

УДК 35.077

С. Бронікова

РЕФРЕЙМІНГ ЯК КОГНІТИВНА МЕТОДИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ

Визначено рефреймінг як інструмент підвищення професійного рівня кадрів державного управління, зокрема оптимізації їх ментальних стратегій та лінгвоментальних тактик, які виявляються у прийнятті оптимальних управлінських рішень та в ефективній взаємодії з партнерами по комунікації. Розкрито філософське підґрунтя цієї методики, виокремлено її різновиди, запропоновано рекомендації щодо коректного застосування в різних управлінських ситуаціях.

Ключові слова: державне управління, прийняття рішення, нейролінгвістичне програмування, рефреймінг.

*Серйозні проблеми, з якими ми стикаємося, не можна вирішити на тому ж рівні мислення, на якому вони виникли...
Альберт Ейнштейн*

Основного значення у розбудові демократичного суспільства набуває вирішення проблеми ефективного управління, адже це – “динамічна економіка, активна політика, висока мораль і законність” [1]. Оскільки функції цього специфічного виду праці здійснює персонал, то якість управління залежить від “певних його (персоналу. – Б. С.) здібностей, досвіду, майстерності, навичок, умінь і насамперед – умінь приймати ефективні рішення” [2], що вважаємо найактуальнішим чинником, бо саме нестандартні, креативні підходи можуть розірвати замкнене коло, коли “низький життєвий рівень, моральна стомленість, непевність, різке соціальне розшарування суспільства..., зниження морально-ціннісних критеріїв, бюрократизм і корупція в усіх ешелонах державної влади не надихають на високопродуктивну працю, в тому числі й управлінську, а низька ефективність державного управління не дає змоги подолати кризовий стан у суспільстві” [3].

Неабиякий інструментальний ресурс у розширенні професійного потенціалу управління, оптимізації його поведінки напрацьовано в новітній гуманітарній галузі нейролінгвістичного програмування (далі – НЛП), зокрема базова методика рефреймінгу є максимально ефективною в колі управлінської проблематики, її контекстуальної та змістової інтерпретації, у віднайденні оригінальних позитивних рішень, відповідаючи вимогам до творчого підходу, скерованого на повніше використання державними службовцями передових управлінських знань, прогресивних методик і прийомів, висвітлених в основних принципах Закону України “Про державну службу”.

Серед останніх досліджень ефективності управління людськими ресурсами найперспективнішими, на нашу думку, є наукові розвідки, що стосуються розвитку управлінням власного емоційного інтелекту [4, 5], адже найновіші експериментальні результати свідчать, що в системі професійних навичок керівників саме йому належить 70% фахової майстерності, а на технічний інтелект (знання) й управлінські навички припадає всього по 15% [6]. Визначення основних елементів цієї ментальної

риси управлінця (самосвідомість, самоконтроль, самомотивація, емпатія), тобто того, що саме повинен розвивати управлінець, актуалізує необхідність дослідження лінгвоментальних тактик – як це треба робити, що й пропонує комплекс різногалузевих надбань НЛП.

Метою статті є розкриття внутрішніх механізмів рефреймінгової НЛП-методики як інструменту підвищення професійного рівня кадрів державного управління, що передбачає оптимізацію їх ментальних стратегій та лінгвоментальних тактик, які виявляються в адекватному виборі рішення в складних управлінських ситуаціях та в ефективній взаємодії з комунікативними партнерами. Для реалізації поставленої мети необхідно дефінувати поняття рефреймінгу, розкрити філософське підґрунтя цього явища, виокремити його різновиди, запропонувати рекомендації для коректного застосування в різних управлінських ситуаціях.

Поняття “рефреймінг” утворено від англійського frame (структура, рамка, кадр) і позначає зміну фрейму, переміщення певного образу чи переживання до нової рамки на підставі трансформацій сенсової актуальності певних подій і розмежування наміру та поведінки. Термін уведено в 1982 р. американськими вченими: програмістом і лінгвістом Дж. Гріндером і психологом Р. Бендлером (Університет Санта-Круза, штат Каліфорнія) у розробленій ними теорії НЛП. Рефреймінг застосовується при невідповідності контексту як ситуативної рамки повідомлення й безпосереднього сенсу комунікативної поведінки: зміст будь-якої події залежить від того, у яку рамку його вміщено, тобто, змінюючи рамку, можна змінити зміст [7].

