

ПОВНОТА ГРУПОВОГО СУБ'ЄКТА ЯК СКЛАДОВА РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Пропонується концепція реалізації теорії групової рефлексії в практиці організації рефлексивного управління. Проаналізовано феномени складнокоординованості (баланс влади, поліцінність, боротьба статусів, невідповідність внесків, предметне різнобачення) і критерії (складність, протиріччя, невизначеність), які використовуються у функції параметрів аналізу дефіциту чи достатності групової рефлексії, що інтегруються в показниках повноти групового суб'єкта. Розкрито технологічні етапи впровадження груп-рефлексивного підходу через формування системи рефлексивного управління при наданні консалтингових послуг з розвитку організації.

Ключові слова: організація, організаційні зміни, груповий суб'єкт, складнокоординованість, психологічна технологія, тренінг-практикум.

Предлагается концепция реализации теории групповой рефлексии в практике организации рефлексивного управления. Проанализированы феномены сложнокоординированности (баланс власти, полиценность, борьба статусов, несоответствие вкладов, предметное разновидение) и критерии (сложность, противоречивость, неопределенность), которые используются в функции параметров анализа дефицита или достаточности групповой рефлексии, интегрирующихся в показателях полноты группового субъекта. Раскрыты технологические этапы внедрения групп-рефлексивного подхода через формирование системы рефлексивного управления при оказании консалтинговых услуг по развитию организации.

Ключевые слова: организация, организационные изменения, групповой субъект, сложнокоординированность, психологическая технология, тренинг-практикум.

Group-reflexive theory in practice of reflexive management is proposed. Phenomena of complicated coordination are analyzed: power balancing, muly-values, statuses struggle, contributions discrepancy, different visions of content. Criteria of complicated coordination, such as complexity, contradiction, uncertainty, are used in function of parameters of group reflection deficit, which integrates in the indicator

of the group subject completeness. Technological stages to improve group reflexive approach in consulting for organization development are described.

Key words: organization, organization change, group subject, complicated coordination, psychological technology, training-practice.

Проблема групового суб'єкта зумовлена особливостями сучасного етапу розвитку суспільства. При переході до розбудови його як громадянського суспільства виникає потреба розвитку суб'єктних якостей спільнот та організацій у всій їхній складності й повноті. Чим вищий рівень цілісності та зрілості індивідуальних суб'єктів, залучених до взаємодії в межах окремої суспільної структури, тим нагальніше постає питання їх смислового взаємоузгодження. Лише за наявності високорозвинутої рефлексії суб'єктів взаємоузгодження може забезпечити координованість взаємодії. Феномен складнокоординованості виникає в умовах, коли рівень розвитку рефлексії недостатній, щоб всебічно осмислити всі протиріччя, невизначеність та різноспрямованість стратегій діяльності суб'єктів взаємодії. Рефлексивне управління забезпечує повноту групового суб'єкта через взаєморозуміння коаліцій, що створюються для локалізації групової суб'єктності, з'ясування протиріч та опанування невизначеності.

Діалектика взаємопереходів індивідуальної та групової суб'єктності є особливо актуальною для розуміння проблем управління в новому інформаційному (а не технократичному), демократичному (а не тоталітарному) суспільстві. Управління в нових суспільних умовах набуває особливих рис взаємодії та координації суб'єктів, об'єднаних контуром спільної суб'єктності. Саме тому для наукового аналізу реальності потрібно ввести в концептуальний апарат поняття високого ступеня інтегрованості, що уможливило б зниження рівня наукової редукації і дало б змогу вивчати реальність у всій її складності й повноті.

Поняття рефлексивного управління розглядається як адекватне груп-суб'єктному рівню взаємодії, коли жодна зі сторін не перетворюється на об'єкт, не позбується суб'єктності, не "знесуб'єктнюється". У разі таких вихідних ціннісних орієнтацій управлінської системи в демократичному суспільстві

суспільстві набуває актуальності проблема складнокоординованості.

Метою статті є характеристика феноменів складнокоординованості, що репрезентують неповноту групового суб'єкта, та обговорення шляхів формування системи рефлексивного управління (у варіанті технологічного забезпечення розвитку організації) як підходу, спрямованого на подолання складнокоординованості.

Ключовим моментом формування системи рефлексивного управління є повнота групового суб'єкта, яка забезпечується завдяки взаємодії, взаємопереходам та рефлексії групових суб'єктів – як усередині організації, так і ззовні. Запропонований концептуальний підхід апробовано багаторічною практикою розвитку організації засобами проектної рефлексивної технології при наданні психологічної консалтингової послуги¹, зокрема у форматі рефлексивних тренінгів-практикумів. У роботі наведено результати аналізу феноменів складнокоординованості в межах їх констатуючого вивчення в організаціях (до надання послуг, що базуються на концепції групової рефлексії), а також розкриваються основні технологічні етапи впровадження груп-рефлексивного підходу шляхом формування системи рефлексивного управління при наданні консалтингових послуг з розвитку організацій, обґрунтовується необхідність стабільності суб'єктності групи як прояву суб'єктності загалом.

Як зробити групову реальність суб'єктності стабільною, як її відтворити – це позиція, під кутом зору якої аналізується практика організаційного консультування та розвитку. Яким чином групову суб'єктність можна відтворити в певних межах як феномен, а не тільки проаналізувати у вигляді теоретично фіксованої реальності – прагматичний бік проведеної роботи.

