

# ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК КООРДИНАЦІЯ РЕФЛЕКСИВНИХ ПРОЦЕСІВ

Михайло Іванович Найдьонов

## Анотація

Розглянуто теоретико-методологічні основи груп-рефлексивного підходу в соціальній психології. На його основі розглянуто сутність і прояви соціально-психологічного опанування складності сучасного світу. Обґрунтовано злиття компаній як прояв складнокоординованих організацій. У статті розкрито зміст формування системи рефлексивного управління в моделюючому випадку (на прикладі забезпечення злиття компаній). Проектна мета технологія як система формування рефлексивного управління пред'явлена як система яка може відтворюватись різними виконавцями, зберігаючи внутрішню логіку та підтверджуючи виражену економічну та соціальну значимість. Поняттю рефлексивне управління надається значення спеціалізації управління яке включає в себе підсистему управління рефлексивним процесом та відбувається по відношенню сталих суб'єктів та суб'єктів, які знаходяться в стадії становлення. Показано доцільність формування системи рефлексивного управління як форми подолання парадоксу суб'єктності. Пропонується створення спільного контуру дослідження-впровадження, в якому забезпечується простір інтерсуб'єктності між досліджуваним і дослідником. Запропоновано діапазон критеріїв завершеності формування системи рефлексивного управління

## Ключові слова:

Складність, складнокоординованість соціосистема групова рефлексія, груповий суб'єкт, інтерсуб'єктність, паритетність, рефлексивне управління, смислове координування суб'єктність.

Найдьонов М.І.

Формування системи рефлексивного управління як координація рефлексивних процесів

## СКЛАДНІСТЬ СУЧАСНОГО СВІТУ

Зростаюча складність сучасного світу, як одна з найсуттєвіших його характеристик, вже є достатньо очевидною для багатьох верств багатьох суспільств. Не таким очевидним є співвідношення складності і простоти як сторін, що визначають не тільки місце людських домагань в діапазоні "доступне – недоступне", а й наслідків тих чи інших сформульованих людиною ставлень до складності.

При здійсненні такого співвідношення як спроби спростити складне, наприклад, у навчальному процесі (застосування дидактичного принципу доступності) наслідки можуть бути різними: виправданими ризикованими, або такими, які вимагають додаткових витрат. Ризики присутні в будь якій практиці.

З системної точки зору складним є процес, явище, які є підмножиною багатьох систем чи включають у себе багато підсистем. Тобто, складність як нормативна ознака є тим більше вираженою, чим у більш системному масштабі вона проявляється.

Пізнання, оперування складним потребують відповідного інструментарію, протистояння вірогідним проявам хаосу. І цей процес має доступний, хоча і витратний алгоритм реалізації, – який починається з надання складному статусу *скла-де-но-го..* Перспектива опанування цим алгоритмом полягає в розумінні невідворотності підвищення витрат на здійснення *розкладення чи складання*

Але цей достатньо очевидний і доступний алгоритм часто не тільки не бачиться як рішення, а й, навпаки, постає як суб'єктивне *утруднення*, що і становить **проблему**. Остання має варіанти проявлення. Так, трудність

починає діяти як особлива підсистема ускладнення, якщо вона не переведена в задачу. Невдалі спроби реалізації алгоритму – співвіднесення частин складності – мають своїм наслідком новий виток у сприйнятті складного як ще більш недоступного. Окремим проявом проблеми є суб'єктивна складова, що виникає при надаванні суб'єктом статусу важкого випадку, які насправді знаходяться в зоні доступних рішень.

**Проблема** представлена нам і тим, що ті аспекти складності, які не можуть бути спрощені ні для розуміння, ні для оперування, не будучи розпізнаними у цій своїй якості, при застосуванні згаданого простого алгоритму редукування не тільки зумовлюють відсутність бажаного результату, але й виводять ситуацію на новий, ще більш загрозливий етап від'ємного розвитку системи (аж до її розпаду).

Отже, **мету** даної статті можна визначити як знаходження місця складових спрощення і утруднення в алгоритмах подолання складності. Але оскільки кожна з цих складових по-своєму проявляється в різних традиціях категоріального забезпечення, існує необхідність розв'язання проблеми не тільки на технологічному рівні.

## ПЕРЕДУМОВИ СКЛАДНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Звернемося до організації як системного утворення, якому за визначенням, притаманна складність. Передумови складності в організаціях задаються і об'єктивними, і суб'єктивними чинниками. Об'єктивні суперечності, прояви яких описуються мовою наукових галузей від філософії до техніки, як правило, при своєму усвідомленні проходять через стадію формулювання проблеми – нездоланої трудності. Зазвичай, аспект нездоланності стосується обмежень попередньо застосовуваних способів, і саме введення нових способів є шляхом розв'язання проблем. У випадку, що розглядається нами (виникнення утруднень), область нездоланності лежить на боці людського фактору і у практиках, в яких він є або вагомою їх складовою, або безпосереднім чинником продукування. (творення).

## Перерозподіл навантаження в системі

Однією з функцій організації як соціальної системи є пошук підходів до перерозподілу навантаження в середині системи (з однієї особи на групу, підгрупи осіб), установлення співмірності, погодженості між складовими організації. Цю функцію бере на себе координація.

Виходячи з положення про те, що складність явища може бути виражена складністю системи, до якої вона належить, зазначимо, що складнокоординовані організації – це організації, які або в наслідок етапу розвитку, або внаслідок своєї функції (місії, призначення тощо) оперування складністю не можуть мати єдиного центра управління як однозначно адекватного способу самореалізації.

Важливо наголосити на об'єктивній стороні складності координації, яка має місце незалежно від того, який спосіб управління застосовується в організації на офіційному рівні (через ієрархічно підпорядковані центри, чи через паралельно діючі, резервні центри координації).

Постулювання об'єктивної сторони складності (як норми сучасного світу) змушує звернути особливу увагу і виокремити ті випадки, коли безпосередньо цілі, завдання персон і організацій не ірознпзнаються як складні в силу того, що дані суб'єкти є носіями стереотипу нерозрізнення труднощі і складності.

Крім варіантів **розуміння** складності, які знаходяться в діапазоні – від інструментального забезпечення її подолання (яке на суб'єктивному рівні приховує об'єктивну природу складності) до формулювання нездоланих труднощів–проблем (коли наявним стає відсутність адекватного інструменту, який би приховував об'єктивну сторону складності) мають місце випадки, коли складність суб'єктивно представлена виміром "доступності – недоступності" (тобто власне трудностю). Продемонстроване зміщення в репрезентації тої самої реальності в різні проміжки діапазону її розуміння обумовлене функціонуванням у суб'єктивному просторі саме інстанції труднощі, яка на одному полюсі представлена вимірюванням кількості

зусиль на розв'язання проблеми, а на іншому – такою їх оцінкою, яка унеможливує рішення. Додамо, що ця демонстрація є водночас і демонстрацією мішаної природи суб'єктивних репрезентацій, які виникають і функціонують в силу представленості в мішаному вигляді самої дійсності в момент її опанування суб'єктом.

Описані випадки цьому нерозрізнення трудності як **вимоги** формулювання принципово **іншої** задачі чи не усвідомлення **хибності** спроб **спрощення** складного утворюють окрему самостійну підсистему складності соціосистеми.

На відміну від думки, що предметом, гідним уваги науки, є тільки складне, тобто таке, що об'єктивно на момент дослідження не має способів розв'язання, гідним ми вважаємо, що для ефективного додання меж невідомого потрібні не тільки перевірки проблеми на її об'єктивну новизну, але й розведення суб'єктивно нового і об'єктивно нового. Обґрунтовуючи цю внутрішню задачу науки, ми виходимо з того, що: 1) навіть лідери, здатні кваліфікувати проблему чи як об'єктивно нову чи як лише суб'єктивно нову, не завжди є послідовними в цих кваліфікаціях протягом періоду її утримання в актуальному стані; 2) оточення лідерів в силу соціальних причин може підтримувати точку зору на проблему як на об'єктивно нову, не пред'являючи публічно аспектів суб'єктивної трудності, що становить потенційну загрозу переспрямування зусиль системи на додання трудності, а не складності. З цього ми робимо висновок: опрацювання складних завдань потребує наявності в організації постійної діючої підсистеми виокремлювання трудності зі складності.

