, не завжди офіцер-прикордонник враховує довгострокові наслідки своєї поведінки. Особливо це стосується побічних негативних явищ. До цього додається і недостатнє врахування різних поглядів, зокрема своїх та підлеглих.

Наступною складовою аналізу значущості рефлексивних процесів в управлінні є розгляд їхньої ролі при виділенні професійно важливих рис офіцера-прикордонника. Тут доречно враховувати, що у структурі особистості керівника рефлексія не просто має важливе значення, а ще й відіграє роль інтегратора інших властивостей. Рефлексивні процеси настільки активно задіяні в усіх управлінських функціях, що рефлексія – це неперехідна складова переважної більшості професійно важливих рис особистості керівника.

У цьому зв'язку цікавими є результати експериментальних досліджень, здобуті І.С. Мангутовим і Л.І. Уманським [1]. Мовиться про специфічні властивості особистості умілого організатора. Із всієї вибірки учасників експерименту (потенційних організаторів) ці властивості було виявлено майже у 90% випадків. Автори описують три таких інтегральні риси.

Перша – це “психологічна вибірковість”, яка виявляється через декілька життєвих та експериментальних індикаторів:

- часті факти швидкого, одночасного, “згорнутого”, інколи невербалізованого і несвідомленого, відображення психологічних особливостей і станів інших людей;

- співпереживання людиною того, що переживають і почувують інші люди, тобто емоційна синхронність;

- висока чутливість і сприйнятливості в описі і демонстрації психологічних об'єктів з розповідей, книг, живопису;

- можливість швидко й адекватно характеризувати психологічні особливості людей;

- переважний вибір психологічних об'єктів з багатьох інших, що одночасно діють на людину;

- вибірково-психологічна пам'ять і спостережливості;

- схильність до психологічного аналізу, пояснення поведінки та вчинків інших людей і своїх власних;

- глибока переконаність у силах і можливостях колективу;

- здатність подумки уявити себе у психоло-

гічній ситуації іншої людини, розмірковувати як би за неї, з її погляду, задаючи собі питання: “А як би я вчинив на її місці?”.

Психологічна вибірковість – це вміння швидко і глибоко вникати в психологію іншої людини, “розуміти” її, уміло змінюючи тон і форму спілкування, засоби і методи впливу. Керівник, котрий володіє психологічною вибірковістю, легко визначає, на що здатний працівник, уловлює зміни в колективі, уміло групує людей. Один з показників цієї властивості – *емпатія*, себто вміння стати на місце іншої людини, співпереживати. Інтерес до людей, прагнення до спілкування з ними, пам’ять на людей, їхні справи і вчинки так само пов’язані з психологічною вибірковістю. Саме ця властивість, що особливо важливо для теоретичного узагальнення проаналізованого літературного матеріалу, визначає вміння давати характеристику людині, змальовувати її психологічний портрет, визначати схильність до психологічного аналізу, пояснювати поведінку і вчинки інших та свої власні.

Другою специфічною властивістю особистості здібного організатора, за І.С. Мангутовим і Л.І. Уманським, є *практично-психологічний розум*, котрий виявляється у таких характеристиках:

- розподіл обов’язків колективної діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей;
- швидка орієнтація у ситуаціях, що вимагають практичного застосування знання людей;
- швидке пристосування психологічного стану, настрою людей до певних умов діяльності;
- здатність викликати стимулюючі мотиви діяльності;
- урахування можливостей впливу особистих симпатій та антипатій, психологічних розходжень людей під час згуртування їх для виконання колективної діяльності;
- високий ступінь здатності до навчання при формуванні організаторських навичок;
- тенденція вирішувати практичні питання через активізацію наявних людських можливостей, своєрідна уявна “прикидка”, “примірювання”, “зважування” відповідності між завданнями практики, кількістю та якістю можливих виконавців.

Практично-психологічний розум – це риса, котра забезпечує здатність знаходити найкраще практичне застосування кожній людині залежно від її індивідуально-психологічних особливостей. Швидке орієнтування в ситуаціях, що вимагають практичного застосування знань психології

людей, здатність примножувати можливості колективу з огляду на особливості взаємин пізніше дослідники рефлексії назвали *кооперативною рефлексією*.