Спираючись на результати вивчення координаційних процесів різними авторами та на певну емпіричну базу наших

¹ Практика реалізації проектів стосується частини діяльності Інституту рефлексивних досліджень і спеціалізацій, на базі якого проведено емпіричні дослідження з формування системи рефлексивного управління в організації.

досліджень, слід провести насамперед феноменологічний аналіз складнокоординованості. У соціальній психології ця проблема досліджується як прикладна в межах завдання з підвищення ефективності організації залежно від ефективності процесів координації. Аналіз досліджень американських та європейських науковців (A. Sorge, M. Warner, 2001; K. B. Clark, S. C. Wheelwright, 1992; A. Hatchuel, B. Weil, 1995; J. C. Moisdon, B. Weil, 1994; J. P. Possard, H. Tanguy, 1993 – див. [1]) засвідчує тенденцію збагачення управлінського змісту поняття “координація”, що зумовлює потребу врахування як когнітивного (спільні знання), так і соціального (горизонтальна взаємодія експертів) аспектів, а також підкреслює ускладнення самих координаційних процесів.

У соціально-психологічних моделях координації можна віднайти широкі зв'язки з теоріями системного і соціального контролю. Відомо, що контроль є однією з рефлексивних функцій. Координація розглядається як форма відкритого управлінського контролю з класичним варіантом контексту координаційних процесів: при визначеності мети настає період звітів та оцінок, які свідчать про досягнення й недоліки і дають змогу здійснити необхідну корекцію (теорія системного контролю бізнесу R. Whitley [2]). За теорією соціального контролю Т. Шибутані [3], процеси координації є більш усвідомленими процесами, бо узгодження будь-яких схем потребує обговорення базових цінностей і соціальних норм, а для цього потрібні принаймні ненасильницька поведінка і спільна мова.

У межах американської соціальної психології ефективність організації пов'язується з рівнем автономії, а координація – з полюсом співзалежності в організації, що традиційно приводить до парадигми аналізу складнокоординованості в аспекті силової боротьби як модусу розв'язання конфліктів і розвитку організації [4]. Ринкові механізми координації, що є агрегацією індивідуальних уподобань, розглядаються як несвідомі процеси, зокрема французькими дослідниками, починаючи від С. Gide, який 1911 р. видав книгу “Курс економічної політики”. Так, з погляду динамічної теорії гри О. Е. Williamson [5], кожен актор (діяч, суб'єкт) залежить від якихось зовнішніх подій і невизначеності, від іншого суб'єкта, з яким має координувати свої дії.

Координація частіше досліджується в контексті кооперації – такої взаємодії, у межах якої інтереси сторін взаємно узгоджуються (на відміну від конкуренції). А втім, конкурентні економічні відносини теж вимагають координації, навіть якщо процес координації редукується до правил поваги і лояльності (зафіксованої в законах). Механізми координації тут трактуються як механізми адаптації до динамічних контекстів невизначеності і мають вивчатися відповідно до дослідження процесів проектування і сутності конкурентного середовища. Поняття рефлексивного управління започатковане В.Лефевром [6] і широко використовується в сучасних дослідженнях. У російській психології рефлексивні аспекти боротьби для військових потреб розробляв свого часу М. Д. Іонов, проте для управлінської рефлексії складнокоординованих організацій ці результати недостатньо узагальнені та інтегровані. У специфічному аспекті – складнокоординованість як несамостійність підсистем організаційно-економічної системи – розглядав означену проблему В.Г. Поляков [7]. І, попри специфічний контекст досліджень перехідного стану економіки та певну ідеолого-економічну несвободу автора, вважаємо, що причину складнокоординованості (слабкість системної рефлексії організаційно-економічної системи) він вказав правильно. Аналіз умов, які б забезпечували прогнози рефлексивного управління в соціально-економічних подіях за допомогою математичного апарату, розробляє Т.А. Таран.

У вітчизняній соціальній психології передумови вивчення проблеми складнокоординованості створено завдяки дослідженню становлення і функціонування механізму регуляції організації як цілісності: вивчено процес інформаційного ділового обміну як механізм подолання суперечностей і протиріч (В. П. Казміренко [9]), синергетичний аспект соціальної психіки (О. О. Донченко [10]), функціонування колективного суб'єкта управління (С. В. Третьяченко [11]), культури управління (Л. Е. Орбан-Лембрик [12]) тощо.

В умовах складнокоординованості управління як функція, спеціальний вид діяльності в організації для успішного свого здійснення має набувати особливої якості, що дає підстави для введення поняття рефлексивного управління. Розвиток й актуалізація рефлексії як методу оптимізації спільної творчості є одним із засобів подолання негативних наслідків складнокоор-

динованості в організаціях. Існуючі погляди на означену проблему обґрунтовуються в методологічних розробках російських і вітчизняних науковців (Г. П. Щедровицький, Н. Г. Алексеев, Е. Г. Юдін, О. І. Генісаретський, О. С. Анісімов, В. А. Лефевр, І. І. Іонов, С. І. Ладенко, І. Н. Семенов, С. Ю. Степанов, В. П. Казміренко, Ю. М. Швалб та ін.).