Нестереотипне розведення трудності і складності мало б диференціювати весь їх діапазон, з яким стикається суб'єкт, на такі, що забезпечені адекватними способами оперування, і такі, що потребують вчасного формулювання нових завдань, перевірки адекватності наявних способів або створення нових.

Повертаючись до думки про те, що неможливість утворення єдиних центрів управління для оперування складним потребує створення центрів координування, наголосимо на важливості розуміння того, як організації виявляють свою імунізованість до стереотипів змішування трудності і складності та редукування складності і, навпаки, як вони, реалізуючи такі стереотипи, утворюють ще одну підсистему ускладнень.

В опануванні викликами координації виділяють два аспекти – утрудненості і складності [1]. Перший стосується витратності координаційного процесу і задає вектор пошуку шляхів його оптимізації, зниження витрат, другий – онтологічної побудови багатофункціональності координаційного процесу, складність якого не може бути зменшена без втрати сутності явища. Саме цим обумовлений ризик зменшення темпів розвитку, деградації, розвалу систем, які багатофункціональність підмінюють спрощенням.

Тому важливим є розуміння не тільки організацій як складнокоординованих систем, але й самого явища складнокоординованості, (яке притаманне не тільки суб'єктам економічних відносин). Розв'язання проблем трудності у спосіб редукування складності призводить не до її опанування, а до збільшення хаосу і наростання негативних наслідків складнокоординованості.

Складність підсистемами якої є технічні та соціальні аспекти заслуговує особливої уваги.

Г.П.Щедровицкий, аналізуючи штучне та природне в соціотехнічних системах, вказував на особливість цього соціуму, яку він назвав властивістю кентавр-об'єкту. Будучи похідною від сполучення специфічних діяльностей, які безпосередньо не взаємодіють, ця властивість в негативному своєму проявленні відбивається на якості макроуправління, яке не забезпечує необхідного відтворення наукового знання. Як продукт інженерно-системного проектування, ця властивість залежить від вже не відтвореного гуманітарного знання, яке, в свою чергу, не забезпечує синтезу з інженерним

знанням, бо існує виключно в своїй логіці (або в логіці загальнолюдських цінностей). Теза Г.П.Щедровицького про таку властивість об'єктів в соціотехнічних системах діяльності, як їх мішаність, дотепер залишається актуальною.

Економічні дослідження у сенсі змішаності найбільш концентрованому вигляді можуть бути представлені поглядами Дж. Сороса. Аналізуючи різні ринки (фондовий, валютний тощо), Сорос розглядає змішування притаманні економічним відносинам [2]. Для цього він навіть починає використовувати не англomовне слово рефлексивність (з французької), яке допускає стирання меж суб'єкта і об'єкта. Знаходячись в дискурсі опонування основному постулату економічної теорії про "незалежність подій на ринку", Сорос аналізує так звані самопідсилювальний процес та самозаспокійливий процеси, які є результатами дій (сліпих статистичних економічних механізмів) та дій учасників ринку. Протиставляючи рефлексивність рівновазі, – "еволюцію цін на фінансових ринках можна розглядати як рефлексивний історичний процес" – автор фактично вказує шлях вивільнення від мішаності. Саме обираючи інтуїтивну складову інвестування та припинення операцій, тобто вносячи в контекст творення рішення між ризиками та вигодою конкретику людської суб'єктивності, а не статистику поведінки споживання, Сорос створює інтенцію наділення тих, чия місія полягає в протистоянні змішуванню, смисловим різнобарв'ям, в тому числі, і поза межами економічного зиску.

Розгляд змішаності в економічній царині з боку позитивного випадку її вираховування не відкидає представленості ризиків, які відбулися.

### Координація рухів модель багатofункціональності

В ситуації, коли аспекти невдалої координації на рівні соціотехнічному розглядаються як межуючі з катастрофами, в соціоекономічних системах як вдалі чи невладі спекуляції, необхідно долучитися до розгляду явища на моделюючому рівні. Попри те, що дослідження, проведені в діяльнісній

парадигмі, спрямовувались насамперед на вивчення координації рухів [3] виявлені системні закономірності багатofункціональності координації стали важливим внеском в розвиток соціотехнічних систем, а й розуміння складнокоординованості як явища.

Звернемося до дослідження процесів спільної координації рухів випробуваних, які були позбавлені можливості безпосередньої взаємодії при збереженні доступності контролю параметрів управління виконанням завдань. Дані, отримані Назаровим, піддавалися первинному та вторинному аналізу. З них випливає механізм координації зусиль суб'єктів в системі, являє собою спіраль. Цей базовий механізм передбачає не тільки наявність кільцевих контурів зворотних зв'язків, але й утворення зв'язків між цими структурами, характерне для складніших систем. Таким чином, були виявлені взаємозалежні функції, які потребують координування.

Окрім виявлення певного діапазону розуміння координації, яка досліджувалася в контексті адекватного проектування технічних систем, робота Назарова [3] має безумовну наукову цінність з точки зору отриманих в ній побічних продуктів.

Згідно з задумом, автор вдало забезпечує змішування сигналів на модифікованому гомеостаті. Це є складне завдання, яке потребує в логіці задуму відстежування досліджуваними *всієї* варіативності напрямків координування. Натомість Назаров стикнувся з неодноразовим уникненням такого підходу досліджуваними, які навчалися виокремлювати головні ознаки і, таким чином, досягали мети у свій - непередбачуваний дослідником - спосіб.

На нашу думку, дана непередбачуваність досліджуваних характеризує не стільки аспекти когнітивні, скільки соціально-психологічні, де спільно утворюваний смисл персональної продуктивності був зумовлений не задумом дослідника, а рефлексивним потенціалом групи як неврахованого суб'єкта координації. Крім того навіть регламентовані взаємодії та



комунікації, включають санкціоновані або не санкціоновані смислові прояви учасників соціотехнічних процесів.

Реалізуючи діяльнісну парадигму, дослідження Назарова акцентувало звуження координаційного процесу не в силу відсутності можливостей (технічних н наукових передумов) реалізації інших концептів, а в силу відрефлексованості на той час у якості значимих лише певних параметрів координації, які подібні компоненту взаємодії у чотирьохкомпонентній рефлексивній моделі. [4,5,20].

Наш досвід свідчить, ця стереотипність була притаманна не тільки представникам соціотехнічного напрямку, який концентрувався на схематизаціях і відсікав, залишав "поза протоколом" смислову складову рефлексування, а й самим авторам тлумачення рефлексії як переосмислення. Так, при реалізації психологічного забезпечення для групи з розробки експертизи, що мала метою відокремлення людського чинника від технічного при аналізі авіаційних випадків та катастроф, І.М. Семенов - автор чотирьохкомпонентної моделі рефлексії, (що включала смислові складові), наполягав на неможливості введення в сценарій практикуму смислової складової рефлексування. Наша ж позиція полягала в тому, що і експериментальна модифікація чотирьохкомпонентної моделі рефлексії, розробленої для малих груп та діад, і її процедурне впровадження в практикумах не тільки будуть корисні при реалізації сценарію, але й можуть бути застосовані для аналізу дискурсу авіадиспетчерів та льотчиків, втиснутого в формат "фразеології переговорів".

Координація може відбуватися у просторі та часі [6]. Координація у часі приводить до співставленості сил одиниць координування, над-адитивності соціальної системи; координація в просторі – до сумачії сил суб'єктів, виходу із хаосу; динамічне структурування координації і в часі, і в просторі вирівнює і сумує сили з виходом на новий рівень координації та нові форми дії.

Підсумовуючи, можна констатувати: поняття координації ще не увібрало в себе новітніх досягнень теорій складності, рефлексивної психології тощо. Вдаючись до метафори, скажемо, що видима частина координованості (як надводна частина айсберга) не вказує на наявність в ній підводної (представленої як на індивідному, так і інтерсуб'єктному рівні) смислової частини.