Третьою рисою особистості організатора є *психологічний такт*, який характеризує стиль спілкування керівника з підлеглими та колегами. Це ступінь підходу до людей при встановленні з ними взаємин і взаємодій, що знаходить відображення у здатності швидко знайти тон, форму спілкування, зважаючи на психологічний стан та індивідуальні особливості інших людей. Вочевидь ця властивість пов’язана також із здатністю до проникнення у внутрішній світ іншої людини, вміння зрозуміти її почуття та реакцію на поведінку навколишніх. При цьому розглянуті властивості є своєрідною єдністю, котру психологи називають “організаторським чуттям”.

Мистецтво керувати багато в чому залежить від вміння людини відчувати те, як її оцінюють підлеглі, і діяти так, щоб уплинути на них своєю поведінкою. Управлінська самосвідомість керівника – це внутрішня модель зовнішніх управлінських взаємозв’язків. Принцип зворотного зв’язку передбачає усвідомлення себе у стосунках з іншими, тобто з допомогою дзеркального Я. Із самосвідомістю керівника пов’язані Я-актуальне (“Що я зробив і як це вплинуло на інших”) і Я-дзеркальне (“Як оцінюють мої дії підлеглі працівники і керівники”). Якщо у Я-актуальному виявляється погляд керівника на інших, то в Я-дзеркальному – погляд на себе немов збоку. Якщо керівник – чоловік, то для нього більше значення може мати Я-актуальне, якщо ж керівник – жінка, то – Я-дзеркальне, тобто оцінка інших не тільки щодо того, як вона працює, але і який має вигляд. Дзеркальне Я у самосвідомості керівника є його своєрідним “другим голосом”. Я-дзеркальне може відповідати уявленням керівника про себе чи, навпаки, суперечити, особливо після критичних зауважень на його адресу. Ця критика – загроза для актуального Я. Якщо керівник переборює сумніви і визнає помилковим прояв актуального Я, то ця саморегуляція його самосвідомості здійснюється як відновлення управлінської рівноваги із дзеркальним Я. Управління своєю поведінкою співвідноситься з оцінними очікуваннями тих, хто може висловити критичні зауваження. У свідомості керівника формується модель можливих відхилень, яких треба уникнути, щоб зберегти достатній рівень самоповаги. Можна програти у власному уявленні про події минулого

(орієнтація на свій досвід – ретроспективна рефлексія) і сьогодення (орієнтація на можливі критичні оцінки – ситуативна рефлексія), щоб спрогнозувати ефекти управлінського впливу (перспективна рефлексія). Самокорегування його внутрішніх зв'язків між актуальним і дзеркальним Я відбувається як самокерування поведінкою щодо можливих відхилень для досягнення успіху в управлінській діяльності.

До організаторських здібностей інтуїтивного плану в науковій літературі [5] відносять таку рису, як соціальна чутливість – здатність розуміти підлеглих, причини їхніх учинків, роль кожної людини у групі та взаємини між ними. Важливим є також уміння розуміти інтонації, міміку, пантоміміку людини, за мінімальною кількістю зовнішніх поведінкових ознак угадувати стан людей, з великою точністю оцінювати обставини і фактори, що передують цьому станові, і на основі інтуїтивної оцінки особливостей особистості передбачати її подальшу поведінку.

Процес усвідомлення, осмислювання і переосмислювання своєї власної діяльності – так визначає саморефлексію Ю.Д. Красовський [1]. Він також використовує термін “рефлексивне управління” як поетапне осмислення зворотних зв'язків, котре допомагає керівникові приймати управлінські рішення на випередження, тобто з урахуванням психологічних реакцій працівників. Говорячи про практичну користь цього процесу, він підкреслює, що для керівника він повинен бути діючим. Важливими є не самокопання у собі, а активні дії в керуванні по-новому на основі свого власного уявного експерименту. Змінити себе, свою поведінку можна тільки у тому випадку, коли керівник, дійшовши до “критичної межі”, переборює її осмислено, але так, щоб ця робота свідомості вивела його на нові рубежі у власному самовдосконаленні (творча рефлексія).

