

Переверзева Наталья Юрьевна

канд. филос. наук, генеральный директор
сертифицированный консультант по управлению СМС
по управлению персоналом и организационному развитию,
сертифицированный executive coach ICC,
сертифицированный мастер-коуч ICU,
дипломированный психолог
ООО «Стиль успеха»
г. Москва

DOI 10.31483/r-126331

**РЕФЛЕКСИЯ КАК ВАЖНЫЙ КОМПОНЕНТ В КОУЧИНГЕ
И МЕНТОРИНГЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ,
ЭКСПЕРТА, КОНСУЛЬТАНТА В ПРАКТИЧЕСКОЙ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

***Аннотация:** в статье кратко раскрывается значение рефлексии в развитии личностных качеств и управленческих компетенций руководителя и лидера в управленческой практике. Современная практика в области управления, область принятия решений, область обучения и развития руководителей, область развития организационных систем включает в себя и опирается на субъекта деятельности – руководителя, с его способностью мыслить, осознавать, проявлять рефлексию, развивать ее.*

***Ключевые слова:** рефлексия, развитие, личность, руководитель, эксперт, коучинг, менторство, обучение.*

Рефлексия является предметом исследования в основополагающих наук как: психология, педагогика, философия, менеджмент. «Рефлексия включена в качестве предмета и объекта исследования в науку о сознании (философия, психология, педагогика), в теорию мышления (когнитивная психология, герменевтика, дидактика), в науку о личности (психология, педагогика) и в теорию деятельности (психология, управление)» [1].

Исторически рефлексия или «обращение мысли» к себе было предметом изучения древних философов и исследователей. «Познай самого себя» (лат. *Nosce te ipsum* или *Temet nosce*) – античный афоризм, приписываемый Семи мудрецам, одна из самых важных Дельфийских максим – надписей на стене древнегреческого храма Аполлона в Дельфах. Ошибочно приписывается древнегреческому философу Сократу, сделавшему это выражение весьма популярным, разъясняя его своим ученикам, широко используя в своих беседах и выступлениях [2]. Данное высказывание раскрывает смысловое значение осознания человеком окружающего мира благодаря осознанию себя в нем.

Роль самопознания человеком себя относительно окружающего мира является основой его адаптации в этом мире и дальнейшего развития себя в окружающих человека изменениях. Без осознания себя, своих мыслей и слов, поступков относительно происходящего вокруг и реакции окружения к себе, человеку сложно ориентироваться в действительности. Без развития осознания себя, своего влияния на окружение и окружения на себя есть большой риск допущения ошибок, которые могут быть с разной степенью опасности для личности, его ментального, эмоционального и физического состояния.

Рефлексия как феномен рассматривается в различных ракурсах в психологии и педагогике, менеджменте и философии: как способность личности, как процесс, который осуществляет личность как субъект деятельности, как функция и феномен познания человеком себя, своего влияния на внешний окружающий мир и окружения на себя как объекта воздействия.

Многообразие исходных точек зрения и взглядов на феномен рефлексии как детерминирующего свойства сознания приводит психологическую науку к необходимости обращаться к этому явлению снова и снова. Это одно из тех понятий, которые современная психология оценивает неоднозначно и даже противоречиво. Есть традиции описания рефлексии как процесса, как свойства сознания, как характеристики мышления, как способности [3].

В каких бы ракурсах ни рассматривался феномен рефлексии, он является значимым элементом в процессе развития.

Современная практика в области управления, принятия решений, обучения и развития руководителей, развития организационных систем, – также включает в себя и опирается на субъекта деятельности – руководителя, с его способностью мыслить, осознавать, проявлять рефлексия.

Рассмотрим несколько подходов в управлении и обучении, включающих элемент рефлексии как обязательный.

Рефлексия упоминается в популярной методологии развития руководителей и лидеров в корпоративном формате в процессе обучения действием как методология Action learning. Подход включает несколько элементов. Теория обучения действием была первоначально разработана в 1982 году Реджинальдом Ревансом (Reginald Revans) британским академиком, преподавателем физики в Кембриджском университете. Он применил этот метод для поддержки организационного и бизнес-развития, решения проблем и улучшений.

Реванс предложил следующую формулу обучения действием:

$L = P + Q$, где L – обучение (*learning*) – понимание того, что изучено;

P – запрограммированные знания (*programming*) – знание, передаваемое в процессе обучения;

Q – задавание вопросов (*questioning*) – вопросы фасилитатора группе, создающие понимание того, что участники увидели, услышали, почувствовали.

В 2004 году Майкл Марквардт (Michael Marquardt) дополнил формулу обучения действием Реванса еще одним элементом:

$L = P + Q + R$, где R – рефлексия (*Reflection*) – этот элемент акцентирует внимание на необходимости осмысления человеком полученного опыта при рассмотрении текущих проблем, искомых целей, разработке стратегий, разработке действий или планов внедрения или при исполнении отдельных его этапов.

В классической формуле все элементы имеют равный вес. Метод обучения действием или «Action learning» претерпела развитие, изменений и различные модификации. В настоящем осуществляется с использованием нескольких основных моделей в работе:

1) *модель, основанная на программированном знании* (The Programmed Learning Model) – фокус на программируемом знании в процессе обучающих форм: тренинги, бизнес-игры, вебинары;

2) *модель, основанная на вопросах* (The Questionbased Model)- с фокусом на задавании вопросов – в формате командных регулярных встреч;

3) *модель критической рефлексии* (The Critical Reflection Model) – как дополнительный важный аспект при взаимодействии в командах, решении рабочих задач в организации – в формате командных и личных встреч с участниками;

4) *программы личностного развития* (personal development programs) с фокусом модели работы Action learning на личностных и персональных характеристиках – с определением конкретных навыков для развития и их измерением в начале работы и по окончании каждого обучающего формата работы.