Наш висновок не означає нашої позиції того, що смислові частини координації завжди знаходяться поруч із змістовними (в той же час в одному часі і в одному просторі як і в умовах лабораторних експериментів, впроваджувальних досліджень). Але це не знімає завдання об'єднання смислових координацій зі змістовними, навіть якщо вони розведені в часі і недоступні для спостереження.

Отже, констатування в дослідженнях соціоекономічних, соціотехнічних систем важливості посилення уваги до людського чинника (прийняття рішень, оцінка ризиків тощо), з одного боку, та наявність складової трудності в системі складності – з іншого, зумовлюють необхідність розгляду психологічних (суб'єктних) аспектів складності.

Соціально-психологічна сторона змішаності трудності і складності, яку ми представили вище, може бути акцентована не через додаткову аргументацію чинника складності, а через апеляцію до стратегії долаття трудності, яку у розрізі соціопізнавальних аспектів було представлено в роботі [7] П.С. Перепелиці. В проведеному дослідником спеціальному формуванні піддослідні навчалися ідентифікувати складне як *скла-де-не*, яке обов'язково можна розкласти і знову об'єднати в необхідному для знаходження рішення порядку.

#### ##5 змішаності когнітивної ситуаційні

В межах рефлексивної психології була розкрита специфіка проблемних ситуацій як обов'язково проблемно-конфліктних [4,5,20]. Виявлення нами особливих стереотипів узгодження-розуміння [8]. вказує на присутність особистісного не тільки в предметному, інтелектуальному, кооперативно-

комунікативному, а й на зовсім новому інтеграційному рівні - соціально-психологічному. Йдеться про присутність індивідної і групової суб'єктності водночас на різних рівнях свого самоздійснення. Наслідком врахуванням таких соціокогнітивних складових стали включення нами в формуючі тренінгові процедури особистісного рівня саморегулювання для переосмислення проблемно-конфліктних ситуацій, розробка спеціальних конвенційних процедур, які дискредитують апеляції суб'єкта до декларованого ним свого стану нерозуміння у ситуації фактичної незгоди (весь діапазон – від лояльності до конкуренції) чи, навпаки, маскування ним своєї інтелектуальної неспроможності поведінкою незгоди в ситуації ймовірної інтелектуальної дискредитації.

Виявлена феноменологія і фактологія мішаності [9] когнітивної та ідентифікаційної складових не перетворювалася нами у спеціальні інтервенційні технології долання цієї змішаності, оскільки це явище несе в собі тільки потенцію стереотипів і належить до глибинних механізмів (які можуть бути враховані у якісному координуванні), а не до таких життєвих подій, розвінчання яких надає імпульс розвитку в ході їх переосмислення. Але саме ця феноменологія навела нас на думку про змішаність суб'єктності (яка буде розглянута пізніше).

## НАУКОВА ТА ЖИТТЄВА ПОДІЯ

Від події експерименту до події дослідження-впровадження

Проблема, яка проявлялася з різних сторін в нашому викладенні, вказує на необхідність удосконалення методів наукового дослідження таким чином, щоб вони, з одного боку, відповідали вимогам наукового дослідження, з іншого – могли би у якості свого предмету брати цілісні значимі для індивідів та груп (не редаговані) відтинки життя. З методологічної точки зору сутність наукових понять [10] полягає в тому, що їх можна визначити в термінах дій і спостережень, що визнаються всіма, тому що спираються на об'єктивну подію.

Акоф Р., Емері Ф, розширюючи межі розуміння експерименту наданням йому соціально-психологічного смислу, фактично переводять науковий експеримент в статус події. Це, звичайно, не знімає з експерименту його інструментальної наукової функції. Важливим тут є обґрунтування конвенційної сторони, яка присутня в експерименті. Статус події експерименту надає введення суб'єктів, які приймають науковий результат (наукова спільнота, наприклад), в позицію потенційних свідків експерименту через його чітку регламентацію як її дослідницького інструменту. Подієвість, як співвіднесення факту наукового знання з швидкістю його поширення, в методологічному сенсі просуває наукове знання таким чином, що інший спосіб відбиття і презентації дійсності може певною спільнотою сприйматися як певний ключ для переходу за межі очевидності (тобто як інструмент наукового пізнання).

Впроваджувальна дослідницька подія може бути презентована науковій спільноті

В більш широкому життєвому контексті подія, яка співвіднесена з вчинком [11], виражається певною системою складових, які мають соціальне і особистісне значення одночасно, і хоча не виходять з безпосереднього обумовлення, іноді через не очевидні механізми складають одне ціле.

Саме така суб'єктивна складова спільної події, яка переводить звичайних учасників спільності чи взаємодії у статус авторів (навіть якщо вони якийсь час не усвідомлюють ні такого статусу події, ні її значення для майбутнього), є першою сходинкою, яка наближає звичайне впровадження до дослідження. Життєва значимість заходу, яка не може бути затиснута в експеримент (в систему тестів та опитувань тощо) в силу своєї цілісності, тим не менше є доступною для описання її потенційному свідку – науковій спільноті. Описання події в термінах інструменту перетворень етапів розвитку організації в частково штучних умовах, скорочує викладення з протокольного (тобто, повного) до інструментального. Наявність численних

матеріалів - протоколу (відеопротоколу) події, проміжних тестувань, текстів угод, текстів правил, письмових самодосліджень, проектних завдань, презентацій та схем (як опредмеченої думки, так і в сенсі традиції рефлексії як схематизації, тобто як апогею рефлексії) - при потребі спільноти долучитися до вдосконалення інструменту чи до його перевірки забезпечують їй таку можливість. Тобто впроваджувальна дослідницька подія може бути презентована спільноті і формально процедурною мовою, і мовою у вигляді її "живого нерву" - з проникненням у суб'єктивні вирази персональної та корпоративної значимості.

Проблема включення у подію самого дослідника-спостерігача

Особливість такого наукового дослідницького інструменту полягає [10] в неможливості його породження (здійснення) без включення у подію самого дослідника-спостерігача у статусі її учасника. Тобто спостерігач повинен брати участь в події, отже мати спільність з учасниками, тоді як учасник повинен мати можливість для спостереження. Обидві ці ролі – учасника і спостерігача – мають бути скоординовані таким чином, щоби не тільки не нівелювати основної ролі, але й не шкодити її реалізації та забезпечувати ефект підсилення. В широкому життєвому контексті подію визначає персональний або колективний вчинок. Отже цю її ознаку можна було б вважати функціональною вимогою до того наукового інструменту, який ми намагаємося створити. Продовженням припущення такої можливості стало б формулювання додаткових вимоги до цього дослідницького інструменту: оснащення його способами координації ролей спостерігача та учасника та додання змішування цих ролей окремими суб'єктами (і спостерігачами, і власне учасниками) як в ході події, так і після її завершення. Але вчинок як контрольована повторювана реальність не є і не може бути ні етичною позицією, ні технологією. Тому вимога наявності в події простору для вчинків і критерію наявності вчинку в події-дослідницькому інструменті – речі не тотожні. Хоча зусилля суб'єкта із запобігання змішуванню різних

ролей чи його самовизначення на непритаманне поєднання дії і спостереження можна вважати дійсною особистісною новацією, виявом сили духу.

Таку подію ми називаємо дослідницькою впроваджувальною практикою, яка на полюсі практики (тобто для споживача) головною метою має отримання для організації ресурсу (наприклад, актуальних, наукових знань через суб'єктивне відтворення), а на полюсі дослідження (для дослідника-спостерігача) – додаткову перевірку теоретичних положень. Впроваджувальне дослідження при певній фіксації майже співпадає з обсягом поняття формуючого експерименту як інструменту отримання нових даних для майбутніх теоретичних узагальнень. Водночас воно є відмінним від, бо оперує більше, ніж однією змінною, яка власне вивчається. У впроваджувальній події механізми, функції (а значить, і показники) не можуть не бути взаємозалежними в силу того, що головною метою такого інструменту є запобігання нееквівалентного спрощення (яке неминуче в експерименті).

#### Координація ролей дослідника та спостерігача

Поняття значущої спільної події включає в себе й суб'єктивну складову, яка узгоджується з іншими суб'єктами і, таким чином, отримує об'єктивацію. [10].

