

Найдьонов Михайло Іванович

Формування системи рефлексивного  
управління в організаціях

Київ 2008



МІЛЕНІУМ

УДК. 316. 6(008) + 159. 98 + 159. 9. 072. 3 + 159. 9. 072. 43 + 159. 955. 4  
ББК 88.5+88.53+88.54  
Н 20

*Рекомендовано до друку вченою радою Інституту соціальної та політичної психології АПН України, протокол № 5/08 від 24.04.2008 р.*

### **Наукові**

**рецензенти:** **Г. О. Балл** – завідувач лабораторії методології і теорії психології Інституту психології ім. Г. С. Костюка, член-кореспондент АПН України, доктор психол. наук, професор.

**М. Л. Смульсон** – завідувач лабораторії нових інформаційних технологій навчання Інституту психології ім. Г. С. Костюка, доктор психол. наук, професор.

**Н. І. Пов'якель** – завідувач кафедри практичної психології та психотерапії Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова, доктор психол. наук, професор.

**Н-20 Найдъонов М. І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях.** – К. Міленіум, 2008. – 484.

У монографії висвітлюються теоретичні засади формування системи рефлексивного управління, яке розглядається в широкому діапазоні: від управління процесом саморозвитку (однієї людини) до смислової координації рефлексивних процесів, що відбуваються в групі та між групами. Основою розгляду поняття рефлексивного управління є розуміння рефлексивного процесу, який у традиції психології рефлексії може бути зіставленим як з дискурсом окремої людини, так і з дискурсом корпоративної структури, спільноти.

Описано практичний інструментарій формування, процес і результати його використання на прикладі конкретного випадку виконання проекту із психологічного забезпечення злиття бізнес-організацій.

Матеріал викладається в традиції рефлексивної дії, що забезпечує широкий простір для пізнавальної активності читача, який прагне до внутрішньої роботи з проникнення в задуми автора та його колег.

Монографія розрахована на психологів, методологів, фахівців у галузі розвитку, спеціалістів-практиків у сфері управління людськими ресурсами, розвитку, прийняття рішень. Може бути корисною студентам з психологічних, економічних спеціальностей.

ISBN 978-966-8063-65-7

© Найдъонов Михайло Іванович, 2008

© Оригінал-макет Найдъонов Михайло Іванович, 2008

## ЗМІСТ СТИСЛИЙ

<i>Вступ. СКЛАДНІСТЬ ЯК НОРМА СЬОГОЧАСНОГО СВІТУ: ВИКЛИК РЕФЛЕКСІЇ</i> .....	14
<i>Частина I. СКЛАДНОКООРДИНОВАНІСТЬ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН У НАУКОВИХ КООРДИНАТАХ ДОСЛІДЖЕННЯ</i> .....	16
Вступ. Актуальність потреби в рефлексивному управлінні.....	16
Розділ 1. Складнокоординованість як атрибут соціальних систем.....	16
Розділ 2. Проблема суб'єктних аспектів складності в контексті методу наукового пізнання .....	31
Резюме.....	43
<i>Частина II. НАУКОВА І ЖИТТЄВА ПОДІЯ: ВІД ПОДІЇ "ЕКСПЕРИМЕНТ" ДО ПОДІЇ "ДОСЛІДЖЕННЯ-ВПРОВАДЖЕННЯ"</i> .....	45
Вступ. Передумови дослідження рефлексивного управління .....	45
Розділ 1. Удосконалення методів наукового дослідження .....	46
Розділ 2. Процес рефлексії в рефлексивній події: основи методу контекстуального функціонально-параметричного змістово-сміслового аналізу дискурсу .....	55
Резюме.....	101
<i>Частина III. РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК УПРАВЛІННЯ РЕФЛЕКСИВНИМ ПРОЦЕСОМ: ВІД ТЕОРЕТИЧНО ВИЯВЛЕНОЇ ТЕНДЕНЦІЇ ДО ПРОЦЕДУРНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ</i> .....	104
Вступ. Дефініція і механізми рефлексивного управління .....	104
Розділ 1. Становлення поняття рефлексивного управління .....	105
Розділ 2. Внесок експериментального вивчення процесу рефлексії у побудову системи рефлексивного управління .....	107
Розділ 3. Конструювання і реалізація процедур рефлексії.....	122
Резюме.....	172
<i>Частина IV. ПРОЕКТНЕ ВВЕДЕННЯ РЕФЛЕКСІЇ В ПОДІЇ: ГРУП-РЕФЛЕКСИВНА ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ</i> .....	175
Вступ. Технологія здійснення рефлексивного управління в організаціях.....	175
Розділ 1. Складові підготовки та реалізації проекту: процесинг вироблення рефлексивного продукту .....	175
Розділ 2. Механізми прийняття рішень командою тренерів як модель створення рефлексивного середовища .....	198
Резюме.....	209
<i>Частина V. ВБУДОВАНІСТЬ РЕФЛЕКСИВНОЇ ПОДІЇ В СОЦІОЕКОНОМІЧНІ РЕАЛІЇ: СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ РЕФЛЕКСИВНИХ ПРОЕКТІВ</i> .....	212
Вступ. Варіації застосування рефлексивного управління в організаціях .....	212
Розділ 1. Синтетична спрямованість спеціалізації рефлексивної послуги на врахування складнокоординованості організації .....	212
Розділ 2. Шлях до метатехнології: рефлексивні перетворення суб'єктності .....	235
Резюме.....	247
<i>Частина VI. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК МЕТОД ПІДТВЕРДЖЕННЯ ОНТОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕФЛЕКСИВНИМИ ПРОЦЕСАМИ ГРУПОВОГО СУБ'ЄКТА</i> .....	249
Розділ 1. Формування системи рефлексивного управління як формування психічного.....	249
Розділ 2. Перевірка формування системи рефлексивного управління у модельному проекті технологічного забезпечення злиття компаній (лідерів ринку) .....	254
Резюме.....	267
<i>Частина VII. ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ГРУПОВОЇ РЕФЛЕКСІЇ В ШИРШІ СОЦІОКУЛЬТУРНІ ДИСКУРСИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ</i> .....	268
Вступ. Перспективи формування системи рефлексивного управління .....	268
Розділ 1. Психотехнологічний дискурс розв'язання соціально важливих проблем .....	268
Розділ 2. Соціокультурний дискурс коаліційних суб'єктів соціалізації .....	280
Розділ 3. Розвиток професійної психологічної спільноти: декомпозиція першооснов психотерапевтичного дискурсу рефлексивно-ресурсним дискурсом .....	284
Резюме.....	291
<i>ВИСНОВКИ</i> .....	294
<i>ПІСЛЯМОВА</i> .....	296
<i>ЛІТЕРАТУРА</i> .....	298
<i>ДОДАТКИ</i> .....	307
<i>ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК</i> .....	461
<i>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК</i> .....	463

