

РЕФЛЕКСИВНО-КОММУНИКАТИВНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Е.З. Кремер, С.Ю. Степанов (Москва)

Аннотация. В статье излагаются теоретические и практические подходы к управлению изменениями в организации, основанные на разработках школы рефлексивной акмеологии и большом опыте организационного консалтинга. Авторы предлагают оригинальную онтологию управленческого сознания, которая позволяет осмысленно и эффективно работать с руководителями различных уровней в контексте развития организаций.

Ключевые слова: управление, управленческое сознание, управление изменениями, рефлексивная акмеология, рефлексия, творческий потенциал, инновации, личность.

В нынешних социально-экономических условиях почти для любой организации способность к изменениям, внедрению инноваций становится одним из важнейших условий ее успешности. Не секрет, что проблемы и задачи, с которыми в последнее время приходится сталкиваться коллективам разных организаций, являются творческими и не имеют готового и однозначного пути решения.

Сложившиеся в прошлом практики управления организациями дают очевидные сбои в современных сложных и нестандартных ситуациях, которые требуют от организаций динамизма, способности быстро перестраиваться и развиваться. Отсутствие опыта совместной инновационной деятельности и некритическое заимствование образцов инноваций из опыта западных стран создает в коллективе множество проблем, в первую очередь психологического плана. Часто эти проблемы вызваны тем, что сотрудникам организации необходимо преодолевать психологические барьеры, связанные с принятием инноваций, которые, как правило, «спускаются сверху». Многочисленные исследования подтверждают зависимость успешности изменений от позиции и поведения руководства, от степени его включенности в процесс генерирования и внедрения инноваций.

С нашей точки зрения, наиболее конструктивным путем развития способности организации к постоянному совершенствованию является рефлексивное переосмысление и преобразование лидерами коллектива своего опыта, связанного с использованием как традиционных форм и методов, так и новых технологий управления.

В наиболее передовых теориях понятие **управление** трактуется достаточно широко. Оно рассматривается не только как отдельная сложноорганизованная деятельность, охватывающая по отношению к управляемым сферам практики, но и как особый *способ взаимоотношения руководителя с миром и с самим собой*. Сюда включаются:

- *осмысление* (миссия, цели и задачи);
- *мышление* о деятельности (анализ, синтез, прогноз);
- *мотивирование* – «вдохновение», «заражение» смыслом;
- *организация* деятельности и со-организация позиций ее участников;
- *обеспечение и контроль* (администрирование);
- *рефлексия* (переосмысление целей, результатов, способов организации).

Вышеперечисленные *составляющие управления* могут рассматриваться и как его этапы, и как функции, и как виды практики. Очевидно, что каждая из них представляет собой *отдельную позицию* со своей точкой рассмотрения происходящего, со своими формами, способами и результатами деятельности. Руководитель избирает ту или иную доминанту в управленческой деятельности, тот или иной стиль управления в соответствии со своими *индивидуальными особенностями*. Зачастую это происходит стихийно, на интуитивном уровне, методом проб и ошибок. В результате какой-то из аспектов оказывается упущенным, а *творческий потенциал* лидера, его способность эффективно управлять изменениями – сильно ограниченными его же собственным выбором.

Чтобы преодолеть эти дефекты, чтобы самоопределение руководителя было осознанным, а управленческая деятельность полноценной, необходимо культивировать особое *качество управленческого сознания*, которое мы называем **рефлексивностью** (способность конструктивно осмыслять и переосмыслять собственную деятельность и условия, в которой она разворачивается) [3. С. 62].

Говоря о *рефлексии*, мы имеем в виду не только интеллектуальную ее сторону (особый вид анализа и синтеза), но и творческую, конструктивную, экзистенциальную направленность [1. С. 37]. *Рефлексия*, которая трактуется нами как процесс осмысления и переосмысления всех содержаний сознания, опыта, культуры, становится одним из самых эффективных инструментов развития человека и систем его деятельности, если она специальными методами организована [2. С. 48].

Такие методы разработаны в рамках научного направления **рефлексивная акмеология** (лат. «акме» – вершина) и на протяжении последних десяти лет успешно применяются в разных сферах практики (образование, управление, политика, экономика, реклама, PR). Научные и практические результаты этой деятельности отражены в докторской диссертации С.Ю. Степанова (1999), 7 кандидатских диссертациях, 5 монографиях и в многочисленных публикациях С.Ю. Степанова, Е.З. Кремера, Е.П. Варламовой, А.В. Растянникова и др.

Онтология рефлексивно-творческого бытия человека описывается следующими принципами: УНИКАЛЬНОСТЬ, ПАРАДОКСАЛЬНОСТЬ, ОТКРЫТОСТЬ и ИЗБЫТОЧНОСТЬ.