Так, розглядаючи ролі дослідника (ведучою діяльністю якого є спостереження, а додатковою – участі), ми встановимо, що участь для дослідника є ключем, що відкриває доступу до смислів, механізмів, суперечностей, які заважають опануванню викликом складності – участі спостереження, так щоб забезпечилася певна функціональ організації-споживачу послуги. Відповідно для учасника основною діяльністю є пошук відповідей на виклик, додатковою ж – спостереження як інструмент розширення можливостей. При цьому поєднування цих ролей є для учасника певним додатковим викликом. Організуюча сторона ролі участі для

дослідника полягає в запобіганні такому перевантаженню учасників від виконання ними різних ролей, яке здатне знівелювати смисл пошуку. Вона проявляється і в тому, що критерій подієвості вимагає від організаторів підсилення чи послаблення факторів, які би актуальну подію перетворювали із образу та ситуативного стану (через їх порівняння) в факт прожитого із смислом відтинку життя. оцінювання. Ресурс спостереження (дослідження), який мають учасники є також ресурсом і для тих, для кого основною є роль дослідження: процедури самодослідження, які застосовуються у впроваджувальній події, завдяки самостійному підмічанню учасниками смислових перешкод для пошуку і усуненню їх, сприяють зосередженню на розв'язанні проблем, чим підсилюють мотивацію до участі і мінімізують ризики розчарувань, зменшуючи тим самим обсяг витрат дослідників на організаційну підтримку.

Внутрішня роль дослідників є протилежно направленіми. Роль учасника виконує функцію зменшення відстані для проникнення в смислове поле події, що спричиняє ризик впливу події на спостереження. Автономізація (віддалення від участі для концентрації на спостереженні) спричиняє ризик відриву від смислового поля події. Розв'язати цю проблему змішаності суперечливих ролей можна: по-перше, через координацію ролей спостереження і дії в середовищі самих дослідників (розподілом ролей в їх групі), по-друге, через координацію процедур, які зміщують рольове навантаження в зону доступності; по-третє, через забезпечення доступу учасників до спостереження за дослідниками (через такі процедури як реконструкція учасниками задуму авторів проекту, реконструкція процедур, правил, переговорів як складових проекту, включення в подію інтерв'ю, наприклад, на тему, "Як ви оцінюєте спрацьованість команди виконавців?", наділення певної групи учасників роллю спостереження тощо).

Утримання спеціалізації ролі та забезпечення вчасності переходу від однієї ролі до іншої потребує спеціального модулю узгоджень, що реалізується як напередодні події, так і в ході її здійснення. Через процедури

узгодження відбувається об'єктивізація процесу як для самих учасників, так і для наукової спільноти.

Значуща подія має потенціал вплинути на її учасників, які, створюючи її своїми діями, є одночасно її спостерігачами. Значуща спільна подія є простором здійснення спільного вчинку[11]

## ПРОБЛЕМА НЕ ОДНОЗНАЧНОСТІ ПОНЯТТЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Від тенденції управління рефлексивним процесом до авторського визначення

Розглянуті поняття складності та координації (як ймовірного способу упорядкування хаосу) певним чином або безпосередньо породжувались саме в системах знань, які призначалися для додання наслідків хаосу. Включення в поняття координації смислової сторони вказує, що координування, яке її не враховує (тобто, застаріле), може бути не тільки не вдалим, а й виступати окремим чинником примноження складності.

Розв'язання **проблеми** координації ролей спостерігача та учасника у спільній події, що об'єднує дослідника та досліджуваного, можливо тільки через розгляд підсистеми рефлексії. Історично поняття рефлексії виходить з філософсько-психологічного розуміння її як здатності займати позицію "спостерігача", "дослідника" або "контролера" по відношенню до свого тіла, своїх дій, своїх думок. Поняття рефлексивного управління, яке найбільш вірогідне при визначенні шляху розв'язання проблеми координації, знаходиться в діапазоні використання від боротьби до етичного вибору, що позначає самостійну **проблему** не однозначності, не сталості поняття.

Натомість однією з таких систем знань, яка призвана долати наслідки хаосу, є знання про рефлексивне управління, до імпліцитних авторів якого можна віднести Г.П Щедровицького. Безпосередньо поняття ввів В.А. Лефевр [12], позначивши ним певний спосіб, який передається однією рефлексивною структурою іншій, що знаходиться з нею в конфліктному



взаємозв'язку. Першій структурі це надає перевагу, яка полягає у втраті другою керованості. В.Е Лепским поняття рефлексивного управління розширено до системи [13] Поняття рефлексії стало розумітися також як моделювання деякою системою іншої системи із залученням її до іншої системи або, навпаки, залучення до неї певних систем. Іонов М.Д. близький до цього розуміння в аспекті боротьби систем.[14]

О.С. Анісімов, П.Г. Щедровицький рефлексивне управління розуміють як управління в організації, що здійснюється разом з консультантом. Ерешко Ф.И. хоча і з математичних позицій тлумачить його як управління з рефлексією: "передбачити дії чи наміри оточуючих для того, щоб покращити чи взагалі сформулювати стратегію управління" [15]. Давиденко Т.М. розглядає рефлексивне управління як конкретний тип управління певним об'єктом, наприклад, школою [16] В цьому випадку рефлексивне управління є системним розвитком школи, в основі якого лежить розвиваюча взаємодія суб'єктів з позиції реагування на позицію самоуправління (через усвідомлення і змінення основ і засобів діяльності).

Для Ю.Д Красовського [17] рефлексивне управління – це управління поведінкою, тоді як для А.В. Авілова (імпліцитно) – духом керівника. [18]. І хоча ідея останнього про "рефлексивний зашморг" ("рефлексивну петлю") фактично змінює об'єкт управління з людей і підрозділів на саморозвиток керівника, вона є достатньо продуктивною, привертаючи увагу до необхідності включення в предмет координації "м'яких" складових, які зазвичай в організаціях не формалізуються, а значить, не підлягають управлінським впливам.

Не дивлячись на те, що Сорос Дж. [2] не використовує поняття рефлексивного управління, а розглядає рефлексивність як спосіб вираження складності в економічних взаємодіях, ми могли б сформулювати визначення рефлексивного управління за Соросом як управління (вираховування) самопідсилювальним та самозаспокійливим процесом у циклі початку інвестування та виходу з нього без ризиків. Його (Сороса) протистояння

постулату економічної теорії про незалежність подій на ринку підкреслює наявність таких управлінських дій принаймні більше, ніж у одного суб'єкта ринку. .

Наслідком здійснення впливів на само підсилювальний та самозаспокійливий процеси є не тільки економічна вигода, а й розвиток суб'єкта. Методологічні засади функціонування системи ("вхід –розвиток – виход") в цьому випадку знаходять своє підтвердження практикою[ 19].

Таким чином, ми відстежили тенденцію переходу в розвитку поняття рефлексивного управління від змісту боротьби до насичення його психологічним змістом. При цьому спостерігаємо не тільки популяризацію поняття (як, до речі, і поняття рефлексії), а й розмивання його меж при використанні у якості "загального місця", ярлика, що привпрактичній площині, завдяки його мкості та впізнаваності породжує безліч назв послуг, які, зрештою, складаються з тривіального переліку консалтингових пропозицій.

Аналіз поняття з міждисциплінарних позицій виявляє тенденцію розуміти рефлексивне управління як управління рефлексивним процесом, хоча до явного виразу ця тенденція не доходить. Це можна пояснити тим, що автори, чії тлумачення поняття утворюють цю тенденцію, спираються на моделі рефлексії, які здебільшого концентруються на схематичному результативному підході. І.М. Семенов кваліфікує їх як "зворотні" моделі", тобто такі, які, по-перше, для здійснення рефлексії потребують зупинки основної діяльності, по-друге, в момент зупинки спрямовані фактично лише в минуле та сучасне.