<i>СКЛАДНІСТЬ ЯК НОРМА СЬОГОЧАСНОГО СВІТУ: ВИКЛИК РЕФЛЕКСІЇ</i> .....	14
Складність як норма сьогочасного світу: виклик рефлексії .....	14
Підсистема трудності в системі складності сучасного світу як проблема ризиків спрощення .....	14
<i>СКЛАДНОКООРДИНОВАНІСТЬ ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФЕНОМЕН У НАУКОВИХ КООРДИНАТАХ ДОСЛІДЖЕННЯ</i> .....	16
Вступ. Актуальність потреби в рефлексивному управлінні .....	16
Розділ 1. Складнокоординаність як атрибут соціальних систем .....	16
§ 1. Інтеграція міжгалузевих студій в системному підході: властивості соціальних систем .....	16
Системне розуміння суб'єктів .....	16
Синергетика в теоріях соціальних комунікацій .....	17
Кентавр-об'єкти в соціотехнічних і соціоекономічних системах .....	17
Теорії складності та їх внесок у розуміння складнокоординаності .....	18
Стратегічний менеджмент. Домінантна логіка як суб'єктний чинник складності в організаціях .....	19
§ 2. Аспекти складнокоординаності в соціальнопсихологічних дослідженнях .....	22
Принципи цілісності організацій .....	22
Дослідження групової взаємодії .....	22
Складнокоординаність у контексті досліджень соціальної напруженості .....	24
Асиміляція експериментальних досліджень координації рухів .....	29
Розділ 2. Проблема суб'єктних аспектів складності в контексті методу наукового пізнання .....	31
§ 1. Декартівська логіка і проблема дослідження психічного. Принципові координати наукового дослідження .....	31
Необхідність долання наукової схеми "протяжність психічного як нескінченно мале" .....	31
Методологічні схеми рефлексії .....	32
Основи подолання декартівської логіки в психології рефлексії (рефлексія як переосмислення) .....	33
§ 2. Переосмислення психологічного погляду на групового суб'єкта. Нові координати наукового дослідження .....	34
Суб'єктний підхід .....	34
Супротяжність суб'єктів у події .....	35
Дискурсивний метод в експериментальних дослідженнях групового суб'єкта .....	37
Груп-рефлексивний погляд на концепт свідомості .....	39
Наслідування чи клітина соціальної пам'яті? .....	39
Сугестія чи механізм утворення спільного тіла? .....	40
Потенціал мови у вивченні суб'єкта – перевищення потреб окремого індивіда .....	40
Ресурсне розуміння ідентичності суб'єкта .....	41
Груповий суб'єкт як первинний носій свідомості .....	42
Резюме .....	43
<i>НАУКОВА І ЖИТТЄВА ПОДІЯ: ВІД ПОДІЇ "ЕКСПЕРИМЕНТ" ДО ПОДІЇ "ДОСЛІДЖЕННЯ- ВПРОВАДЖЕННЯ"</i> .....	45
Вступ. Передумови дослідження рефлексивного управління .....	45
Розділ 1. Удосконалення методів наукового дослідження .....	46
§ 1. Подієвий статус експерименту і впровадження як дослідницьких інструментів .....	46
Соціально-психологічна складова події наукового дослідження .....	46
Упроваджувальна подія як інструмент наукового дослідження .....	46
Проблема забезпечення дослідником співіснування ролей учасника і спостерігача в розв'язанні проблеми знесуб'єктнення суб'єкта дослідження .....	47
Координація ролей дослідника і спостерігача .....	48
§ 2. Теоретичні моделі здійснення рефлексії в концепції групової рефлексії .....	49
У яких інтерпретаційних моделях може бути розкритий зв'язок окремого індивідуального суб'єкта і події? .....	49
Модель стрижня спільної події .....	51
Модель розвантаження чуттєвої тканини .....	52
Модель зворотних суб'єктних реконструкцій .....	54
Розділ 2. Процес рефлексії в рефлексивній події: основи методу контекстуального функціонально-параметричного змістово-сислового аналізу дискурсу .....	55
§ 1. Онтологія складових думки. Концепція групової рефлексії .....	55
§ 2. Структурні складові концепції групової рефлексії .....	56
Плани активності .....	56
Сфери: історичне і актуальне значення .....	57
Компоненти .....	57