Принцип УНИКАЛЬНОСТИ позволяет любое событие, любых его участников, любые пространственно-временные условия, любой процесс и структуру рассматривать как неповторимые, неравные самим себе, а значит, выходящие за рамки априорного объяснения, понимания, осмысления, определения. Этот принцип побуждает относиться к любому элементу психологической реальности, в том числе и управленческой действительности, как обладающему непреходящей ценностью и требующему специальных усилий для понимания, осмысления, выстраивания взаимодействия.

Уникальность подразумевает принципиальную несоизмеримость явлений – их нестыкуемость, непредсказуемость, противоречивость категориального оформления, т.е. ПАРАДОКСАЛЬНОСТЬ – следующий фундаментальный принцип. Парадоксальность понимается нами не только как сущностная характеристика бытия в целом, но и как способ индивидуального бытия каждого человека в культуре. Способность человека выдерживать экзистенциальную напряженность противоречий своего и чужого существования и принятие их как «нормальных», более того, необходимо задающих поле свободного (и ответственного) самоопределения, оказывается единственной гарантией осмысленного, нравственно напряженного бытия культуросозидающей личности.

Удерживаться человеку на высоте уникально-парадоксального бытия помогает принципиальная его ОТКРЫТОСТЬ, т.е. осмысленно полагаемая незавершенность в социокультурных пространствах и контекстах, а также бесконечность во времени (от прошлого через настоящее

в будущее и обратно). Принцип ОТКРЫТОСТИ предполагает особое понимание существования человека как гранично-безграничного, т.е. горизонтного, когда «предел» жизни подвижен и устремлен к бесконечности.

Выдерживать напряженность и безмерную сложность такого процесса может позволить только переизбыток энергии созидания. Согласно принципу ИЗБЫТОЧНОСТИ человек имеет возможность черпать эту энергию из сопредельности с духовностью культуры, из физической силы космоса и из любовной мощи собственной души. Этот принцип подразумевает потенциальную и актуальную равномоцность бытия человека бытию культуры и вселенной. Реализация данного принципа в сфере управления предполагает перманентное наращивание возможностей менеджера расширять собственные личностно-профессиональные пределы до горизонтов культуры и мироздания [4. С. 28].

С опорой на вышеописанные исходные принципы рефлексивной акмеологии мы разработали *схему рефлексивной онтологии управленческого сознания*, на основании которой можно строить обоснованные стратегии его культивирования (рис. 1).

Пространство сознания на схеме конституируется двумя осями: открытость–закрытость и уникальность–стереотипность. Эти оси могут быть соотнесены с классическими представлениями о внешнем и внутреннем, социальном и индивидуальном, экстравертном и интровертном векторах сознательной жизни. В соответствии с этим каждому квадрату на схеме приписана своя характеристика *рефлексивности*.

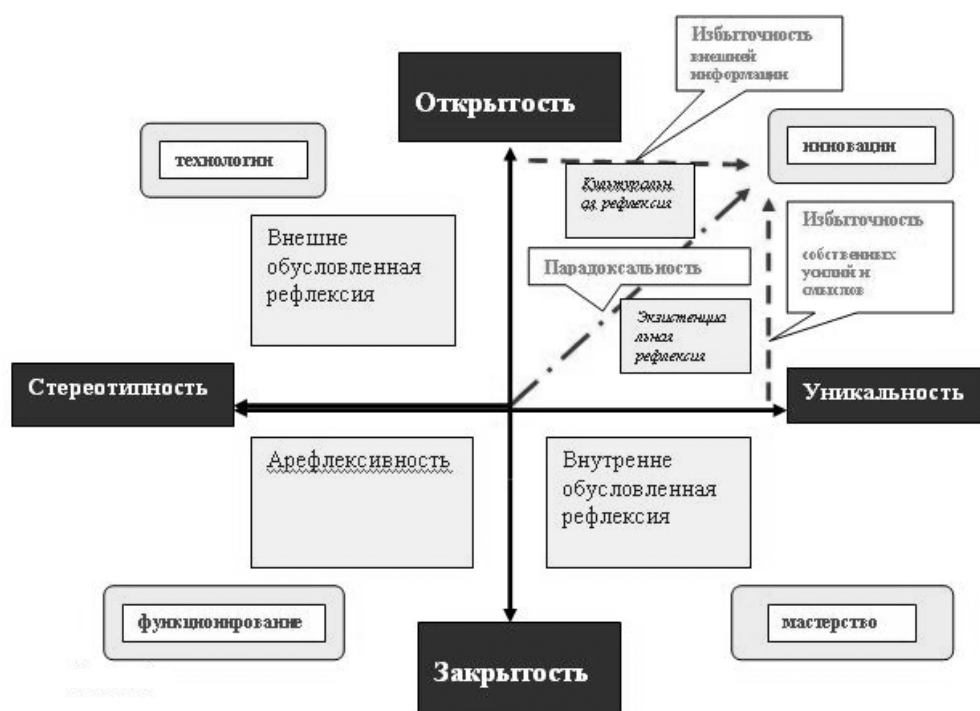


Рис. 1. Рефлексивная онтология управленческого сознания

Кроме того, каждому из векторов присущи некие *культурные образцы* (идеальные образы), которые определяют характер организации управления при доминании данного типа сознания. Так, максимальная открытость при максимуме стереотипности, стандартности сознания предопределяет стремление *технологизировать* управленческую деятельность, насколько это возможно в соответствии с почерпнутыми во внешнем плане образцами (из книг, чужого опыта, у консультантов и т.д.). На полюсе уникальности при максимальных значениях закрытости для иного опыта возникает идеал индивидуального *мастерства*, искусства управления, основанного практически полностью на личном опыте.