Складнокоординаність як особливе явище виникає на певному етапі розвитку будь-якої організації виявляється в складності, протиріччях і невизначеності. Означені чинники залежать від повноти репрезентації та рефлексії їх суб'єктами, що складають дану організацію. При цьому люди відчують складність не тільки в предметному, матеріально-ресурсному сенсі, а й у смисловому: коли вони відбивають ситуацію важкості та складності і щодо предмета діяльності, і щодо смислів (власних та інших суб'єктів). У категоріях організаційної психології складнокоординаність – це стан організації, коли занепадає її дух, коли починає розмиватися культура організації, втрачається єдність суб'єктності.

Феноменні прояви складнокоординаності в організації (рис. 1) похідні від таких чинників, як протиріччя, складність та невизначеність, а також слабкість рефлексивного ресурсу, через що стає немислимим бачення. До феноменів складнокоординаності організації слід віднести баланс влади, боротьбу статусів, поліцінність, різнопредметність.

Баланс влади (або балансування владою) проявляється в попередній концентрації ресурсів під особистісним і груповим (а не загальносистемним) управлінським контролем. Подальше регулювання цих ресурсів залежить від збігу цілей окремих суб'єктів із цілями організації, інтриг у ході боротьби за владу, поділу організації на “табори”, що знижує ефективність управління загалом і спричинює зростання невизначеності. Балансування владою не тотожне боротьбі за владу. Балансування виникає тоді, коли суб'єкт, що формально займає владну позицію, має недостатньо ресурсів для подолання владних устремлінь інших суб'єктів; частина людей в організації підвладна офіційній владі, а інша частина не визнає цю владу, орієнтується на опозиційну референтну групу, опозиційну до даного суб'єкта. Складається ситуація, коли в організації існує начебто кілька владних управлінських систем, що не узгоджуються між собою.

Жодна з них не є настільки потужною, щоб нівелювати негативний вплив інших, й усі вони балансують в очікуванні факторів, які б могли змінити баланс. Негативний бік феномена балансування владою полягає в тому, що, поєднуючись із поліційністю або різнопредметністю, він призводить до неконтрольованої втрати ресурсів організації, а це знижує ефективність і може навіть призвести до кризи. Цей феномен виникає не тільки внаслідок втрати темпів розвитку організації, а й через об'єктивні причини, пов'язані, наприклад, із злиттям компаній. Тоді наявність кількох центрів управління є наслідком попередньої автономії цих організацій.