Види компонента .....	58
Функції компонентів .....	58
Змістовий компонент .....	59
Компонент інтелектуальної рефлексії (ПІА, ПГА).....	64
Компонент особистісної рефлексії (ПІА, ПГА) .....	71
Компонент взаємодії (ПІА, ПГА).....	78
Компонент взаєморозуміння (ПІА, ПГА) .....	87
Компонент взаємоузгодження (ПІА, ПГА).....	93
§ 3. Варіативні складові концепції групової рефлексії – параметри.....	99
Параметр контакту.....	100
Параметр спрямованості.....	100
Параметр позиції .....	101
Резюме.....	101
<b>РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК УПРАВЛІННЯ РЕФЛЕКСИВНИМ ПРОЦЕСОМ: ВІД ТЕОРЕТИЧНО</b>	
<b>ВИЯВЛЕНОЇ ТЕНДЕНЦІЇ ДО ПРОЦЕДУРНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....</b>	<b>104</b>
Вступ. Дефініція і механізми рефлексивного управління .....	104
Розділ 1. Становлення поняття рефлексивного управління .....	105
§ 1. Тенденції популяризації та розмивання поняття рефлексивного управління .....	105
§ 2. Соціально-психологічне визначення рефлексивного управління – управління рефлексивним процесом в континуумі індивідуального-групового суб'єкта .....	106
Розділ 2. Внесок експериментального вивчення процесу рефлексії у побудову системи рефлексивного управління .....	107
§ 1. Психологія рефлексії як передумова об'єднання методолого-праксеологічного та психологічного підходів до вивчення рефлексії.....	107
Управління рефлексивним процесом у межах моделюючої ситуації – розв'язання малих творчих задач .....	107
Розділення рефлексивного процесу за походженням ресурсів.....	107
Соціально-психологічний контекст рефлексивного процесу при моделюванні різних предметних наповнень .....	108
Експериментальне моделювання рефлексивного середовища .....	109
Показники "Я-Ми-позиції" у виявленні ідентичності індивідуального та групового суб'єктів .....	110
Групова рефлексія в дослідженні образного мислення (на матеріалі музики).....	111
Збагачення концепції групової рефлексії в дослідженні індивідуальних рефлексивних здібностей .....	112
§ 2. Здобутки експериментальних досліджень процесу рефлексії для подолання феноменів складнокоординованості .....	113
Рефлексія в різних мовних середовищах. Трансформація дискурсу задля розширення відбиття джерел складнокоординованості .....	113
Рефлексія образу себе в опануванні різнопредметністю .....	114
Ціннісні контексти рефлексії: поліціннісність і постналежність до різних групових суб'єктів .....	115
Вікові, індивідуальні і середовищні чинники феномена статусно-рольової невідповідності.....	116
Життєві контексти рефлексії: від боротьби статусів до паритетності суб'єктності.....	117
§ 3. Подолання тенденції редукування складного завдяки КФПЗСА-методу: потенція виходу за межі лабораторного експерименту.....	118
Нередукована первинна реконструкція дискурсу: можливості технічного оснащення.....	118
Принцип відновлених основ реконструкції на різних етапах застосування КФПЗСА-методу .....	119
Принцип ампліфікації дискурсу для утримання складності .....	121
Розділ 3. Конструювання і реалізація процедур рефлексії.....	122
§ 1. Вимоги до процедур рефлексії, похідні від структури дискурсу.....	122
Найбільші концептуальні масштаби дискурсу в забезпеченні успішності спільної творчості.....	122
Аналіз сфер активності .....	127
Продуктивні характеристики компонентів дискурсу .....	128
Види і функції дискурсу, важливі для побудови процедур рефлексії.....	137
Параметри як складові конструювання рефлексивних процедур.....	142
§ 2. Багатофункціональність координації і синергетичне значення ресурсу групи.....	148
§ 3. Пошук базової формувальної технології тренінг-практикуму.....	149
Інтенціональний образ конструювання процедур .....	149
Стратегії створення рефлексивного середовища командою тренерів.....	152
§ 4. Основні процедури рефлексії.....	153
Процедура "рефлексивного кола" та її внесок в організацію рефлексивного процесу .....	153
Процедури поетапного розширення обсягу рефлексування.....	153
Процедура кваліфікації та заявки коаліції.....	157