НЛП-техніка рефреймінгу базується на гіпотезі про суб’єктивне ставлення людини до подій навколишнього світу, що своєю чергою впливає з ідеї ментальної репрезентації світу, запропонованої ще на початку ХХ ст. Е. Гуссерлем. Вітчизняна дослідниця НЛП Т. Ковалевська зазначає: “запровадження цієї концепції, попри значний часовий інтервал, зумовлено усвідомленням факту, що під час теоретичної та практичної діяльності люди мають справу не безпосередньо зі світом, а з репрезентаціями світу, когнітивними картами і моделями” [8], відповідаючи першому філософському постулату НЛП, запропонованому А. Коржибським: “мапа не територія”, що є й в основі методики рефреймінгу. Відомий спеціаліст із НЛП Р. Ділтс, розвиваючи цю когнітивістську ідею, доводить, що “як людські істоти ми ніколи не зможемо пізнати об’єктивну реальність. Ми можемо знати тільки наше сприйняття реальності... Не об’єктивна реальність, а наші власні “нейролінгвістичні мапи” реальності визначають нашу поведінку, а також те значення, яке ми вкладаємо в неї” [9], що базується на відомому гносеологічному постулаті про відносність істинності людських знань, моделей та теорій, який у середині ХХ ст. отримав підтвердження і в дослідженнях із квантової фізики. Зокрема, всесвітньо відомий фізик Н. Бор у своїх працях зазначав, що навіть сучасна фізика вивчає не так об’єктивний світ, як суб’єктивну реальність людського світобачення [10].

Отже, моделюючи реальність, людина викривлює її і переживає, інтерпретує лише відфільтровану версію дійсності, зміна змісту чи контексту якої зумовлює зміни в поведінці й реакціях особистості. Суть рефреймінга і полягає саме в “баченні речей у різних перспективах або в різному контексті” [11], бо навіть у “найоб’єктивніших” інформаційних повідомленнях подіям у будь-якому разі надається певне значення через уміщення їх у відповідні контекстуальні межі [12].

Ще одним визначальним для рефреймінгу є фундаментальне положення НЛП про те, що будь-яка людина може досягти найвищих результатів і має всі ресурси для саморозвитку, що базується на ідеях самоактуалізації А. Маслоу. У цьому аспекті рефреймінг задіює приховані ресурси організму, реорганізує внутрішні психічні процеси людини і змінює ставлення до самої проблеми, полегшуючи завдяки цьому шлях до намічених результатів через розширення амплітуди можливих стратегій і тактик.

Із зазначеного видно, що ту ж саму ситуацію люди можуть інтерпретувати по-різному, залежно від когнітивно-аксіологічних пріоритетів свого внутрішнього світу, що ілюструє жарт філософа Б. Рассела про себе, наведений Р. Ділтсом у монографії “Фокуси мови”: “я непохитний, ви впертий, він твердолобий телепень” [13]. Використовуючи цю формулу, можна сконструювати подібні приклади: “я справедливо обурений”, “Ви роздратований”, “він з мухи робить слона”; “я все обдумав заново”, “Ви змінили кут зору”, “він не тримає слова”; “я випадково помилюся”, “Ви спотворили факти”, “він страшений брехун”; “я жалісливий”, “Ви м’який”, “він ганчірка”. Отже, рефреймінг можна визначити як один із способів керувати оцінкою одного і того ж факту в межах від негативного до максимально позитивного аксіологічного полюсу, і раніше несприятливий фактор може стати ресурсним для особистості, наприклад звільнення з роботи можна сприйняти не як трагедію, а як початок нового етапу в житті тощо.

Результативність рефреймінгу розширила межі його популярності, зокрема в бізнесі, самоменеджменті, міжособистісному спілкуванні, адже низка прийомів, заснованих на простому принципі “зміни рамки”, пропонує ефективний засіб вирішення різноманітних проблем. Проте “компактність” рефреймінгової методики не знижує складності її практичного застосування, адже природнішою для людини є звичка “згущувати фарби”, діяти однобічно й тенденційно, з першої, егоцентричної позиції сприйняття. Повсякденне ж застосування рефреймінгу перетворює негативну обмежувальну поведінку на оптимальну діяльність, оскільки уможливорює максимальний вибір ситуативних рамок, відкриваючи доступ до незадіяних ментальних ресурсів і сприяючи розвитку так званого горизонтального “розкутого” мислення.