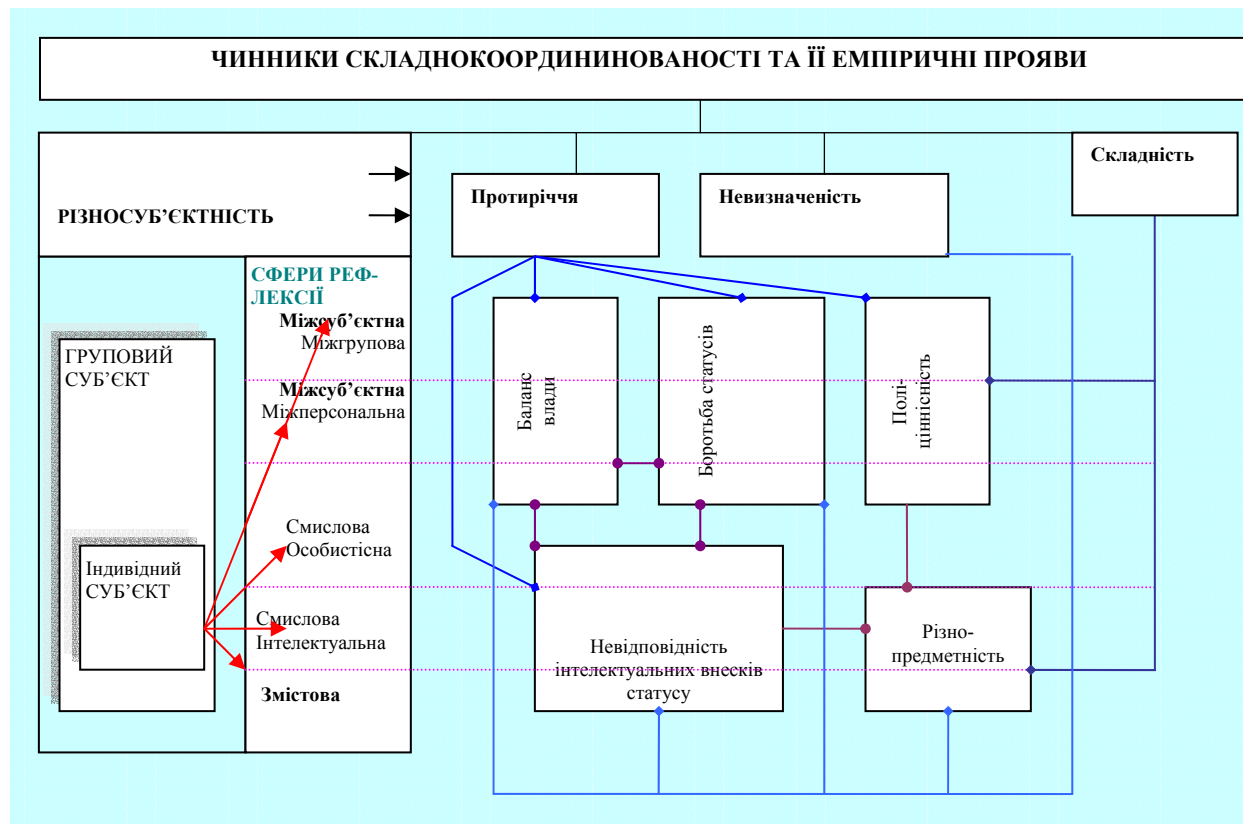


Рис. 1. Чинники та феномени складнокоординованості

Невідповідність інтелектуальних внесків статусам є одним із проявів складнокоординованості, який набуває негативного забарвлення на стику різних цінностей і значущості оцінки в організаціях при зміні культури від технократичної, авторитарно-ієрархічної до демократичної. Звичайно, інколи оцінювання статусів за ефективністю внесків їх носіїв (точніше, суб'єктивним відображенням цих внесків) є проблемою браку каналів інформування та адекватного їх наповнення. Саме спрощеність або й узагалі відсутність традицій відбиття в процедурах операціоналізованого розгортання завдань і звітів щодо них як публічної дії породжує автономні системи оцінювання внесків. Сприяє породженню атмосфери підозри також невідповідність інтелектуальних внесків статусам. Але зводити проблему до так званого внутрішнього піару є спрощенням, що будуватиметься на передумові відповідності статусу внескам, які насправді можуть бути невідповідними.

Боротьба статусів загострюється, як правило, на етапі перебудови, коли відбуваються зміни, не забезпечені своєчасним усвідомленням нових правил життя, зокрема співвіднесенням змінюваних статусів.

Поліцінність – феномен, який відбиває етап трансформації цінностей як на суспільному, так і на особистісному рівнях. Різні й неузгоджені цінності стають основою для неспіввіднесених оцінок та зворотних зв'язків. Складаються ситуації, коли нескоординовані критерії оцінок, похідні від різних цінностей, закладають нові протиріччя та конфліктні протистояння.

Різнопредметність – прояв різних картин світу в організації, яка в управлінському коді звичайного дискурсу не розрізняє певні сторони явищ чи якостей як щось суттєво відмінне. Наприклад, люди використовують ті ж самі знаки, але, виконуючи різні види діяльності, наповнюють для себе ці знаки різними смислами. Відсутність спільного бачення проявляється інколи як “спілкування нібито різними мовами”, а інколи навіть не усвідомлюється як проблема.

Описані феномени складнокоординованості емпірично зафіксовано в організаціях, які звертаються по допомогу до

установ, що надають консалтингові послуги. Відображення проблем як феноменів складнокоординованості реєструється в дискурсі суб'єктів, який регулюється рефлексією різних типів (див. рис. 1). У структурі групової рефлексії виділяють дві сфери – міжсуб'єктну (міжгрупову та міжперсональну) і смислову (особистісну та інтелектуальну). Структуру групової рефлексії розроблено на основі циклу виконаних у лабораторних умовах експериментальних робіт з вивчення процесів спільної творчості та дискурсивного мислення [13]. Ці ж сфери виділяються в дискурсі при розв'язанні виробничих завдань, спрямованих на подолання означених проблем складнокоординованості. Більше того, саме дефіцит розвитку того чи іншого типу рефлексії стає складовою формування того чи іншого феномена складнокоординованості (за наявності означених вище чинників).

У констатуючому варіанті (природному, або стихійному, не технологічно організованому, коли організація долає проблеми без сторонньої допомоги) активізація та мобілізація рефлексивних ресурсів відбувається завдяки внескам окремих індивідуальних суб'єктів. Повнота опанування складнокоординованості досягається шляхом ініціювання індивідними суб'єктами створення і поширення коаліційних утворень в організації, узгодженість між якими з часом дає змогу розвинути груп-рефлексивні ресурси всієї організації як єдиного групового суб'єкта у всій його повноті. Розвиток організації може відбуватися також у спеціально організованій формі рефлексивної послуги, яка надається, наприклад, у межах проектів рефлексивного управління для подолання проблеми складнокоординованості.

Подальший наш аналіз спрямовано на розкриття технологічних закономірностей формування системи рефлексивного управління в організації.

Рефлексивне управління – це особливий процес самоперебудови організації, який здійснюється в спеціально створеному з допомогою фахівців рефлексивному середовищі. Особливість рефлексивного управління полягає в тому, що рефлексив-

ний ресурс організації в ході послуги спрямовується на розв'язання проблем, які утруднюють досягнення бажаної ефективності організаційного середовища. Водночас у процесі усвідомлення проблем, їх переосмислення, розв'язання конкретних завдань перебудови організації створюються нові засади організаційної культури. Це відбувається завдяки внесенню схем та елементів нового рефлексивного дискурсу, тренуванню рефлексивних здібностей, керованому створенню та взаємоузгодженню коаліцій, що сприяє розвитку організації як єдиного групового суб'єкта.

Виокремлення технологічних етапів подолання складнокоординованості в організації спирається на узагальнення результатів реалізації низки проектів, здійснених на замовлення різних підприємств України, зокрема на етапі їх реорганізації при зміні форми власності або власника. Загалом проектна природа технології дає можливість використовувати її для забезпечення розвитку організації в різні періоди її існування.