Обмеженість "зворотних" моделей зумовлена непроробленістю в них процесуальної сторони рефлексування як безпосереднього чинника продуктивності. Наше авторське бачення рефлексивного управління полягає в необхідності розгляду його як системи управління рефлексивним процесом, який може мати не тільки детальне протокольне описання, а може бути змодельований. Розуміння рефлексивного процесу як послідовності змін

рефлексивних рівнів (інтелектуального, особистісного і міжсуб'єктного, перемежованих змістовним) розширює поняття координованості в частині співвіднесення в ньому формалізованих та неформалізованих складових координації. Опора на концепцію групової рефлексії, в якій модель рефлексивно-продуктивного процесу містить не тільки комунікативно-смыслову складову, а й соціокогнітивну, відкриває можливості розширення статусу впроваджувальної технології до водночас дослідницької, яка може презентувати науковій спільноті явище рефлексивного управління.

Психологія рефлексії. Експериментальне вивчення процесу рефлексії

У контексті розгляду становлення рефлексивного управління як управління рефлексивним процесом звернемося до низки експериментальних досліджень, виконаних в традиціях психології рефлексії, які, хоча і не апелювали до поняття рефлексивного управління, але фактично забезпечили свою частину об'єднання двох підходів – методолого-праксеологічного та психологічного - до вивчення рефлексії.

Так, у різних констатуючих і формуючих серіях [4,5,20] в індивідуальних та групових дослідженнях була показана можливість управління рефлексивним процесом в межах моделюючої ситуації розв'язання малої творчої задачі. Спеціальні порівняння індивідуальних і групових рішень одних і тих самих досліджуваних показали принципову обмеженість підходів, адекватних при управлінні рефлексивним процесом у випадку індивідуального рішення задачі, для їх застосування при груповому рішенні.[20].

Багатофункціональність координації – внесок в побудову системи рефлексивного управління.

Звернувшись до даних, отриманих Назаровим при вивченні координації рухів [3] (що не попали в фокус дослідника), ми можемо прийти до висновків, подібних тим, що були зроблені нами при вивченні функціонування рефлексії в ситуації розв'язання малих творчих задач.

Ми констатуємо, що в тому дослідженні оминання піддослідними певних дій стеження та реагування (по відношенню до задуму дослідника) відбувалося в силу їх орієнтування у соціально-психологічному ресурсі, в який вони були залучені і саме використання якого давало їм змогу орієнтуватися і знаходити рішення (хоча з точки зору дослідника піддослідним був доступний тільки контроль параметрів). Виявлені в дослідженні системні закономірності багатofункціональності координації стали важливим внеском в розробку шляхів побудови системи **рефлексивного управління**.

## ВІД УПРАВЛІННЯ РЕФЛЕКСИВНИМ ПРОЦЕСОМ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ

### Управління рефлексивним процесом

Окремі реалізовані нами типи проектів розвитку організацій, які можна узагальнено представити як *"інтелектуальний продукт"* (забезпечення інноваційних процесів в організаціях та передачі знань), *"конкурс-атестації"* (забезпечення організацій необхідними зовнішніми та внутрішніми трудовими ресурсами, в тому числі опосередковано – через застосування стратегії "подвійної мішені"), *"клімат"* (надання необхідного ресурсу, відсутнього у відносинах, такого як, наприклад, організаційна культура, або нейтралізація того, що є від'ємною стороною ресурсу, наприклад, систематичні конфлікти чи супротив змінам) підтвердили можливості здійснення рефлексивного управління опосередковано – через залучення в організацію зовнішньої групи розвитку (виконавця проектів).

При виконанні зазначених типів проектів можливості управління рефлексивним процесом створювалися застосуванням спеціальної системи рефлексивних процедур[10].

Таким чином, фактично відбувався сутнісний вплив на рефлексивність. Рефлексивне управління здійснювалося в проектах у колективно-розподілений (між замовником і виконавцем проектів розвитку організацій)

спосіб, який можна назвати управління рефлексивним процесом, втіленим в результат.

Для обґрунтування можливості набуття цими окремими реалізованими проектами розвитку організацій (які перебували в діапазоні від стану "свідомий пошук зменшення витрат на об'єктивно складний спосіб самоздійснення" до стану "напередодні розвалу") статусу системи формування рефлексивного управління як дослідницького інструменту, звернемося до різних традицій використання поняття системи. Остаточна ж перевірка положення про формування системи рефлексивного управління як адекватного інструменту запобігання явищу складнокоординованості, може бути здійснена при аналізі такого випадку складності в організації, який ми визначили вище.

Складнокоординованість – не відповідність функції та структури

Будь-яке дослідження системи, що має власну мету і свідомі завдання, невідворотно перетворюється у процес взаємодії – кооперативної чи конфліктної – дослідника і системи, яку він вивчає. Основу цієї взаємодії складають певним чином пов'язані процеси взаємного усвідомлення ситуації [19], в тому числі усвідомлення власної позиції і позиції свого партнера по взаємодії. Саме такого роду структури були названі В.Лефевром рефлексивними.

Виходячи з викладеного раніше про те, що в умовах складнокоординованості порушується відповідність функції і структури (чи в силу невиокремленості функції до оформлення її в спеціалізованій структурі, чи в силу втрати застарілою структурою своєї функції) опис рефлексивних процесів, які здатні зафіксувати дисбаланс структури і функції, свідчить на користь вивчення рефлексивного процесу в процедурах дослідження-впровадження проектів розвитку.

Забезпечення побудови рефлексивних процедур засобами системного підходу

Згідно принципам системного аналізу, в системі управління організацією (нами) виділяється під-система рефлексивного управління як управління рефлексивними процесами, функції якої визначаються, виходячи із декомпозиції системи як цілого [10].

Вхід, розвиток, вихід – відповідність.

Структурно-функціональний аналіз, спрямований на визначення шляхів формування системи рефлексивного управління, зосереджується на таких ключових аспектах системи як вхід, розвиток, вихід, відповідність (чи її відсутність) між структурами і функціями координації рефлексивних процесів[19].

Досвід – система розподілених точок зору

Досвід, згідно системного підходу, може бути зрозумілий через систему розподілених точок зору, своєрідний розподілений синтез, коли завдання остаточного синтезу не є необхідним, тобто визнається, що в допонятійному, докатегоріальному рівні міститься ресурс рефлексування, яким можна опанувати відповідно розподіленню, утримуванню та відтворенню точок зору не в індивідуальній, а інтерсуб'єктній когнітивній площині.

Протиріччя стабілізуючої і виокремлюючої тенденцій

При розгляді складності як об'єктивної характеристики ми звертали увагу на тенденції її суб'єктивного опанування: *стабілізуючу* – яка провокує спрощення, і *виокремлюючу* – яка реалізує свідоме визначення на витрати з утримання складного без його спрощення. Стабілізуюча тенденція підпорядковується **принципу редукування**, виокремлююча – **принципу інновації**. Виокремлююча тенденція тільки на першому етапі може здійснюватися як свідомо витрата додаткових зусиль, проте на наступних етапах, якщо додаткові зусилля не будуть компенсовані застосуванням нового способу, який по суті розв'язує протиріччя, вона перетвориться в

стабілізує. Саме суперечність зазначених тенденцій забезпечує життєздатність системи. Аргументація підпорядкування цих тенденцій в системі головній ознаці – саморегульованості не означає відсутності цілеспрямованості систем.

Критерії зформованості. Від цілеспрямованості до автономності системи

Система діє цілеспрямовано [10], коли вона продовжує переслідувати ту ж мету, змінюючи власну поведінку при зміні зовнішніх умов. Так можна провести перевірку цілеспрямованості: порушуючи зовнішні умови, відстежувати збереження цілеспрямованості дій. Це положення вказує на можливість таких процедурних реалізацій дослідницького інструменту, які би з очевидністю змінювали умови для перевірки наявності у системи цілі більшого обсягу рефлексування, потрібного організації для опанування складністю.

Однією з головних цілей системи є відтворення її автономності, яка досягається в спосіб обміну ресурсів з зовнішніми системами. Максимальної автономності системи досягають при устремлінні до ідеалу [10] Забезпечення автономності підсистем залишається магістральним шляхом прогресу.