Процедура проблематизації та цілісного виступу .....	159
Процедура рефлексії: міркуванням, образами, діями.....	159
Специфіка процедур особистісної рефлексії.....	160
Процедури утворення та систематичного перетворення груп .....	160
Спеціалізація тематичної групи.....	162
Багатофункціональність мікс-групи .....	162
Групи самодослідження, енерджайзер-, янус-групи та інші .....	164
Процедури завершення події тренінг-практикуму .....	165
§ 5. Рефлексивна подія: управління рефлексивними процесами через рефлексивні процедури.....	167
Реалізація рефлексивних процедур як відповідь життєвим викликам.....	167
Універсальність рефлексивних процедур у спробах спеціалізації рефлексивних продуктів .....	169
Резюме .....	172
<b>ПРОЕКТНЕ ВВЕДЕННЯ РЕФЛЕКСІЇ В ПОДІЇ: ГРУП-РЕФЛЕКСИВНА ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....	175
Вступ. Технологія здійснення рефлексивного управління в організаціях.....	175
Розділ 1. Складові підготовки та реалізації проекту: процесинг вироблення рефлексивного продукту .....	175
§ 1. Проектування рефлексивної події, опрацьоване в документах "Контракт" і "Проект" ...	175
Контракт як форма поєднання дослідження-впровадження з бізнес- нормативами: закріплення позицій "виконавця" і "замовника" .....	175
Проект як результат дослідження потреб замовника.....	176
Смислоутворення через визначення назви і структури розділів Проекту .....	176
Породження задуму проекту як прообраз опанування складнокоординованості.....	177
Створення смислового простору для самоактуалізації групового суб'єкта в розділах тексту Проекту "Мета", "Завдання", "Результати". .....	178
§ 2. Конвенційна складова груп-рефлексивної технології.....	180
Узгодження проекту як поділяння замовником задуму Проекту і засобів його реалізації....	180
Діагностичні можливості на етапі ухвалення рішень Виконавцем і Замовником.....	181
§ 3. Самопідготовка тренерів до реалізації проекту на етапі первинного сценарування (команда тренерів "за кадром"-1) .....	181
§ 4. Інструменти реалізації проекту на конвенційному етапі (команда "в кадрі" – 1) .....	183
Передуюча угода.....	183
Правила, цінності, принципи тренінг-практикуму .....	183
Класифікатор і нормативна матриця стереотипів розуміння-узгодження .....	186
Набування учасниками статусу співзамовників.....	189
Плюси і мінуси інструментальної регламентованості регулювання ресурсу групи .....	191
§ 5. Самопідготовка тренерів до реалізації проекту на етапі основного сценарування (команда "за кадром"– 2).....	192
Забезпечення співавторства тренерів у проекті .....	192
Самовизначення тренерів на функції і рівень відповідальності. Консолідація образу аудиторії. ....	192
Закладення смислів спільної події у вступному слові .....	193
Складання графіка реалізації сценарію.....	194
Підтвердження тренерами діапазону ролей, функцій, відповідальності.....	195
Створення готовності до рефлексивного регулювання групового суб'єкта на основі принципів і цінностей .....	195
§ 6. Процедурна складова у співвіднесенні замовлень учасників із результатами проекту (команда "у кадрі"-2 і команда "за кадром"-3) .....	197
Закриття проекту .....	197
Наскрізні процедури .....	197
Розділ 2. Механізми прийняття рішень командою тренерів як модель створення рефлексивного середовища .....	198
§ 1. Прийняття рішення тренерами в події: від місії несіння цінності рефлексії до оперативних координацій .....	198
Рішення про несення рефлексивної функції .....	198
Варіації рішень команди про управління процедурами.....	201
Координація команди .....	204
§ 2. Контур спільної події – метакогнітивна і соціоекономічна складові створення рефлексивного середовища.....	204
Підсумки події в аспекті розвитку двох групових суб'єктів.....	204
Підсумки в ракурсі управління рефлексивним процесом у проектних процедурах .....	206
Резюме.....	209

<i>ВБУДОВАНІСТЬ РЕФЛЕКСИВНОЇ ПОДІЇ В СОЦІОЕКОНОМІЧНІ РЕАЛІЇ: СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ РЕФЛЕКСИВНИХ ПРОЕКТІВ</i> .....	212
Вступ. Варіації застосування рефлексивного управління в організаціях .....	212
Розділ 1. Синтетична спрямованість спеціалізації рефлексивної послуги на врахування складнокоординованості організації .....	212
§ 1. Логіка рефлексивного продукту як спеціалізації на розширенні відбиття реальності груповим суб'єктом: рефлексивний конкурс .....	212
Конкурс з прямою мішенню .....	212
Конкурс з подвійною мішенню .....	217
§ 2. Типи проектів як поступ у перетворенні рефлексії-продукту в рефлексію-товар: введення рефлексії на межі організації .....	218
Інноваційний проект і конкурс як базові типи проектів для спеціалізації .....	218
Синтез конкурсу та інновації в тренінгу активних продаж як моделі рефлексивного управління .....	218
Комплексна система заходів як бізнес-пропозиція виробника послуги та інструмент діагностики складнокоординованості в організації .....	227
Творення команд виробника рефлексії як підготовка інструменту проникнення в нові рівні складності. Проекти передавання досвіду в середовищі виробника .....	233
Розділ 2. Шлях до метатехнології: рефлексивні перетворення суб'єктності .....	235
§ 1. Забезпечення повноти групового суб'єкта: етапи здійснення актуального рефлексивного управління .....	235
§ 2. Передача та повернення статусу суб'єктності управління в умовах складнокоординованості .....	237
Феномени складнокоординованості .....	238
Передача управління і переосмислення коаліцій .....	241
Повернення управління його оновленим суб'єктам .....	243
Переосмислення суб'єктності в проектній метатехнології як науковий інструмент .....	246
Резюме .....	247
<i>ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК МЕТОД ПІДТВЕРДЖЕННЯ ОНТОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕФЛЕКСИВНИМИ ПРОЦЕСАМИ ГРУПОВОГО СУБ'ЄКТА</i> .....	249
Вступ. Цілісне моделювання формування системи рефлексивного управління .....	249
Розділ 1. Формування системи рефлексивного управління як формування психічного .....	249
§ 1. Статус системи формування рефлексивного управління як дослідницького інструменту Складнокоординованість – невідповідність функції і структури. ....	249
Критерії сформованості: від цілеспрямованості до автономності системи .....	250
§ 2. Парадокс формування суб'єктності та його долаання створенням спільного контуру події .....	251
Парадокс формування суб'єктності .....	251
Принципи переосмислення парадоксальності формування суб'єктності .....	251
Поняття культивування, формування, інтервенції .....	252
Модель спільної координації як прообраз контуру рефлексивної події .....	253
Розділ 2. Перевірка формування системи рефлексивного управління у модельному проекті технологічного забезпечення злиття компаній (лідерів ринку) .....	254
§ 1. Проблема об'єднання лідерів ринку і масштаб проекту .....	254
Злиття як проблема .....	254
Центральний Проект із забезпечення злиття компаній у складі інших проектів .....	255
Центральний проект. Аспекти контексту: обставини, вимоги, можливості .....	255
§ 2. Злиття компаній – емпірична модель вивчення складнокоординованої організації .....	257
Складова балансування владою .....	257
Складова поліцінності .....	257
Складова боротьби статусів .....	258
Невідповідність інтелектуальних внесків статусам .....	259
Складова різнопредметності .....	259
§ 3. Реалізація проектної мета технології. Формування системи рефлексивного управління .....	259
Проектна документація. Теоретичне відбиття у Проекті повноти потреб замовника як передумова успішності впровадження .....	259
Проект як задум. Цілі підготовчого і моделюючого етапів .....	259
Системоутворюючі чинники психологічного забезпечення злиття .....	262
Учасники заходів з боку замовника .....	263
Особливості складнокоординованості в ситуації технологічного запобігання їх виявленню .....	263
Оптимізація управління експертами: спеціальний модуль організації їх діяльності, персональних і колективних домагань .....	264
Резюме .....	267