Розгляньмо основні технологічні етапи надання психологічної послуги організації через формування системи рефлексивного управління (рис. 2).

Етап, який позначено нульовим пунктом, фактично є допроектним, хоча звичайно його межі з наступним підготовчим етапом досить умовні. Основне завдання на даному етапі – визначити за непрямими показниками стан організації та спрогнозувати існування в її середовищі проблем складнокоординованості.

Саме дискурс, який функціонує в організації, а потім втілюється, власне, в дискурсі, підготовленому для зовнішнього спілкування, має ознаки (індикатори) необхідності і можливості надання рефлексивної послуги. Безадресність, незорієнтованість, нестабільність рішень – ознаки, за якими майбутні виконавці послуги попередньо діагностують організаційну ситуацію (з інформації ЗМІ, діалогу з представниками). Ініціатива споживача, який формулює запит на послугу, доповнюється ініціативою виробника послуги в пропонуванні, якщо вони доходять висновку про потрібність послуги і доцільність власної ініціативи щодо її пропонування.



Рис. 2. Етапи реалізації груп-рефлексивної проектної технології

Організація-споживач усвідомлює наявність того, що іноді описується терміном “криза”, вказує на відчуття складнокоординованості, розуміє неможливість подолати цю складність і некоординованість своїми власними засобами, своїми когнітивними схемами, своїми стратегіями і своїми елементами культури. З цього починається орієнтовний пошук організацією шляхів подолання проблеми “іззовні” через пошук аналогів розв’язання таких проблем в інших організаціях або через формулювання запиту на послугу (це перший, нульовий, етап усвідомлення наявного способу управління як такого, що вже не недостатньо виконує свої функції). Завданням виконавця рефлексивної послуги в цьому випадку є забезпечення нової якості управління даною організацією, створення умов для ефективного пошуку нових способів, завдяки яким можна досягти гармонійного вирішення проблем.

Науковим завданням у цьому контексті є вивчення механізмів формування нової системи управління, спрямованої на подолання проблем власної невідповідності новим умовам існування, новій меті або майбутнім вимогам. Методом моніторингу проблемних станів організації є аналіз дискурсу, який розгортається представниками цієї організації на різних рівнях. Моніторинг дискурсу, якщо є відповідні індикатори, – адекватний метод, причому як аналізу, так і дальшого розвитку шляхом відтворення та модифікації мовних ресурсів.

Аналіз багаторічної практики надання послуг організаціям дає змогу виділити певні ознаки, які можуть допомогти агентам психологічних послуг ідентифікувати проблемні періоди життя організації. Надалі агенти можуть діяти у двох напрямках: 1) очікувати запиту від організації (аналог реклами “на себе”); 2) активно пропонувати послугу (аналог особистого продажу). З огляду на те, що в зовнішньому середовищі відбиваються проблеми організації, ідентифікувати проблеми можна, змінивши позиції в інформаційному просторі, відносини з партнерами та зовнішнім ринком праці, чутки тощо. Основним методом дослідження залишається активний вплив у поєднанні з аналізом зворотного зв’язку та чутливістю до запропонованих елементів дискурсу (засвоєння, використання або несприйняття, відмежування, відмова).

Далі відбувається перехід до наступного блоку – власне замовлення, що має принципово діалогічну природу, адже замовлення не просто уточнюється чи дизайнується відповідно до діагностованих умов клієнта. Відбувається не просто ознайомлення з уже існуючою пропозицією, а засвоєння принципів і методів створення події, відтак замовник і виконавець спільно моделюють цю майбутню подію як особливий проект, наповнюючи її змістом відповідно до завдань, умов, протиріч, цінностей та особливостей суб’єктів організації.

Перший етап перетворення того способу управління, що вже не задовольняє організацію, на управління рефлексивне – етап переговорів про отримання послуги рефлексивного управління (рис. 2, блоки 1–3). Здійснене у форматі переговорів про послугу, психологічне дослідження організації виконується згідно з професійними психологічними стандартами і спирається на чітку програму спостереження, структуру інтерв’ювання, рефлексивний аналіз дискурсу. Науковий зміст груп-рефлексивного підходу визначається застосуванням відповідних показників: з’ясовуються типи стратегій [14; 15], типи продуктивності [16; 17], діапазон складності відчуження як рівень складності завдання, показники самообілізації рефлексії [18]. Особлива увага приділяється діагностиці конструктивного типу інтелектуальної рефлексії [13; 18], який забезпечує змістове моделювання, коректне оперування умовністю та опрацювання гіпотез, принцип переключення уваги спостерігача згідно з очікуваним етапом емпіричних проявів.

Переговори – це початок впливу на систему управління в організації. Сенс цього етапу визначається особливим критерієм започаткування процесу перетворення – тільки згода колективного суб’єкта управління з певними умовами виконавця робить можливим розгортання подальшої системи подій. Їх змістом є поетапне відчуження від організації старих схем управління і поступове впровадження інших, нових, способів управління. Це відбувається насамперед у репрезентації суб’єктів організації внаслідок здійснення рефлексивних процедур. Засвоєння нових способів управління всією організацією триває надалі в ході події, яка моделювалася на етапі переговорів. Обов’язковою складовою цього процесу є обговорення можливості зняття з керівної ланки управління її управлінської функції і тимчасова відмова від неї аж до нормативного оформлення

передачі функції управління зовнішній організації (мається на увазі організація, команда психологів якої на той час буде виконувати функцію рефлексивного управління).