В теории обучения действием рефлексия включена в методологию практики развития компетенций как обязательный элемент.

Метод обучения действием (далее ОД) или «Action learning» позволяет развивать:

- культуру мышления, совместного обсуждения в команде;
- инициативу, ответственность, рефлексия;
- обмен опытом и лучшими практиками, которые руководители развивают в своей зоне ответственности и порой не знают, что рядом и «за периметром»;
- предполагает *структурированное изучение каждым участником собственного опыта решения задачи* в сравнении с опытом других коллег. Это помогает найти максимально полное решение и обменяться методиками и подходами к проблеме;
- единое пространство понимания развития бизнеса. Подход позволяет находить более выверенные вариативные решения;
- кросс-функциональное взаимодействия между подразделениями. Позволяет интегрировать опыт и компетенции команды для поиска и нахождения лучших решений в отдельных областях расширенной группой с большей вариативностью решений;

- горизонтальное лидерство и минимизировать «бутылочное горлышко» в принятии решений;
- системное комплексное движение по заданным целям и задачам;
- минимизацию типичных ошибок;
- минимизацию дублирования функций и задач, экономить время;
- обучение действием позволяет решать реальные проблемы и ситуации, осваивать соответствующие знания и выполнять конкретные действия;
- повышать производительность и наращивать бизнес-показатели.

Подход ОД – развивающий подход для руководителей при наличии базовых компетенций:

активного слушания, развитой логики, рефлексии и системности мышления, культуры совместного обсуждения и выработки решений. Осуществим при культуре сотрудничества и партнерства внутри организации, в «самообучающихся организациях». Значимо может влиять на развитие бизнеса и наращивание бизнес-показателей при умелом ведении управленческого диалога. Подход позволяет развивать руководителей без отрыва от производственных задач, в реальной практике решения проблем и существующих трудностей.

В словаре Российской академии наук рефлексия – «понятие философского дискурса, характеризующее форму теоретической деятельности человека, которая направлена на осмысление своих собственных действий, культуры и ее оснований; деятельность самопознания, раскрывающая специфику душевно-духовного мира человека» и его деятельности [4].

Л. Вовенарг в своих трудах определил рефлексия как «дар, позволяющий нам сосредотачиваться на своих идеях, оценивать их, видоизменять и разными способами сочетать». В рефлексии он видел «исходную точку суждения, оценки и т. д.» [5].

Элемент критической оценки и анализа, в том числе и рефлексии как оценки своих решений и действий в практике, включен в популярную в менеджменте модель Деминга-Шухарта PDCA: планируй – делай (как проверка гипотезы) – проверяй, анализируй – запускай в деятельность. Этап оценки и анализа

включает в себя важный фактор рефлексии руководителя, принимающего решения в управленческой практике с принципом регулярного менеджмента, входящего в международный стандарт качества ISO.

Практика показывает в экспертных опросах руководителей, что осознание себя и своих мыслей, поступков, решений происходит выборочно. Привычка осознать более глубоко и системно свои мысли, убеждения, продуктивные и ограничивающие, проявляющие конкретные решения и проявления активности в управленческой практике, не выработана у большинства опрошенных. Управленцы более опираются на рациональные показатели, исходя из внешней аналитики данных. Чаще и в большей степени рефлексия акцентируется как процесс мышления у руководителей в периоды отсутствия аналитически данных, конкретных показателей, большей степени неопределенности, в ситуациях внутренних дилемм при принятии решений, неоднозначно определяемых результатов, или при неопределенности масштаба влияния решения. При этом, чем ответственнее уровень решений и масштаб решений, тем большее значение имеет способность руководителя к рефлексии как системного и глубокому процессу осознания своего влияния на окружение.

Значимое место стоит уделить рефлексии как инструменту работы в практике обучения и развития руководителей и лидеров [6], так же в практике наставничества, менторинга, коучинга и управленческого консультирования. Нарращивание рефлексии как способности осознать себя во взаимодействии с окружением, как наращиваемой компетенции – навыка, который следует тренировать, развивать: как нарабатываемые способы мышления в обучающих форматах, так и тренируемые в реальной управленческой практике. И можно утверждать, что рефлексия как устойчивый навык является важной в управленческой и лидерской практике, выступая в приоритетных компетенциях развития. Соответственно и значимой для профессиональной деятельности коучей, менторов, консультантов по управлению.

Список литературы

1. Сизикова Т.Э. Обзор исследований рефлексии в психологии. Педагогическая рефлексия / Т.Э. Сизикова, Т.В. Волошина, А.Ф. Повещенко // Научное обозрение. Педагогические науки. – 2016. – №3. – С. 98–110 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-pedagogy.ru/ru/article/view?id=1500> (дата обращения: 04.02.2025). EDN WLYGHJ
2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Познай_самого_себя (дата обращения: 04.02.2025).
3. Голубева Н.М. Современные научные подходы к пониманию феномена рефлексии / Н.М. Голубева // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14667> (дата обращения: 04.02.2025). EDN SZVSCF
4. Электронная библиотека ИФ РАН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/document/HASHc974bd5cb7cf4bf458b2c9> (дата обращения: 04.02.2025).
5. Введение в познание человеческого разума / Люк де Клапье де Вовенарг; подгот. Н.А. Жирмунская [и др.]; пер. Ю.Б. Корнеева, Э.Л. Линецкой; АН СССР. – Л.: Наука: Ленингр. отд-ние, 1988. – 437 с.
6. Рефлексия в науке и обучении: тезисы докладов и сообщений к научно-методической конференции (12–14 ноября 1984 г.). – Новосибирск, 1984. – 270 с.