В арсеналі різновидів рефреймінгу найбільш прийнятним для соціо-комунікативної сфери державного управління вважаємо контекстний та змістовий, перший із яких скеровано на зміну контексту події, що визначає трансфер її змісту до іншої ситуації, де подія, відповідно, набуватиме іншого смислу. Вибір оптимальної рамки використовують і як іміджевий інструмент, що “дає змогу той самий факт представити в абсолютно новій інтерпретації” [14], зумовлюючи моделювання об’єкта “в найвигіднішому світлі” [15]. Наприклад, ефективним форматом телевізійної програми про публічного управлінця, що обіймає високу посаду, у свідомості глядачів асоціюється лише з офіційним місцем роботи; відбувається є розмова не у службовому кабінеті, а в домашньому колі, на кухні, в спортзалі тощо (див. “Слабкості сильних” – ТРК ГЛАС. – С. Б.).

Вміння в буденному житті змінювати рамки інтерпретації події називають авторефреймінгом. Типовими прикладами такого, переважно неусвідомленого, процесу є вербальні формули: “подивіться на ситуацію з мого боку”, “це з усіма буває” тощо. Свідоме ж цілеспрямоване використання авторефреймінгу забезпечує й від створення штучних складних ситуацій, уможливаючи контроль над власним станом. Наприклад, підлеглого запрошують до начальника. Його відчуття й поведінка під

час очікування залежать тільки від обраної ним же в цих обставинах “рамки”. Оголосить подяку чи догану? Хоче порадитися щодо вирішення проблеми чи перекласти відповідальність за невиконані кимось завдання? Привітає з днем народження дружини чи доручить завдання на громадських засадах? Лише сама особа обирає певну рамку, що таким чином позначатиметься на поведінці. У період очікування вибір рамки поведінки або сприйняття ситуації анітрохи не впливає на начальника, однак цей вибір, без сумніву, впливає на підлеглого, бо обраний фрейм визначає й “стан розуму”.

Контроль за мисленням, вільне рефреймування складних ситуацій сприяють самовдосконаленню управлінця, який не пристосовується до обставин, а творчо вирішує нагальні проблеми, звільняючись у такий спосіб від стримувальних, обмежувальних моделей мислення. Спеціалісти з НЛП зауважують, що будь-яка “проблема” полягає у рутинному мисленні, а не точному “змісті” реальних труднощів, адже інша людина може побачити в тій самій проблемі перспективні можливості лише тому, що вміщує її в зовсім іншу рамку. Трансформуючи своє сприйняття, можна знайти можливості вибору. Практики НЛП рекомендують якомога частіше запитувати: “що це може означати?; за яких обставин це виглядало б по-іншому?”, адже “сенса інформаційного повідомлення зовсім не є заданим або самоочевидним” і корегується контекстуальною рамкою [16].

Важливим для самовдосконалення управлінця є й розвиток почуття гумору, що безпосередньо пов’язане з рефреймінгом, оскільки жарти, анекдоти побудовані саме за принципом різкої зміни рамки описаної ситуації, що й викликає відповідні реакції. Наприклад:

“Приходить делегація вчителів в Уряд на прийом, скаржиться:

– У нас зовсім немає грошей!

– Нічого страшного. Заходьте!”

Або:

“Дивиться новий українець новини по телевізору. Там віщають:

– Ціни на каву й імпортні коньяки підвищилися в 3 рази.

Новий українець: – Нічого, пили і будемо пити!

По телевізору: – Долар виріс до 20 грн.

Новий українець: – Нічого, купували “Мерседеси”, й будемо купувати!

По телевізору: – Завтра в Києві дощі, похолоднішає до 3 – 5 градусів морозу.

Новий українець: – Дожилися! Що хочуть, те й роблять!”

У напруженому, часто агресивному управлінському середовищі навичка жартівливо поглянути на ситуацію зумовлює миттєву зміну сприйняття конфлікту, адже несподіваний, непередбачений стрибок змісту або контексту, як правило, викликає сміх. Відомий приклад використання гумористичних рефреймінгів успішного управлінця похилого віку: “До вісімдесяти років ти вже знаєш усе... головне – вміти це згадати”. Отже, контекстний рефреймінг як модель стратегічного мислення уможливорює вихід із складних кризових ситуацій і на рівні міжособистісних взаємин у межах побутової, фахової та іншої діяльності, і на рівні макросоціальної комунікації (суспільство), увиразнюючи доцільність застосування цієї методики в період складних умов державного управління.