<b>ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ГРУПОВОЇ РЕФЛЕКСІЇ В ШИРШІ СОЦІОКУЛЬТУРНІ ДИСКУРСИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	268
Вступ. Перспективи формування системи рефлексивного управління .....	268
<b>Розділ 1. Психотехнологічний дискурс розв'язання соціально важливих проблем</b> .....	268
§ 1. Складнокоординованість і рефлексивне управління в системі передавання досвіду .....	268
§ 2. Рефлексивне управління в розв'язанні проблем міграції .....	270
§ 3. Політико-психологічні інтервенції рефлексивного дискурсу .....	273
Груп-рефлексивна організація діалогу між агітатором і виборцем .....	273
Виокремлення суб'єкта з маси протестної акції в рефлексивному контурі "інтерв'юєр – учасник" .....	277
<b>Розділ 2. Соціокультурний дискурс коаліційних суб'єктів соціалізації</b> .....	280
§ 1. Коаліційна модель суб'єкта соціалізації: суперечності в контексті теорії групової рефлексії .....	280
Суб'єкт соціалізації в генетичному аспекті .....	280
Невід'ємність ресурсу групи в індивіді й ресурсу індивіда в групі .....	281
Повнота циклів розвитку коаліцій від змішаності до відокремленості: процеси центрації та розмивання суб'єктності .....	282
§ 2. Розмикання дзеркала психології рефлексії .....	283
<b>Розділ 3. Розвиток професійної психологічної спільноти: декомпозиція першооснов психотерапевтичного дискурсу рефлексивно-ресурсним дискурсом</b> .....	284
§ 1. Концепти фройдизму в контексті теорії групової рефлексії .....	284
Прорив психотерапевтичного дискурсу .....	284
Маркетингова характеристика концептів фройдизму .....	285
Ресурсне значення теоретичних положень .....	286
Асиметрична ідентифікація і потенція розототожнення .....	286
§ 2. Постулати груп-рефлексії .....	286
Постулати групової рефлексії на теоретичному рівні .....	286
Постулати групової рефлексії на прикладному і впроваджувальному рівнях .....	288
Реконструкція самовизначень авторів психотерапевтичних шкіл: широке-вузьке трагування психічної енергії .....	289
Резюме .....	291
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	294
<b>ПІСЛЯМОВА</b> .....	296
<b>ЛІТЕРАТУРА</b> .....	298
<b>ДОДАТКИ</b> .....	307
Кейс "Груп-рефлексія. Лабораторний рівень дослідження" .....	307
Додаток №01. Функції та їх скорочення .....	307
Додаток №02. Протокол задачі "Коржики" .....	307
Додаток №03. Стенограма голосу "червоний", задача Коржики .....	308
Додаток №04. Коментарі до протоколу .....	326
Кейс "ПМТ базова. Інноваційний РТП. Команда "в кадрі" та "поза кадром". .....	326
Додаток №05. Рефлексивний творчий тренінг-практикум: Цінності, Принципи, Правила, Відповідальність .....	327
Додаток №06. Проект інноваційний: "Єдність зусиль колективів виробництва і збуту як формула задоволеності клієнта, працівника, власника" .....	333
Додаток №07. Передуюча угода (ПУ) на участь у рефлексивному тренінг-практикумі (РТП) .....	333
Додаток №08. Бланк спостереження розуміння-згоди .....	337
Додаток №09. Конспект сценарію .....	339
Додаток №10. Взаємодія епістолярного жанру .....	341
Додаток №11. Цикли групового прийняття рішень .....	342
Додаток №12. Заключна робота команди .....	344
Додаток №13. Особистісна рефлексія самодослідження стажиста .....	344
Кейс "ПМТ спеціалізована: Конкурс" .....	345
Додаток №14. Основний. Лист-пропозиція .....	346
Додаток №15. Основний. Контракт .....	346
Додаток №16. Основний. Проект "Конкурсний відбір фахівця підприємства" .....	348
Додаток №17. Основний. Специфікація до контракту .....	354
Додаток №18. Основний. Акт поетапного приймання робіт .....	356
Додаток №19. Основний. Інформаційна угода .....	356
Додаток №20. Основний. Контракт із забезпечення конкурсного відбору на вакансію .....	358
Додаток №21. Основний. Передуюча угода на участь в конкурсі заміщення вакансії .....	359
Додаток №22. Основний. Акт Виконавець-претендент .....	361
Додаток №23. Унікальний. Проект "Комплексне рішення задачі створення відділу допроектної підготовки спеціалізованого виробничо-комерційного підприємства". .....	362