Закладена на першому етапі функція передачі управління (рис. 2, блоки 4–7) триває на другому етапі й охоплює такі підрозділи: 1) підготовка нового способу управління (тобто з першими особами, керівним складом організації обговорюється можливість передачі управління зовнішній організації); 2) нормативне оформлення ситуації (контракти, накази, розпорядження), що дає змогу констатувати факт передачі управління на певний період зовнішній організації; 3) створення системи коаліцій між різними суб'єктами цієї організації (зовнішня організація розвитку укладає з кожним учасником організації психологічні конвенції про замовлення на розвиток); 4) розподіл певних управлінських функцій серед тренерів зовнішньої групи розвитку – остаточний етап передачі управління, суть якого полягає в тому, що кожен тренер, знаючи про те, який рівень дефіциту рефлексивного управління було зафіксовано на попередніх етапах, визначає свої можливості щодо надання рефлексивної послуги певній підгрупі цієї організації. Психологічний сенс діагностування полягає у визначенні особливостей та рівня прийняття рішень суб'єктами організації в ситуації узгодження. Основні осі оцінки управлінських стереотипів задаються співвіднесенням процесів розуміння та узгодження інтересів кожним з учасників [19]. Звичайно, рівень складності використовуваних текстів (проекту, угод) має сприяти виникненню ефектів складності розуміння, завдяки чому кожен учасник розкриває власні уподобання та стратегії подолання складності. У дискурсі, який розгортається для супроводу процесів взаєморозуміння та взаємозгодження, спостерігаються прояви переживання конфліктності, коли бракує ресурсів суб'єкта для подолання складності. Сам факт виникнення конфліктності та форми її опанування є важливою інформацією для прогнозування сценарію майбутньої події, адже сам по собі сценарій полягає у співвіднесенні можливих форм конфліктності та дій тренерів у межах узгоджених процедур і самовизначень.

Наступний етап – період актуального рефлексивного управління (рис. 2, блок 8). Його основний задум такий: група психологів, взявши на себе відповідальність за всю рефлексивну подію, поступово не тільки перебирає функцію управління від організації, а й сама відмовляється від традиційної (лінійної) форми управління, бо здійснює його як координаційне. Передумовою здійснення цього етапу є укладання (підписання) на попередньому етапі психологічних угод, у яких узгоджено цінності, бажання, замовлення стосовно розвитку кожного члена організації. Створивши ситуацію пріоритету правил над персональною чи формальною владою, організація має можливість повністю розпорозити центри суб'єктності, які були притаманні їй у період лінійного управління. На цьому етапі спостерігається велике когнітивне навантаження на суб'єктів, які занурені в рефлексивну подію. Відтак організація вирішує проблему свого розвитку, яка виявляється насамперед у персональних формулюваннях проблеми організації.

Наступний крок усвідомлення проблемності – коаліційне формулювання проблем організації, структурування їх бачення окремими підгрупами учасників. Оскільки проблеми сформульовано, надалі вони стають предметом розгляду для всіх учасників, розробки всією організацією рішень цих проблем. Саме в цей час кожний учасник переживає сильне інтелектуальне навантаження, таке, що навіть керівники забувають про свій статус (адже просто декларації паритетності було недостатньо для її забезпечення, потрібне предметне фокусування), і саме завдяки цьому вдається створити ситуацію розпорозення центрів суб'єктності. Згідно з потребою мобілізації індивідуального внеску в розв'язання спільної проблеми формуються нові центри суб'єктності, завдяки творчості яких виникає новий продукт – нове бачення ситуації, модель подолання проблеми та(або) спосіб і засоби вирішення завдань. Психологічним змістом події є тренування зміни суб'єктності, координації коаліцій, що відбуваються в процедурах забезпечення розвитку рефлексивного потенціалу учасників. Здійснення рефлексії в організованих процедурах, спрямованих на подолання проблемності, переосмислення події та її окремих етапів переростає в саморозвиток організації. Розвиток групової рефлексії у створених коаліціях, переходи між коаліціями, рефлексія змін суб'єктності, що при цьому відбуваються, сприяють формуванню повноти групового суб'єкта організації.

Завершальний етап – повернення функцій управління його оновленим суб'єктам. Коли аудиторія ідентифікує знахідки та персоніфікує рішення з певними

особами (зі складу керівництва чи поза ним) – це відбувається як укріплення статусу певних персон, здатних до інтелектуального внесоку в організацію. Остаточним етапом (рис. 2, блоки 9–10) є підписання індивідуальних актів виконаних робіт з кожним учасником події рефлексивного управління, де засвідчується, чи відчув кожен учасник впливу спільної події на себе. Це стає основою формування образу майбутнього самоздійснення організації як нововідтвореного (оновленого) суб'єкта. Психологічний зміст цих етапів полягає в здійсненні перспективної рефлексії, самовизначення та самообілізації в найбільш потужному обсязі. Жодне тестування, в якому використовуються умовні ситуації, не дає такого рівня залучення особистості до рефлексивного процесу як форма підведення підсумків у вигляді акту приймання робіт з організації рефлексії іншим суб'єктом – таких, що можуть бути використані (і як саме) після закінчення події. Узагальнення описаних вище етапів представлено на рис. 3.