Рефлексивним управлінням, на думку Ю.Д. Красовського, є таке проходження “критичних меж”, після якого й у керівника, і у співробітників його підрозділу формується переосмислене розуміння самих себе в тих же управлінських ситуаціях. Це мимовільно фіксується у певних фазах професійного зростання. Автор пише про можливість управління цим процесом за допомогою спеціальних методів навчання, тренінгів, рольових і ділових ігор, зорієнтованих на рефлексивні процеси. Тому третім аспектом розгляду значущості рефлексивних процесів є посилення на спеціальне їхнє ініціювання і використання в навчанні керівників.

Рефлексивне управління особливо наочно можна продемонструвати у рольових інноваційних іграх, у яких застосовуються спеціальні методики і процедури “вирощування” нових знань і культурних взірців поведінки разом з учасниками ігор (ігрова школа В.С. Дудченка, 80–90-і роки ХХ століття). При цьому метою інноваційної гри є відпрацювання соціально-психологічних умов і творчого перетворення особистості. Кожен учасник повинен переосмислити себе у творчому саморозкритті особистісного Я при груповому вирішенні інноваційних завдань. Це і є, на думку Ю.Д. Красовського, вищим рівнем *саморефлексії*, який формується при груповому усвідомленні, осмисленні і переосмисленні своїх професійних і особистісних можливостей.

Підсумувати погляди Ю.Д. Красовського можна таким чином. Кожен керівник проходить такі “критичні межі”, що їх він так чи інакше усвідомлює, осмислює і переосмислює як реалізацію своїх можливостей у різних організаційних ситуаціях. Тим самим він долучається до процесу рефлексивного управління своєю поведінкою, котру можна змоделювати за спеціальними навчальними методиками.

При рефлексивному управлінні передбачається таке переосмислення управлінської діяльності керівника, у якому поєднуються п'ять взаємозалежних процесів:

– перетворення прямих управлінських впливів у коопераційно-партнерську систему зворотних зв'язків, за якої люди могли б працювати на основі не миттєвих, а довгострокових інтересів, що допомагало б зберігати їхню стійкість, тобто системність;

– виконання керівником, а також його співробітниками таких ролей, які б розширювали і збагачували зовнішні та внутрішні контакти. Засобом, що забезпечує успішність у такій діяльності, автор розглядає участь у спеціалізованих рольових іграх, котрі допомагають персоналові осмислювати себе в нових персоналіфікаціях, приміряючи на себе “костюми” різних персонажів (міркування за іншу особу). Це вчить керівників розуміти рольові позиції інших, що дуже важливо при організації зон взаємодії. Девіз таких ігор: “Пізнай інших через себе і себе через інших...”;

– переоцінювання на цій основі своїх обов'язків, можливостей, бажань і прагнень у мінливих ситуаціях партнерської взаємодії, де одні виграють, інші програють, а треті залишаються при своїх інтересах. Тут відбувається більш заглиблене розуміння себе, більш чітке

розуміння партнерів по діловому спілкуванню, більш повне розуміння того, як партнери сприймають самих себе, а також більш чітко розуміння того, як партнери сприймають керівника. Міжособистісні конфлікти, на думку Ю.Д. Красовського, виникають саме тому, що співробітники неправильно розуміють партнерів по діловому спілкуванню; не розуміють, як останні сприймають самих себе, не розуміють, як і чому саме так вони сприймають їх самих;

– переструктурування управлінських відносин керівника в нову організацію спільного ділового партнерства за довгостроковими інтересами і кінцевими результатами з делегуванням повноважень “знизу нагору” і “зверху вниз”. Це означає створення принципово нових комунікативних мереж, у яких домінує концепція ресурсного управління. Створення комунікативних мереж у ділових іграх допомагає керівникам зрозуміти багатовимірний рефлексивний світ оцінок і самооцінок й у підсумку реально перебудувати умови майбутньої діяльності;

– переакцентування керівника з однієї системи управлінських цінностей на іншу, котра закріплює новий спосіб мислення і поведінки у його “комунікативному просторі” і тимчасовому ракурсі. Ця система ціннісних орієнтацій “веде” керівника “зсередини” після його рефлексивного осяння: “Так більше працювати не можна!”.