Додаток №24. Подвійна мішень. Проект "Конкурсний відбір ведучого менеджера напряму: пряме призначення і додаткові можливості".....	367
Додаток №25. Подвійна мішень. Наказ.....	372
Додаток №26. Подвійна мішень. Сценарій. Задум.....	373
Додаток №27. Подвійна мішень. Сценарій. Задачі, функції, вимоги.....	373
Додаток №28. Подвійна мішень. Картка замовлення.....	376
Додаток №29. Подвійна мішень. Завдання (фахові) від замовника.....	378
Додаток №30. Подвійна мішень. Сценарій - План. Вступне слово.....	380
Додаток №31. Подвійна мішень. Фрагменти стенограми тренінг-практикуму.....	381
Кейс "ПМТ спеціалізована: Продаж".....	381
Додаток №32. Основний. Сценарій.....	385
Додаток №33. Основний. Протокол.....	388
Додаток №34. Подвійна мішень. Проект "Уміння продавати: корпоративна стратегія, корпоративна взаємодія, персональний стиль".....	388
Додаток №35. Подвійна мішень. Наказ.....	416
Додаток №36. Подвійна мішень. Графік.....	421
Додаток №37. Подвійна мішень. Алгоритм покупця.....	421
Додаток №38. Подвійна мішень. Колективний портрет Я (ми) в контексті семінару.....	423
Додаток №39. Конспект лекції: Презентація. Перемовини. Закриття продажу.....	428
Додаток №40. Конспект лекції: Принципи та етапи продажу.....	429
Додаток №41. Комплексний Проект "Система комплексних заходів з активізації бізнесу підприємства, опосередкована зовнішньою групою розвитку".....	430
Кейс "ПМТ спеціалізована: Злиття".....	434
Додаток №42. Проект "Ефективність співробітників компанії після злиття, ефективність ротованого у зовні співробітника як його конкурентоспроможності на ринку праці".....	434
Додаток №43. Лист-звернення.....	440
Додаток №44. Графік-сценарій.....	441
Додаток №45. Запит на проект.....	445
Додаток №46. Проактивне управління 1 (виконавець).....	446
Додаток №47. Проактивне управління 2 (виконавець).....	447
Додаток №48. Ретроактивне управління (виконавець).....	449
Додаток №49. Типове Вступне слово.....	452
Додаток №50. Передуюча угода учасника.....	453
Додаток №51. Передуюча угода експерта.....	455
Додаток №52. Рекомендації експертам.....	457
Рефлексивне інтерв'ю з учасниками протестних акцій.....	459
Додаток №53. Інтерв'ю з учасниками протестних акцій в Києві та Донецьку. 2004 р. Повні інтерв'ю 2 з 380.....	459
<i>ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК.....</i>	<i>461</i>
<i>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....</i>	<i>463</i>

1. Потенціал особистості в заданих предметних умовах .....	51
2. Ядро події на перехресті особистості та предметних умов ситуації .....	51
3. Ядро і контекст події .....	52
4. Модель стрижня спільної події .....	52
5. Табло відбиття картини світу у свідомості суб'єкта .....	53
6. Складові фонові відображення події .....	53
7. Динамічна розгортка відбиття картини світу: міжсуб'єктна сфера .....	53
8. Динамічна розгортка відбиття картини світу: змістовий компонент .....	54
9. Динамічна розгортка відбиття картини світу: компонент особистісної рефлексії .....	54
10. Розвантаження чуттєвої тканини: 1. Концентрат .....	55
11. Розвантаження чуттєвої тканини: 2. Вектор .....	55
12. Розвантаження чуттєвої тканини: 3. Підмножини .....	55
13. Розвантаження чуттєвої тканини: 1, 2, 3 етапи .....	55
14. Порівняння планів активності при різній успішності .....	123
15. Порівняння тенденцій по планах активності при різній успішності .....	124
16. Порівняння рівнів цілісності при різній успішності .....	125
17. Порівняння рівнів цілісності за планами активності .....	126
18. Порівняння сфер при різній успішності .....	127
19. Порівняння сфер за планами активності при різній успішності .....	128
20. Порівняння компонентів при різній успішності .....	129
21. Порівняння компонентів ПІА при різній успішності .....	130
22. Порівняння компонентів ПГА при різній успішності .....	131
23. Порівняння предметної та операційної частин змістового компонента за планами активності при різній успішності .....	132
24. Порівняння компонентів смислової сфери за планами активності .....	132
25. Порівняння компонентів смислової сфери за планами активності при різній успішності .....	133
26. Порівняння компонентів міжперсональної сфери .....	134
27. Граф попередніх висновків про структурні критерії успішного рішення .....	136
28. Частини ПГА і ПІА в компонентах об'єднаного дискурсу успішних та неуспішних рішень .....	136
29. Порівняння видів компонентів 1-го рівня цілісності за планами активності при різній успішності .....	137
30. Порівняння видів змістового компонента по планах активності при різній успішності .....	138
31. Порівняння видів компонента інтелектуальної рефлексії за планами активності при різній успішності .....	138
32. Порівняння видів компонента особистісної рефлексії за планами активності при різній успішності .....	139
33. Порівняння видів компонента взаєморозуміння за планами активності при різній успішності .....	140
34. Порівняння видів компонента взаємоузгодження за планами активності при різній успішності .....	141
35. Загальна конфігурація попередніх висновків щодо ресурсності структур дискурсу для успішності спільної творчості .....	141
36. Порівняння видів компонента взаємодії за планами активності при різній успішності .....	140
37. Порівняння активності експериментатора та розчленування параметра спрямованості "спрямованість на експериментатора" при різній успішності .....	143
38. Порівняння успішних і неуспішних рішень за параметром спрямованості .....	143
39. Порівняння успішних і неуспішних рішень за параметром контакт .....	144
40. Порівняння успішних і неуспішних рішень за параметром позиції .....	145
41. Порівняння розчленувань параметра позиції "стихійність-усвідомленість" при різній успішності .....	146
42. Порівняння розчленувань параметра спрямованості "на партнера" і "на всіх" при різній успішності .....	146
43. Порівняння розчленувань параметра контакт "продовження себе" і "продовження партнера" при різній успішності .....	147
44. Порівняння розчленувань параметра позиції "Ми-стихийне" і "Ми-усвідомлене" при різній успішності .....	148
45. Перетин позицій "розуміння – згода" .....	188
46. Взаємоперетин групових суб'єктів у події .....	200
47. Чинники, що опосередковують процес рефлексії в події .....	225
48. Етапи набуття рефлексією статусу товару: від потреби – до результату .....	226
49. Схема чинників і феноменів складнокоординатності .....	239
50. Етапи реалізації груп-рефлексивної проектної технології .....	240
51. Схематичне відбиття циклу передачі управління у формульованому дослідженні-впровадженні .....	244
52. Схема етапів центрального проекту психологічного забезпечення злиття компаній .....	245
53. Етапи взаємодії сторін виборчого процесу (група – кандидат-депутат): завдання і взаємовідповідальність .....	274