Другий різновид рефреймінгу – змістовий, зумовлений трансформацією сенсу події щодо сталої ситуативної рамки, вважаємо алгоритмом успішних дій і владних стратегічних рішень у державному управлінні. Зокрема, конструктивне використання змістового рефреймінгу актуальне в сучасній медіарепрезентації

соціальних явищ, адже їх емоційне оцінювання має потужний вплив на масову свідомість. Поширеність таких фреймів, як *“жертва політичних інтересів”, “перманентні конфлікти, розпал фінансової кризи”, “відсутність стратегічного бачення”, “агресивна непрофесійність, злочинна самовпевненість”*, призводить до суспільної напруги, деструктивного й дисоційованого ставлення до ситуації [17]. У державі, яка має *безвідповідальну владу, несправедливі, нерівноправні, утаємничені міжнародні домовленості, зруйновані механізми взаємодії гілок влади, хамство як елемент внутрішньодержавної політики*, унеможлиблюється прийняття адекватних позитивних рішень, дестабілізується комунікативний паритет *“влада – суспільство”* [18]. У моделюванні ж конструктивного комунікативного простору, скерованого на активну й результативну діяльність, саме рефреймінг змісту повідомлень увиразнює позитивні перспективи ситуативної ретрансляції, наприклад *говоримо про безвідповідальну владу, однак можливість такої розмови – здобуток демократії, здобуток цієї влади*.

Коли політичний курс розвитку країни визначено, то саме фахівці державної служби, які *“знають технології руху”* [19], спроможні вирішувати найскладніші проблеми, зокрема переформовуючи їх глибинну сенсову структуру, а в аспекті професійної конфліктології – змінюючи *“зміст кризової ситуації”* [20]. Майстер НЛП А. Плігін, відзначаючи складність багаторівність такого рефреймінгу, називає його системним [21]. Так, гіпотетично визначивши політичну ситуацію в Україні як стабільну, можна *“вивернути зміст”* актуальної загальнодержавної проблеми: фінансово-економічна криза – старт українського процвітання. Технологію просування до такого результату описують за допомогою технік системного рефреймінгу: багатопозиційний аналіз ситуації (позиції сприйняття), уточнювальні питання (мета-модель), багатofакторний і багаторівневий аналіз із виокремленням ключового фактора (логічні рівні), виявлення базових настанов у системі (структура переконань і пресупозицій).

Рефреймінг змісту широко використовують й під час проведення наради, специфіка якої передбачає врахування різних поглядів на проблему, згоди у ключових питаннях, адже сенс заходу полягає в його результативності. У цьому аспекті НЛП пропонує застосування так званих рамкових тактик, орієнтованих на узгодження (корекцію) різновекторних смислових інтерпретацій та перспектив. Процедура введення саме рамки результату треба починати з початку зустрічі, що допоможе звіряти мету і результат відносно кожної проблеми: Чого саме ми хочемо від обговорення цього питання, пункту порядку денного? Рамка ж згоди сприяє налаштуванню, приєднанню й веденню модератором колективу до наміченого результату: *“я згодний з тим, що нам потрібно X. Можливо, нам корисно додати до цього й Y”*. Рамка сумніву в доречності сприяє припиненню несуттєвих міркувань, що економить час проведення наради: Як ці твердження пов’язані з наміченим нами результатом або обговорюваним питанням? Рамка повернення узагальнює й підсумовує думки, висловлені під час обговорення проблеми, або формулює рішення, що вимагає остаточної згоди. Такий прийом допомагає уникнути чергових заперечень, прискорить виявлення подробиць і дасть змогу переконатися в тому, що присутні правильно розуміють свої подальші дії: *“отже, ми вирішили, що...”*, *“давайте переконаємося, що я Вас правильно зрозумів; отже, Ви пропонуєте...”*. З метою поліпшення ефективності наради рекомендують або змінювати наведені рамки в доречний момент, або врахувати їх під час складання порядку денного зазначеного заходу. Такий спосіб підготовки здатний істотно оптимізувати будь-яку зустріч чи перемовини.