Инновации в управлении, управленческое творчество выступают как цель и возможность при максимуме открытости и уникальности, а значит, и синтетической, полноценной рефлексии, которая осуществляется за счет прохождения парадоксальных точек (инсайтов) и пиковых переживаний.

Соприсутствие *открытости и уникальности*, их одновременное нарастание вызывают рост *парадоксальности* (внутренней неснимаемой противоречивости) сознания, преодолевать которую и переплавлять в творческий результат, в инновации позволяет *избыточность* собственных индивидуальных усилий и внешних социокультурных содержаний. Именно этому типу сознания свойственны синтетические формы рефлексии, в том числе культуральная и экзистенциальная, которые обеспечивают бытие человека как полноценной индивидуальности и как субъекта культуры (в данном случае управленческой).

В соответствии с приведенной моделью рефлексивность управленческого сознания нарастает по мере увеличения его открытости миру и доверия к себе и собственному опыту в процессе творческого усилия. Рефлексивно-инновационный тип сознания становится особенно востребованным в процессе организационных изменений, когда неопределенность ситуации управления резко возрастает.

Многолетний опыт работы с руководителями высшего звена (лидерами регионов, депутатами Государствен-

ной Думы РФ, топ-менеджерами крупных компаний) позволяет утверждать, что путь развития такого типа сознания лежит через специальный образ организованную коммуникацию в рефлексивном режиме. При этом работа может проводиться и в форме индивидуального консультирования, и посредством организации коллективных событий (конференции, семинары, тренинги, совещания и т.д.) как для узкого круга (команда лидера), так и для более широкой аудитории (ведущие руководители, группы поддержки, члены той или иной организации).

За последние три года нами была проведена масштабная рефлексивно-коммуникативная работа с ОАО «ОГК-1» (крупнейшая тепловая генерирующая компания России), направленная на оптимизацию системы управления изменениями. В ее рамках проводились: индивидуальное консультирование лидеров (коучинг), семинары-тренинги для высшего руководства компании, семинары-совещания для руководящего ядра компании (включая уровни зам. директора и начальника департамента филиала), совещания-семинары для широкого круга руководителей и ведущих специалистов, заседания рабочих групп, креативные сессии и деловые игры.

Работа с компанией ОГК-1 пока не завершена, но уже сейчас можно сделать некоторые выводы:

1. Трансформация управленческого сознания – длительный и нелинейный процесс.
2. В ходе рефлексивно-коммуникативной работы происходит поляризация управленцев: часть из них встает на путь интенсивного развития, а часть занимает консервативную позицию и по сути дела выпадает из процесса, а затем и команды.
3. Специально организованная коммуникация в рефлексивном режиме позволяет серьезно снизить сопротивление изменениям со стороны персонала, значительно ускорить внедрение инноваций и организованных изменений.
4. Рефлексивно-коммуникативные мероприятия дают ощутимый эффект только при системном подходе к организации работы, их включенности в общую деятельность по управлению изменениями как основного инструментария.

Литература

1. Семенов И.Н., Степанов С.Ю. Рефлексия в организации творческого мышления и саморазвития личности // Вопросы психологии. 1983. № 2. С. 37.
2. Степанов С.Ю. Рефлексивно-гуманистическая психология сотворчества (научно-практика интенсивного развития человека и организаций). М., 1996.
3. Степанов С.Ю., Варламова Е.П. Рефлексивно-инновационный подход к подготовке управленческих кадров // Вопросы психологии. 1995. № 1. С. 60–68.
4. Степанов С.Ю., Кремер Е.З. От воспроизводства культуры в образовании к образовательному культуротворчеству. Педагогика сотворчества / Под ред. С.Ю. Степанова, Г.А. Разбивной. Москва; Петрозаводск, 1994.

REFLEXIVE AND COMMUNICATIVE APPROACH TO THE MANAGEMENT OF CHANGES IN COMPANIES

Kremer E.S., Stepanov S.Y. (Moscow)

Summary. The article explains theoretical and practical approaches to the management of changes in companies. The approaches are based on the works of reflexive acmeology school and rich business consulting experience. Authors provide an original ontology of management conscience. The ontology helps to work efficiently with the managers of various levels in the framework of business development.

Key words: management, management conscience, changes management, reflexive acmeology, reflection, creative potential, innovations, personality.