## ЗМІСТ ТАБЛИЦЬ

---

1. Структурні і варіативні складові в концептуальній моделі дискурсивного мислення.....	55
2. Структура виявів думки: плани активності.....	56
3. Структура виявів думки: сфери планів індивідуальної і групової активності.....	57
4. Структура виявів думки: компоненти планів індивідуальної і групової активності.....	57
5. Структура змістового компонента.....	59
6. Плани активності змістового компоненту.....	60
7. Структура компонента "Інтелектуальна рефлексія".....	65
8. Плани активності компонента "інтелектуальна рефлексія".....	65
9. Структура компонента "особистісна рефлексія".....	71
10. Плани активності компонента "особистісна рефлексія".....	72
11. Структура компонента "взаємодії".....	79
12. Плани активності компонента "взаємодії".....	80
13. Структура компонента "взаєморозуміння".....	87
14. Плани активності компонента "взаєморозуміння".....	88
15. Структура компонента "взаємоузгодження".....	93
16. Плани активності компонента взаємоузгодження.....	94
17. Структура варіативної складової концептуальної моделі дискурсивного мислення (параметри).....	99
18. Розчленовування параметра "контакт".....	100
19. Розчленовування параметра "спрямованість".....	100
20. Розчленовування параметра "позиція".....	101
21. Етапи реалізації та умови застосування методу КФПЗСА.....	119
22. Етапи становлення методу КФПЗСА та його аналоги.....	120
23. Порівняльні характеристики малої творчої задачі (МТЗ) і Передуючої угоди.....	186
24. Нормативна матриця поведінки суб'єкта при розв'язанні задачі-конвенції.....	187
25. Вияв "Я-Ми"-позиції в тренінг-практикумі у тесті 20-ти (10-ти) речень.....	223
26. Динаміка укладання соціальних угод з виборцями (м. Київ, 2002 р.).....	275
27. Результати голосування в порівнянні з кількістю підписаних соціальних угод (м. Київ, 2002 р.).....	276
28. Кількісні параметри рефлексивних інтерв'ю. Учасники українських Майданів 2004 р.....	279

## ПОДЯКА

---

Робота над книгою відбувалася в оточенні емоційно та інтелектуально небезсторонніх людей, за що висловлюю їм глибоку подяку. Зв'язок з вами, дорогі і шановані партнери по думці, був і є визначальним для мене незалежно від характеру родинних, громадських чи ділових взаємин.

Особливо хочу подякувати моїм батькам – Катерині Федорівні та Івану Михайловичу за зразки сімейного тепла, педагогічного бачення та дії, організаторської майстерності та громадянської позиції.

Мої перші вчителі в науці Густяков О. М. і Семенов І. М. дали мені не тільки наукові зразки та бачення вченим предмета, а й розгорнули привабливість соціальної ролі науковця для досягнень, відповідальності та самореалізації.

І колеги, і клієнти безперестанно спонукали мене до вдосконалення неоднозначності в упровадженні рефлексії і через різні форми, і через різні заходи. Символом зв'язку науки і практики в обличчі колег, замовників та співзамовників є для мене Л. В. Григоровська, за що дякую Вам, шановна Любов Володимирівна, і у Вашій особі всім колегам та клієнтам IRIS.

Головний партнер і думки, і сумнівів, і переживань, і дій – моя дружина Любов Антонівна Найдьонова. Вам дякую і за доповнення у змісті та житті, і за здатність зупинитись самій і тим самим зупинити мене на сумнівному шляху.

Відчуття ліктя спільноти психологів не є для мене абстракцією: конференції, конгреси, засідання кафедри, лабораторії, вченої ради – це середовище, яке в будь-який момент може розгорнути пересічний напрям думок у привабливий пошук.

Дякую!

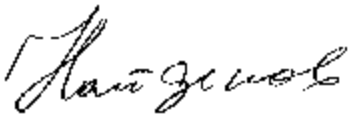
## ПЕРЕДМОВА

---

Цією роботою автор розв'язує складне завдання – виконує зобов'язання перед численною аудиторією тих, хто допомагав йому в дослідженнях з означеної теми – "Формування рефлексивного управління в організаціях" – і як учасник подій, і як їх співавтор. Вагомою підтримкою в нашому науковому пошуку став приклад попередника і натхненника в дослідженні рефлексії Ігоря Микитовича Семенова. Зосередившись на незбігу обсягів протоколів розв'язання малих творчих задач, що розглядалися свого часу К. Дункером, авторитетом у галузі вивчення мислення, та протоколів власних експериментів, Семенов дійшов висновку, що менший обсяг протоколів К. Дункера є наслідком зумовленого прагматичними міркуваннями "відсікання" від них непотрібного в контексті існуючої пояснювальної схеми дискурсу. Саме на обґрунтуванні необхідності фіксувати при дослідженні дискурсивного мислення **всю** дискурсивну продукцію (аж до вигуків) базується вихідна позиція психології рефлексії: докладати максимум зусиль для подолання власних дослідницьких стереотипів і не намагатися на початкових етапах дослідження спростити завдання, зменшуючи обсяг операційної роботи з фіксування даних через велику їх кількість. Ця позиція спонукала автора до самоорганізації зусиль на забезпечення якомога повнішого представлення емпіричного матеріалу, а також до відтворення засад наукового напрямку щодо забезпечення можливості проведення повторного аналізу представлених нами даних та зроблених узагальнень.