Підбиваючи підсумок проведеного структурного опису етапів формування системи рефлексивного управління в організації під час надання психологічних послуг, вважаємо за потрібне наголосити на розумінні складнокоординованості як неможливості засвідчити в організаційній структурі існування деякої кількості контрольованих коаліційних суб'єктів. Сам факт їх наявності і невідбиття їх в управлінській структурі та свідомості колективного суб'єкта управління і призводить до ускладнень у функціонуванні організації. Подолання цієї проблеми досягається шляхом формування такої складової рефлексивного управління, як повнота групового суб'єкта, що полягає в інтеграції (взаєморозумінні та взаємоузгодженні) коаліцій.

У межах технології надання психологічних послуг найбільш стабільним груповим суб'єктом, який забезпечує відтворення повноти групового суб'єкта організації, є груповий суб'єкт команди тренерів, що занурений у досвід і виконує не лише рефлексивну функцію, не тільки організує стандартизовані процедури, а й реалізує схеми індивідуальних домовленостей з кожним учасником, а також схеми домовленостей щодо дій один з одним.

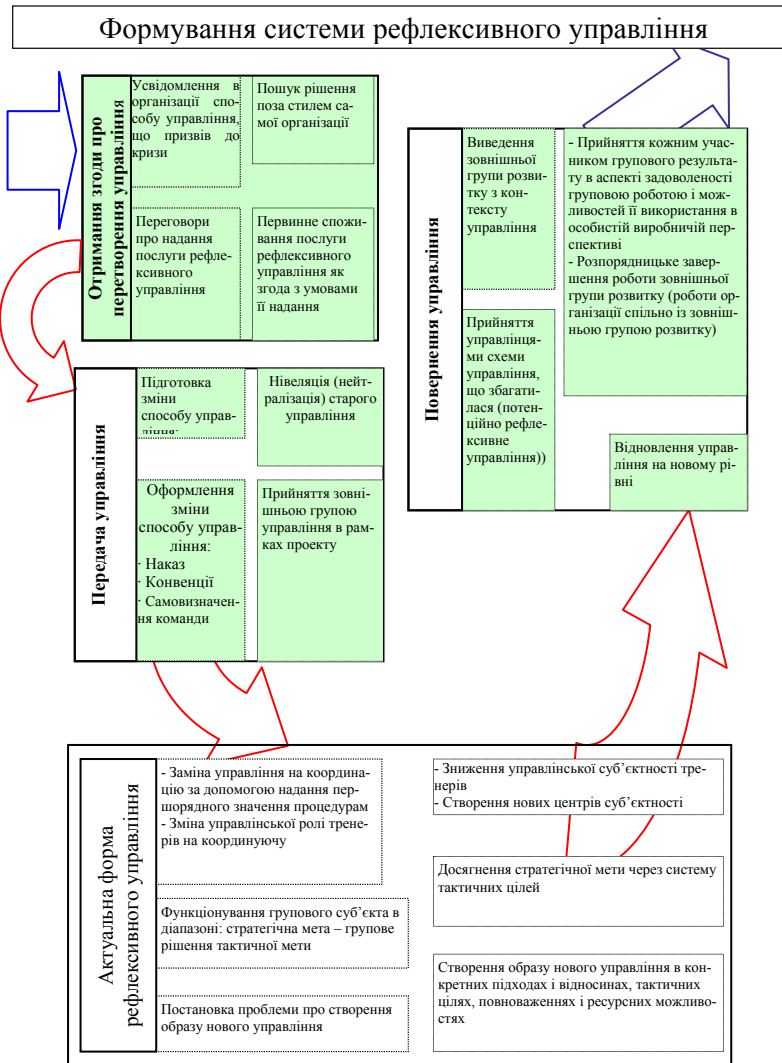


Рис. 3. Формування системи рефлексивного управління

Перетини різних групових суб'єктів через взаємні домовленості забезпечують повноту групового суб'єкта (інтегрованого), що складається з групових суб'єктів (коаліційних). Традиції і технологія групової рефлексії як стандартизованої процедури несуть у собі певну якість стабільності і відтворюваності. Груповий суб'єкт тренерів виконує також функцію тренування. Виходячи з того, що організації певною мірою бракує рефлексивності, на певних етапах існування групового суб'єкта виникає потреба в тренуванні рефлексивних здібностей. Схема передачі стабільності від групи тренерів до організації і відтворення її в потрібному обсязі при тренуванні рефлексивних здібностей забезпечується механізмом представництва при проникненні коаліційних суб'єктів. Так, груповий суб'єкт тренерів має коаліційні угоди з керівництвом і з кожним учасником, причому вони (угоди) певною мірою персоніфіковані, тобто один тренер має певну кількість домовленостей з певною кількістю учасників події. Виконуючи ці зобов'язання, кожний тренер представляє їх у групі тренерів.