Допомогти офіцеру в прагненні зрозуміти, що заважає ефективній роботі і як потрібно змінити діяльність, можуть методики, які працюють у режимі рефлексивного перепаду. Постановка питань типу: „Що заважає, а що допомагає проявляти ініціативу?”, „Що відбудеться, якщо в керуванні підрозділом нічого не буде змінюватися?” – допомагає офіцеру-прикордоннику зануритися у рефлексивний пошук, відмовитися від старих стереотипів і знайти нові ціннісні орієнтації. Це відбувається особливо інтенсивно, якщо у процесі навчання вводиться офіцерів у спеціально організовані ситуації з таким сюжетом, який неминуче приводить їх до “критичних меж”, коли треба приймати відповідальні рішення на основі не минулого досвіду, а спільного пошуку оригінальної ідеї. При цьому рефлексивне управління безпосередньо пов’язане з парадоксами.

Прикладом тут можуть бути елементи *сценарію рефлексивного навчального занурення*, коли ведучий може поставити завдання конструювання нової діяльності, а керівник змушений зафіксувати психологічні бар’єри на шляху до неї, у результаті чого відбувається усвідомлення ним зміни умов своєї звичної діяльності. При постановці завдання працювати в новому організаційному режимі відбувається закріп-

лення переходу в новий якісний стан та усвідомлення своїх можливостей у новому діянні. Завдання розширення зони нової організаційної взаємодії допомагає виявити інший зміст діяльності порівняно з тим, який був раніше. Психологічний феномен при цьому супроводжує самовизначення в новому осмисленні управлінських ситуацій: “Я працюю на перспективу”, “Я більше не втрачаю час у поточних справах”. Так конструюється рефлексивний процес, у якому організаційна культура управління трансформується у соціально-психологічні феномени зміни змісту професійної діяльності офіцерів-прикордонників.

Таким чином, дослідження того, як змінюється діяльність офіцера-прикордонника внаслідок рефлексивного навчання, дозволяє зробити висновки про сутнісний вплив рефлексії на ефективність управлінської діяльності, що, своєю чергою, потребує додаткового детального вивчення.

ВИСНОВКИ

1. Помітним є однозначний зв’язок між рівнем рефлексії та характеристиками управлінської діяльності офіцера-прикордонника.

2. Соціально-психологічні особливості управлінської діяльності в частинах та підрозділах Державної Прикордонної служби України, потреба врахування демократичних цінностей у зв’язку з її реформуванням та наближенням до європейських стандартів зумовлюють зростання вимогливості до особистісних рис офіцерів-прикордонників, їхньої здатності враховувати думки експертів та інших людей у своїй службовій діяльності.

3. З урахуванням того, що процеси прийняття рішення є ключовими моментами управлінської діяльності, рефлексивність доречно розглядати як складову структури особистості офіцера-прикордонника.

4. Структура особистості офіцерів, котрі мають високий рівень розвитку професійної рефлексії, значно відрізняється від структури особистості офіцерів, яким притаманний низький рівень розвитку такої рефлексії.

1. Мангутов И.С., Уманский Л.И. Организатор и организаторская деятельность. – Л., 1975. – 310 с.

2. Методики социально-психологической диагностики личности и группы. – М.: АН СССР, Ин-т психол., 1990. – 219 с.

3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология управления. – К.: Академвидав, 2003. – 567 с.

4. Потанчук С.М. Військова психологія. – Хмельницький: Видавництво НАПВУ, 2003. – 149 с.

5. Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации. – М., 1994. – 160 с.

6. Ягунов В. Військова психологія: Підручник. – К.: Тандем, 2004. – 656 с.