Сподіваємося, що обсяг фактології, яка подається нами в традиції психології рефлексії, в достатній автономності (у межах власних теоретичних конструктів і способів вимірювання), сприятиме як читачам, що зорієнтовані на читання з метою проведення власного дослідження, так і читачам, зорієнтованим на підтвердження компетенцій через зіставлення практичних підходів. При цьому орієнтація в практичній стороні викладеного може суттєво збагатитися при самостійному розгляді додатків, розташованих як тематичні кейси. При використанні електронної версії книги забезпечено контекстний зв'язок всіх посилань і покажчиків, що підносить традицію рефлексивної дії на новий рівень.

З повагою,



Михайло Найдьонов

**СКЛАДНІСТЬ ЯК НОРМА СЬОГОЧАСНОГО СВІТУ:  
ВИКЛИК РЕФЛЕКСІЇ***Складність як норма сьогочасного світу: виклик рефлексії*

Зростання складності сьогочасного світу як одна з найсуттєвіших його характеристик уже є цілком очевидним фактом для багатьох верств сучасних суспільств. Натомість значно менше усвідомлюється важливість (значення) співвідношення складності і простоти як сторін життя, що визначають не тільки місце людських домагань у діапазоні "доступне-недоступне", а й наслідки тих чи тих сформульованих людиною ставлень до складності. При визначенні такого співвідношення як спроби спростити складне (наприклад, у навчальному процесі – це застосування дидактичного принципу доступності) наслідки можуть бути різними: виправданими, ризикованими або такими, що вимагають додаткових витрат. Проте ризики співвіднесення складності й простоти можливі в будь-якій соціальній практиці.

Із системного погляду складними є процес, явище, які являють собою підмножину багатьох систем чи охоплюють численні підсистеми. Тобто складність як нормативна ознака є тим більше вираженою, чим у більш системному масштабі вона насплюється суб'єктом.

*Підсистема трудності в системі складності сучасного світу як проблема ризиків спрощення*

Пізнання складного, оперування ним потребують відповідного інструментарію протистояння можливим проявам хаосу. І цей процес має доступний, хоч і витратний, алгоритм реалізації, який починається з надання складному статусу скла-де-но-го. Перспектива опанування цього алгоритму полягає в розумінні невідоротності зростання витрат на здійснення розкладання чи складання складного. Але цей загалом очевидний і доступний алгоритм часто не тільки не використовується як рішення, а, навпаки, постає як суб'єктивне утруднення, що і становить суб'єктивний аспект проблеми опанування складності. Остання має різноманітні варіанти вияву. Так, трудність починає діяти як особлива підсистема ускладнення, якщо її не переведено в завдання. Невдалі спроби розв'язати завдання співвіднесення частин складності мають своїм наслідком новий виток спіралі в сприйманні складного як ще більш недоступного. Окремим виявом проблеми є суб'єктивна складова, що виникає тоді, коли суб'єкт надає статусу недоступності випадкам, які насправді перебувають у зоні доступних рішень.

Проблема полягає і в тому, що ті аспекти складності, які не можуть бути спрощені ні для розуміння, ні для оперування, не будучи розпізнаними в цій своїй якості, при застосуванні звичного й простого алгоритму редукування не тільки не дають бажаного результату, а й виводять ситуацію на новий, ще більш загрозливий, етап негативного розвитку системи (аж до її розпаду).

Отже викладене робить очевидною необхідність пошуку місця складових спрощення та утруднення в алгоритмах подолання складності. Оскільки кожна із цих складових по-своєму виявляється в різних традиціях категоріального забезпечення, постає потреба розв'язання проблеми не тільки на технологічному, а й теоретико-методологічному рівні.

Постановка проблеми складності не обмежується визнанням недосконалості існуючих алгоритмів її опанування, коли людині, організації чи якомусь соціальному утворенню треба жити з проблемою складності, яку не можна зняти чи штучно ліквідувати без втрати сутності. Ідеться й про те, що соціум у процесі координування свого життя створює суб'єктивні чинники збільшення складності, що стають на заваді цим процесам координації. Психологічна (точніше – соціально-психологічна) природа цих явищ давно хвилює людство. Сучасний глобалізований світ спричинює додаткові масштаби складності координації. Пошук нон-конфронтаційних шляхів співіснування постає як проблема паритетності суб'єктів взаємодії на всіх рівнях. Управління такими

складними процесами потребує нової якості, першим кроком до створення якої має стати пошук адекватного алгоритму опанування складності без втрати у взаємодії суб'єктності, конститuentом якої є рефлексія.

Монографію побудовано не тільки як викладення, а і як розвиток ідеї рефлексивного управління. Згідно з логікою книги кожний наступний крок усе більше конкретизує постановку проблеми, деталізуючи шлях здійсненого пошуку, а отримані результати відкривають нові горизонти проблеми для дальшого дослідження.

Наукове видання

Найдьонов Михайло Іванович

**Формування системи  
рефлексивного управління в  
організаціях**

Видається в авторській редакції

З питань розповсюдження звертатись за адресою  
[fsrm@ukr.net](mailto:fsrm@ukr.net)

Підп. до друку 25.04. 2008 р. Формат 70x100/16  
Папір офс. Гарнітура SchoolBookC. Друк офс.  
Ум. друк. арк. 54,46 Обл.-вид. арк. 56,26  
Тираж 1000 прим.

Видавництво «Міленіум»  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготовників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК №35 від 19.07.2001 р.

М. Київ, вул. Фрунзе, 60  
Тел./факс 462-51-52, 222-73-15  
E-mail: [info@millennium.net.ua](mailto:info@millennium.net.ua)