Крім цього, розвиток системи рефлексивного управління через процедури координації рефлексивного процесу повинен відбуватися згідно з іншими методологічними передбачуваннями, такими як **диференціація** – перехід від синкретичного до все більш самодиференційованого типу [19] , як **індивідуалізація та ідентифікація** [10]. Цьому розвитку відповідають різні рівні системи, в тому числі суперструктура цінностей і символів [21]

Вищезазначені методологічні принципи використано для розробки спеціальних процедур групової рефлексії як певних підсистем координації суб'єктів в межах формування системи рефлексивного управління. Візьмемо, наприклад, узгоджувальний модуль, в якому використовуються письмово оформлені "передуюча угода" та додаток до неї – "правила, принципи, цінності рефлексивного тренінгу-практикуму". Поступово розділ тексту

"цінності" з розмитого регулятивну (в порівнянні з більш чіткими "правилами" та "принципами") стають спочатку колективним інструментом додання неповної визначеності правил в унікальній події, а потім – в процедурі публічного самдослідження учасників – ми можемо спостерігати і їх ціннісну ідентифікацію, і інструментальну диференціацію.

Зафіксувати моделюючу здатність інструменту "дослідження–впровадження" у відтворенні вищезначених принципів можна також і в процедурі перетину тематичних і мікс-груп, яка попри наявність потенціалу підвищення творчої конфліктності (процедура вимагає від учасників підтвердження свого рівня компетенції в нових умовах – в інших тематичних групах) забезпечує розширення обсягу рефлексування.

Наступним рівнем перевірки дієздатності дослідницького інструменту (крім перевірки можливості моделювання управління рефлексивним процесом, зафіксованого по факту його здійснення в площині практичної вигоди) є рівень теоретичного формулювання критеріїв сформованості рефлексивного управління, які б відбивали процесуальну сторону формування і співпадали при здійсненні. Це зумовлює необхідність звернутися до розгляду підходів щодо формування.

Формування інтервенція культивування

Парадокс формування суб'єктності.

Обґрунтування на попередніх етапах викладення не відповідної центрованості суб'єктності як одного з чинників складнокоординованості відкриває нову сторону **проблеми**, яку можна визначити як парадокс формування суб'єктності. Це означає, що аспект адекватності центрування суб'єктності треба включити до переліку об'єднаних метою формування завдань, які протистояли би дії чинників складнокоординованості. Проте саме це і є парадоксальним, бо суб'єктність є самодетермінованою сутністю.

Проявом цього парадоксу є неоднозначність у співвіднесеності понять інтервенція, культивування та формування. Посилаючись на більш



докладний аналіз цієї проблеми в попередніх роботах [22], тут лише зазначимо, що парадокс може бути розв'язаний згідно з ресурсним підходом до суб'єктності, який постулює автоматизм взаємопереходів інтрапсихічного й інтерсуб'єктного.

Групову суб'єктність з ресурсної точки зору виявляє певний автоматизм взаємопереходів інтрапсихічного та інтерсуб'єктного.

При переході від аналізу ситуації до аналізу події ми переходимо від аналізу інтерсуб'єктності до розуміння повноти групового суб'єкта, яка охоплює і знімає суперечності. В межах групового суб'єкта інтрапсихічне поле охоплює вчинки, дії, позиції і впливи окремих учасників як складові взаємної інтрасуб'єктності. Групову суб'єктність з ресурсної точки зору виявляє певний автоматизм зміни (флуктуацій і взаємопереходів) інтрапсихічного та інтерсуб'єктного. При виснаженні ресурсів існування суб'єктності в індивідуалізованій формі відбувається нібито стрибок, перехід в групову синкретичну форму суб'єктності, яка онтологічно є первинною і більш ресурсною. Саме в ній накопичується потенціал виокремлення як наростання певних суперечностей, напруження, втоми від єдності. Взаємопереходи цих двох іпостасей суб'єктності відбуваються з накопиченням чинників подальшої само-детермінованості.

Для реалізації наміченого шляху подолання парадоксу формування суб'єктності в межах груп-рефлексивного підходу формулюється принцип спільного контуру, в якому забезпечується простір інтерсуб'єктності між досліджуваним і дослідником, створюється можливість досягнення повноти групового суб'єкта. У спільний контур соціально-психологічного аналізу вводиться не тільки суб'єкт-досліджуваний (особистість, група, організація), але й суб'єкт-дослідник в індивідуальній і груповій його іпостасі (психолог, команда тренерів, наукова спільнота).

Сказане фактично означає, що парадокс знесуб'єктнення у вивченні суб'єктності може бути подоланий створенням спільного контуру

породження сенсу дослідницької події з обох боків суб'єкт-суб'єктної взаємодії – з боку дослідника і досліджуваного. Ця теза в межах груп-рефлексивного підходу є дійсно радикальною, бо іде набагато далі, ніж розгляд етичних проблем захисту гідності досліджуваного через укладення інформуючої угоди про участь у дослідженні (прообраз нашої "передуючої" угоди). Насправді йдеться про створення спільної значущої події, яка об'єднує дослідника і досліджуваного, і спільної рефлексії вчинків у цій події, що дозволяє відкрити сенсоутворюючі джерела самодетермінації суб'єктності.

Поняття культивування наголошує в понятті формування на аспекті смислової координації

Утворення спільного контуру події в значній мірі відповідає принципу утворення середовища ("середообразования") [23,24], який пропонує вплив не на предметну сторону рефлексування, а на чинники його опосередкування та на середовище (оточення). За підходом "середо утворення" закріпилася назва "культивування рефлексії".

Попри те, що поняття культивування відповідало виклику забезпечення тієї частини координації, яка стосується координації її неформалізованих чинників [23,24], його обмеженням є просування по шляху нарощування відмінності при розвитку поняття, а не по шляху його збагачення.

Принаймні, акцент на смисловій стороні формування на протиположності змістовній (в розрізі його розуміння як поетапного формування розумових дій, за яким у свій час було закріплене поняття формування) як протиставлення формування та культивування [24]), мав сенс.

Сьогодні така тактична мета, що визначала той період, не в повній мірі відповідає методологічній настанові про формування як "формування психічного" (що реалізує методологічний принцип єдності свідомості і діяльності). Тому ми наполягаємо на збагаченні поняття формування

аспектами спільного контуру події, прообразом яких було поняття культивування.

Цікаве для нас поняття інтервенції як вплив також має смислове навантаження практичного і теоретичного значення. Близькість його використання до нашої традиції вживання поняття формування стає очевидною з наступного твердження: "об'єктом психологічної практики є зміни в процесах, а методом – інтервенція" [25] (англ. intervention – втручання).

Відвертість терміну інтервенції не віддаляє нас від апологетів його використання ні в змістовному, ні в етичному плані. Ми цілком згодні з тим, що: "психологія – є дуже вмілою в оберненні людей на речі, й одна з найбільших іроній сучасного психологічного методу в лабораторно-експериментальній парадигмі полягає в тому, що людей, яких вивчають, називають "суб'єкти", в той час як актуально з ними поводяться як з об'єктами. В найбільш кількісних дослідженнях в психології реально лише психолог є суб'єктом, який спостерігає й вимірює поведінку інших" [26], а також з тим, що "треба весь час тримати в голові факт, що вони теж активно намагаються створити смисл того, що ми робимо в будь якому дослідженні" [26].

Визнання інтервенції як підсистеми формування переводить його в статус суб'єкт-суб'єктної реалізації.

В терміні інтервенція нас приваблює однозначність адресації впливу, чітке визначення статусу ресурсотримувача і ресурсодавача, чим наповнюється смисл впливу. В ньому позначено моменти входження в систему, привнесення в систему ресурсу для її перебудови. Ми вважаємо за доцільне визнати наявність в понятті формування аспекту втручання саме в силу того, що це визнання вимагає створення балансів для запобігання суб'єкт-об'єктній реалізації впливів. Лінія вдосконалення цього аспекту полягає, **по-перше**, в просуванні за межі розгляду етичних проблем (захисту

учасника дослідження) у спосіб визнання наявності у дослідника і досліджуваного спільного смислу дослідження. Доповнення конвенційної сторони їх відносин, спрямованої на захист, стороною співавторства учасника в події як співзамовника напряду втручання і забезпечує створення спільного контуру дослідження-впровадження. Таким чином, визнання впливу (інтервенції) в формуванні переводить його (формування) в статус суб'єкт-суб'єктної реалізації. **По-друге**, межі прийнятної інтервенції рефлексуються сторонами в спеціальних процедурах: укладання попередньої угоди та перевірка її дотримання при підведенні підсумків події. Це не тільки має силу етичного регулювання, а й вводить у дію процедурний (тобто відтворюваний) аспект процесу дослідження.