Тренувальна функція забезпечується завдяки постійним змінам типів суб'єктів під час тренінгу протягом 2–5 днів (залежно від складності проблеми, що розглядається). Кожен учасник протягом тренінгу кілька разів здійснює перехід від роботи в одній групі до інших форм групової роботи і навпаки. При цьому в міжгруповій комунікації в різних періодах роботи він виступає представником різних групових суб'єктів. Тренувальний ефект від зміни групової суб'єктності за рахунок організації спільного мислительського процесу сприяє формуванню повноти групового суб'єкта в організації. Адже в реальній управлінській структурі існуючі коаліції іноді не тільки не стикаються, а й не поінформовані про існування одна одної. Протягом періоду рефлексивного управління учасники набувають певного досвіду: багатократна ідентифікація та відчуження себе в певних конфігураціях коаліційності створюють у край потім потрібну навичку стабільності утворення – нової якості групового суб'єкта. Індикатором набуття досвіду інтеграції коаліційності, яка сприяє подоланню складнокоординованості в організації, стають зміни в характері дискурсу учасників, які фіксуються при аналізі відеопроколів події. Для фіксації цих змін використовується також методика колективного портрету організації в події (аналог 20 речень з дослідження Я-образу, що проводиться на рефлексивній фазі завершення події). Співвідношення коаліційних ідентифікацій двох типів – організаційних і технологічних (як коаліцій, створених у події) – з ідентифікаціями щодо повноти групового суб'єкта є інструментальним показником подолання складнокоординованості. При цьому її окремі феномени (баланс влади, поліційність, боротьба статусів, невідповідність внесків та предметне різнобачення) і критерії (складність, протиріччя, невизначеність) використовуються як параметри аналізу дефіциту чи достатності групової рефлексії, що інтегруються в показниках повноти групового суб'єкта.

Висновки. Таким чином, аналіз практики проходження організацією певного етапу розвитку від кризового стану до усвідомлення себе як самоцінності у створенні рішення підтверджує доцільність використання концепції повноти групового суб'єкта. У ході надання організації психологічних послуг з подолання складнокоординованості створення повноти групового суб'єкта є ключовою складовою формування системи рефлексивного управління. Перспектива дальшого дослідження – співвіднесення технологічних аспектів надання послуг з різними форматами саморозвитку організацій, а також застосування груп-рефлексивного підходу до більш широкого контексту соціальних спільнот.

Література

1. The IEBM handbook of organizational behaviour / Ed. By A. Sorge & M. Warner. – US: Thomson Learning, 2001. – 752 p.
2. Whitley R. Societies, Firms and Markets: the Social Structuring of Business Systems // European Business Systems: Firms and Markets in their National Context. – London: Sage, 1992. – P. 5–45.
3. Шибутани Т. Социальная психология / Пер. с англ. В. Б. Ольшанского. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 544 с.

4. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
5. *Williamson O.E.* Transaction-cost economics: the governance of contractual relations // *Journal of Law and Economics.* – 1979. – № 22. – P. 233–261.
6. *Лефевр В.А.* Конфликтующие структуры. – 3-е изд. – М.: Ин-т психологии РАН, 2000. – 136 с.
7. *Поляков В.Г.* Рефлексивное управление // Рефлексивные процессы и творчество / Тез. докл. и сообщ. к Всесоюзн. конф. 3–5 апр. 1990 г. – Новосибирск: ИИФФ СО АН СССР, 1990. – Ч. 1. – С. 151–153.
8. *Таран Т.А., Шемаєю В.Н.* Анализ условий рефлексивного управления в конфликтных ситуациях // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика / Ін-т педагогіки та психології професійної освіти АПН України, Т-во конфліктологів України. – К., 2005. – Вип. 4: Актуальні проблеми конфліктологічної експертизи. – С. 104–110.
9. *Казмиренко В.П.* Социальная психология организаций: Монография. – К.: МЗУУП, 1993. – 384 с.
10. *Донченко Е.А.* Социетальная психика. – К.: Наук. думка, 1994. – 208 с.
11. *Третьяченко В.В.* Коллективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. – К.: Стилос, 1997. – 585 с.
12. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Психология управления: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 568 с.
13. *Найденов М.И.* Групповая рефлексия в решении творческих задач при различной степени готовности к интеллектуальному труду: Дис... канд. психол. наук: 23.01.1990. – К., 1989. – 239 с.
14. *Найденов М.И.* Типология стратегий кооперации при совместном творчестве // Творчество и педагогика: Материалы всесоюз. науч.-практ. конф. Секция IV: Психолого-педагогические аспекты развития творчества и рефлексии. – М., 1988. – С. 198–202.
15. *Найденов М.И., Найденова Л.А.* Стратегии организации рефлексивной развивающей среды // Проблемы розвитку та вдосконалення психологічної служби системи освіти: Тези конф. – Донецьк, 1994. – С. 14–16.
16. Рефлексия в организации мышления при совместном решении задач / И.Н.Семенов, С.Ю.Степанов, М.И.Найденов, Л.А.Найденова // Новые исследования в психологии и возрастной физиологии. – М.: Педагогика, 1989. – Вып. 1. – С. 4–9.
17. *Степанов С.Ю., Семенов И.Н.* Психология рефлексии // *Вопр. психологии.* – 1985. – № 3. – С. 31–49.
18. *Найденова Л. А.* Роль рефлексивного потенциала группы в активизации творческих способностей учащихся: Дис... канд. психол. наук: 21.09.1993. – К., 1993. – 192 с.
19. *Naydonov M.* An informed consent as a conventional and diagnostic procedure of conclusion an agreement // 28th International Congress of Psychology. August 8–13, 2004, Beijing, China. – Beijing, 2004. – P. 1–9.

© **Найдьонов М.И.**