Отже, теоретично обґрунтована, узгоджена з основними принципами НЛП когнітивна методика рефреймінгу має максимальну практичну скерованість і сприяє вирішенню різноманітних управлінських проблем, прийняттю оптимальних рішень, моделюванню ефективної поведінки державного службовця. Локальні обмеження наукової статті унеможливають опис усіх управлінських проблем із застосуванням контекстного та змістового рефреймінгу, але низка розглянутих – унаочнює той факт, що для вирішення складних загальнодержавних питань найрелевантнішим є рефреймінг змісту, що трансформує всю глибинну структуру проблемної ситуації нелінійної системи державного управління. Для ефективної професійної взаємодії кадрів слугуватиме рефреймінг контексту, що впливає на основні рівні особистості управління: когнітивний – розуміння позитивного наміру; емоційний – зниження емоційної напруги й формування впевненості за рахунок відчуття керованості своїм станом; поведінковий – формування моделі майбутньої альтернативної поведінки державного службовця, що загалом увиразнює необхідність застосування новітніх креативних технологій, скерованих на максимальну оптимізацію галузевої результативності.

Література

1. Цветков В. В. Демократія і державне управління: теорія, методологія, практика [Текст] : [монографія] / Віктор Вікторович Цветков. — К. : ТОВ “Видавництво “Юридична думка”, 2007. — С. 206.
2. Там само. — С. 208.
3. Там само. — С. 207.
4. Вэттен Д. Развитие навыков менеджмента [Текст] / Вэттен Д., Камерон К. — СПб. : Издательский дом “Нева”, 2004. — 672 с.
5. Нижник Н. Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? / Нижник Н., Пашко Л. // Соціальна психологія [Електронний ресурс]. — 2005. — №5 (13). — Режим доступу : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=43&c=866>.
6. Там само.
7. Селіванова О. Сучасна лінгвістика [Текст] : [термінол. енцикл.] / Селіванова Олена. — Полтава : Довкілля-К, 2006. — С. 517.
8. Ковалевська Т. Ю. Комунікативні аспекти нейролінгвістичного програмування [Текст] : [монографія] / Ковалевська Тетяна Юріївна. — Одеса : Астропринт, 2001. — С. 62.
9. Дилтс Р. Некоторые психологические аспекты теории относительности [Электронный ресурс] / Дилтс Роберт // Режим доступа http://www.vusnet.ru/biblio/archive/dilts_strategija/.
10. Капра Ф. Дао физики [Текст] / Капра Ф. [Электронный ресурс] // Режим доступа : <http://filosof.historic.ru/books/item/f00/s00/z0000688/index.shtml/>.
11. Алдер Х. НЛП: современные психотехнологии [Текст] / Алдер Хэрри. — СПб. : Питер, 2000. — С. 130.
12. Ковалевська Т. Ю. Комунікативні аспекти нейролінгвістичного програмування... — С. 286.
13. Дилтс Р. Фокусы языка [Электронный ресурс] / Дилтс Роберт // Режим доступа : http://nlp-ist.narod.ru/docs/materials/books/dilts_slight/dilts_slight.html/.
14. Почепцов Г. Г. Имиджология [Текст] / Г. Г. Почепцов. — М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2000. — С. 152.

15. Там же. — С. 157.
16. Ковалевська Т. Ю. Комунікативні аспекти нейролінгвістичного програмування... — С. 286.
17. Бронікова С. А. Моделювальні стратегії медійного дискурсу / С. А. Бронікова // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України [Текст]. — 2007. — №1. — С. 207.
18. Там само. — С. 208.
19. Мотренко Т. Хоч би яка коаліція сформувала уряд... / Т. Мотренко // Дзеркало тижня [Текст]. — 2006. — № 20 (599). — Режим доступу : <http://www.zn.kiev.ua/nn/show/599/53496/>.
20. Плигин А. А. Как превратить кризис в выигрыш или провести рефрейминг ситуации [Электронный ресурс] / А. А. Плигин // Режим доступа : <http://vestniknlp.ru/index.php?sid=250&did=893>.
21. Там же.

S. Bronikova

REFRAMING AS A COGNITIVE METHOD OF ADMINISTRATIVE PRAKTIKE

In the article reframing is defined as an instrument of professional level upgrading of public administration staff, in particular of their mental strategies and lingvomental tactics optimization which are revealed in taking optimal managerial decisions and in effective cooperation with interlocutors. The philosophical basis of this method is exposed, its types are defined, recommendations, how to use it properly in different managerial situations are offered.

Key words: public administration, decision taking, neurolinguistic programming, reframing.