Розв'язання парадоксу долається "естафетою" форм суб'єктності

Викладене продовжує традицію розуміння формування психічного, як набуття нової більш розвиненої форми попередньо існуючого психічного, що відбувається в діяльності суб'єкта. Збагачення традиції опосередковується аксіологічними засадами суб'єктної паритетності, які регулюють умови формування інтерсуб'єктного простору спільної події між досліджуваним і дослідником. Викладаючи мовою метафори, розв'язання парадоксу долається "естафетою" форм суб'єктності.

Процеси спільної координації рухів як прообраз спільного контуру події

Базовий механізм координації зусиль суб'єктів за Назаровим [3] передбачає не тільки наявність кільцевих контурів зворотних зв'язків, але й утворення зв'язків між цими кільцевими контурами, характерне для складніших систем. Тому координація зусиль суб'єктів в системі має розглядатися як певна підсистема. Якщо виходить з того, що ця система входить у підсистему рефлексивного управління, то їх зв'язки можуть відповідати типу спіралі

Таким чином, спільний контур дослідника і досліджуваного у випадку формування системи рефлексивного управління ймовірно теж буде мати спіральну форму координувальних взаємозалежних функцій.

По факту, основною процедурою рефлексивного тренінгу-практикуму є коло обговорення, певні правила якого можуть консолідувати зусилля учасників і тренера в предметному плані на публічному рівні, а смислові переводити у внутрішній план кожного з учасників та тренера. Таким же чином існують регулятиви, де на публічному рівні відбувається коло обговорення смислового, комунікативного та узгоджувального рівня, а відповідно інші підрівні продовжують функціонувати у внутрішньому плані учасників.

Те, що перебуває у фактичному рефлексивному процесі, але знаходиться поза форматом (спеціалізацією) процедури, неодноразово проявляє себе на "алогічному" (щодо процедури) рівні і тим самим послуговує тренеру у якості інформації, яка допомагає застосовувати ту чи іншу процедуру, в основі якої лежать кільцевий та спіральний принципи. Іноді якийсь з підрівнів набуває статусу наскрізного, наприклад, питання на зрозуміння, які чергуються з висловлюваннями, які нарощуються від одного виступу до іншого.

Питання на зрозуміння та розвиток, відповідаючи за розуміння, які одночасно препарує предмет і позицію, таким чином, виступають одночасно і інструментом, який утримує в наскрізному статусі і взаємоузгодженість. Їх комбінований спосіб реалізації (з огляду публічної та внутрішньої частин – готуються у внутрішньому плані учасника, реалізуються після виступу чергового в колі) демонструє спорідненість кільцевого зворотного зв'язку зі спіральним. Таку ж потенцію спірального зв'язку мають процедури "проблематизації", які хоча не тільки не присутні в кожному колі обговорення, але існують як ймовірність того, що хтось – учасник або тренер – вибере способом своєї участі саме проблематизацію – пропозицію

кардинальної зміни напрямку предметного чи смислового пошуку з наданням підстав для ухвалення рішення про зміну напрямку.

Отже, застосування будь-якого типу кола обговорення є реалізацією кільцевого принципу. Основним же вектором реалізації спірального принципу є зміна типів кіл обговорення. Акцентуємо на не механістичному трактуванні зміни кіл обговорення як утворення зв'язку з наступним колом. Так, заборона оцінок будь-яких інноваційних тверджень в ході кола обговорення ідей змушує людей утримуватись від притаманних їм спонтанних оціночних реакцій. Напруження цього етапу змінюється колом ставлення до доробку як в персоніфікованому, так і в груповому значенні. Спрямоване правилом заміни оцінки (тобто, двополюсності) на кваліфікацію (тобто, багатомірність) коло ставлення виконує не тільки функцію розвантаження попереднього напруження, а й функцію інтегрування, що і забезпечує очевидний для всіх зростання обсягу відрефлексованого. Комбінуючи такі змістовні типи як нарощування ідей, формулювання ставлення, структурування узагальнення, спіральне нарощування з циклічною основою доходять до особливого типу групової дискусії – рефлексії (публічне самодослідження), яке виконує функцію зв'язку між рівнями та проникнення в смислове в найбільш потужний спосіб, де головною місією завдяки наявності соціально-психологічного ресурсу групи є проникнення в глибинне персональне і, тим самим, виокремлення себе з групового.

Принципу циклічності на цьому рівні майже не працює. Навпаки, повторні самодослідження в одній тій самій процедурі майже не зустрічаються. Будь-якої регламентації скеровування процесу входження в самодослідження не застосовується. Досягнення майже стовідсоткової участі в процедурі підпорядковується швидше принципу "снігового кому", ніж нарощування, який може розглядатися як аналог спіралі. Для цієї процедури є характерним, з одного боку, продовження функціонування групового суб'єкта, з іншого – його розщеплення. Ефект "снігового кому"

підтримується саме натхненням учасників, але кожен з них в своєму самодослідженні, хоча і може включати в його межі ідентифікацію з цією спільнотою, але переважно реалізує тенденцію виокремлювання як слідування імпліцитній інструкції, закарбованій у терміні "самодослідження".

## МОДЕЛЬ ПЕРЕВІРКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК КООРДИНАЦІЇ РЕФЛЕКСИВНИХ ПРОЦЕСІВ.

### ДОСЛІДЖЕННЯ-ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЛИТТЯ ЛІДЕРІВ РИНКУ

#### Проблема об'єднання лідерів ринку

У якості моделі перевірки формування системи рефлексивного управління як координації рефлексивних процесів нами обрана подія злиття двох компаній, які у рейтингу лідерів певного ринку займають першу та другу сходинки (розгорнуто цей випадок наводився в [27]).

Для компаній, які зливаються, збереження попередніх та створення нової сутності містить вагому психологічну складову. Саме вона стає у багатьох випадках причиною невдалого об'єднання (за статистичними даними лише 20% випадків злиття завершуються успішно).

Варіант злиття компаній – лідерів ринку містить у собі ще більші ризиків, оскільки лідери відносяться до тих організацій, які не тільки мають потужні організаційні культури, а й їх спеціалізації щодо "знесуб'єктнення" найближчого конкурента.

У якості аргументації відповідності події – технологічної підтримки викладеним вимогам щодо збагачення поняття координації поняттям формування системи рефлексивного управління в даному конкретному випадку акцентуємо увагу в першу чергу на аспекті відтворюваності окремих модулів події в географічно різних місцях її здійснення та близьких часових термінах різними, але концептуально об'єднаними, виконавцями та замовниками.

## Задум проектної мета технології

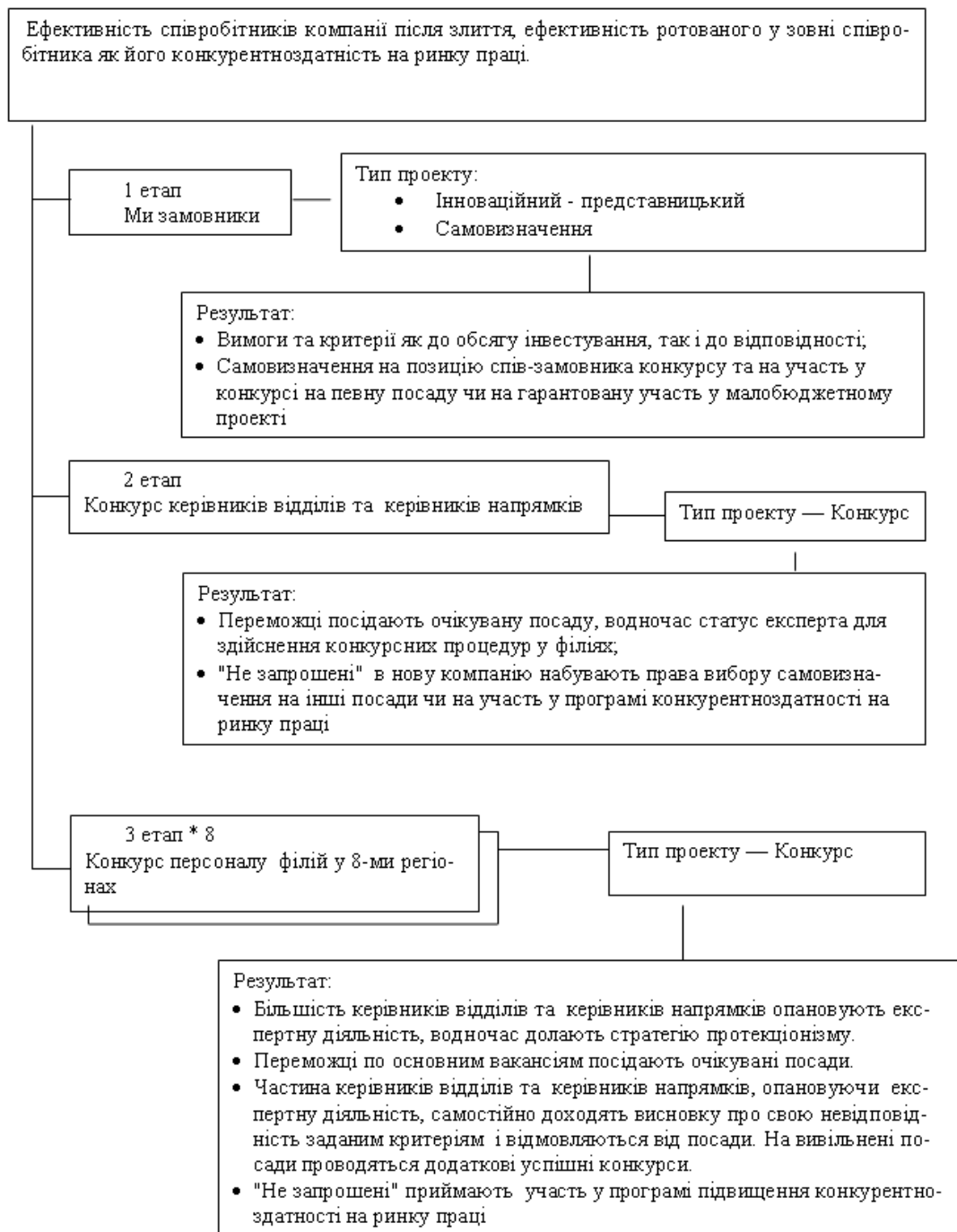
Концептуальне об'єднання було забезпечене проектом, який містив оформлений в тексті задум як нормативно-смысловий інструмент.

Головним його комунікативним месиджем є відгук виконавця на потребу замовника не допустити ризиків самознищення організаційних культур компаній-попередників. Цей відгук ґрунтувався на попередньому досвіді виконавця оперування складним (підсистемою якого є трудність самостійної координації). Апеляція в задумі до проектної мета технології [28] спиралась на наявність ресурсу позитивних випадків. З іншого боку, це свідчило про відсутність стовідсоткових готових способів реалізації замовлення, а отже спонукало до необхідного рівня відповідальності щодо їх спільного створення в оперативному просторі події.

У якості готових ресурсів, які могли б бути привнесені в подію, розглядалися наступні ідеї-моделі: груп-рефлексивна ресурсна філософія, інтегруюча над-діяльність, паритетна участь, ; подія – середовище взаємних інвестицій; результативність та прозорість оцінки в тренінгу-конкурсі – основа не стільки справедливої оцінки, застосованої до мене із зовні, скільки моє власне самовизначення. Відтворений у тексті задуму (ширше - [27]) у тексті проекту ) цей успішно здійснений досвід, який надається замовникам і співзамовникам як потенція балансу смислів і змістів, що викликають і безпосередні реакції прийняття, сумніву, спротиву, і систему узгоджень, опосередковану вдосконаленням тексту та формулюваннями різних положень попередньої угоди, з одного боку, завершує етап задуму, з іншого – розгортається безпосередньо в реалізацію. І перше, і друге відповідає методологічній вимозі об'єктивізації [10] події, що претендує на статус дослідницького інструменту.



## Етапи проектної мета технології



Логіка реалізації ідей проекту як конститuentів простору спільної події відтворена в схемі "Етапи проекту". Повне викладення етапів випадку вже надавалось. [27]

Першим наслідком реалізації такого проекту для споживача є технологічна (впроваджувальна) підтримка, яка забезпечує навчання (тренування), як поступову передачу способу управління, якому доступне координування смисловим, тобто не формалізованим фактором (який при

відсутності координування може стати некерованим, перетворюючись на чинник ризику негативного злиття). Тим самим через передачу свого ресурсу виконавець підсилює ресурс споживача, який ще не набув сталих ознак організації.

В силу задекларованої необхідності спільної творчості певні частини такого способу управління будуть належати до створення самого ресурсу, а другі можна розглядати як здобуток чистої науки. Ці другі підкреслюють дослідницьку сторону технології яка також потребує актуальних відкриттів. Відкритість виконавця та замовника до завдання пошуку способів, які ще не створені, визначають межі спільного контуру події.

#### Висновки моделюючого випадку

Підсумовуючи здобутки моделюючого випадку, який розглядався, можна зробити наступні висновки:

Проведений аналіз випадку використання проектної мета-технології для забезпечення ефективного об'єднання двох компаній-лідерів засвідчив доцільність розгляду злиття як ситуації складнокоординованості, оскільки підтвердив наявність всіх теоретично виділених її феноменів.

Формат і зміст проекту забезпечення злиття із залученням зовнішньої групи розвитку продемонстрував, як поетапне включення до інвестування в спільну ситуацію розвитку об'єднаної організації всіх суб'єктів реалізації мета-технології: замовника, виконавця (тренерів), учасників-експертів, просто учасників як прояв над-діяльності виводить організацію із зони ризиків координації

Відтворення етапів мета-технології у конкретному економічно і соціально значущому випадку доводить, що технологія забезпечує не тільки розв'язання окремої організаційної проблеми засобом створення й реалізації проекту, але може відтворюватися різними виконавцями та формує систему рефлексивного управління процесом взаємодії замовника й виконавця у

ширшому соціальному контексті. Це визначає можливості її ефективного використання для подолання складних організаційних проблем.

Доведено, що застосування рефлексивного управління, опосередкованого зовнішньою групою розвитку, не є аспектом компетенції чи не компетенції замовника, а є аспектом оптимуму організаційного забезпечення системи рефлексії, тобто переосмислення (редагування на персональному та груповому рівні) низки стереотипів, головними з яких є розрив доцільності інвестицій (внесків) та негнучкість корпоративної ідентичності.

Один з найбільш поширених феноменів складнокоординованості – "балансування владою" як найбільш вірогідний прояв стихійної координації потребує постійного рефлексування, оскільки свідчить про непослідовність в передачі "влади" виконавцю для реалізації рефлексивного управління. Повернення "влади" замовнику відбувається саме через опановування ним смисловою стороною координації, а не шляхом створення ситуативних переваг, реалізація яких їй суперечить.

## ЗАВЕРШЕНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТУРІ СПІЛЬНОЇ ПОДІЇ

Як теоретичне обґрунтування, так і розгляд конкретного випадку складності в організації дозволяють зробити наступні висновки:

1. поняття складнокоординованості з статусу складності координування в організації в силу об'єктивного характеру складності предмету діяльності організації набуває додаткового значення складнокоординованості як явища, яке своєю підсистемою включає неповну ідентифікацію, складності опосередкованою суб'єктивним її виразом у вигляді труднощі. останнє визначає необхідність створення постійно діючої підсистеми виокремлення труднощі як одного з проявів складності. невідповідність агентської (суб'єктної) підсистеми

викликам складності – це підмножина складності. явище складнокоординованості може бути притаманним соціосистемам не тотожним організаціям.

2. поняття формування системи рефлексивного управління при розгляді його на системному рівні має діапазон критеріїв завершеності від здатності системи виконавця перебувати в розвитку разом з системою виконавця до набуття обома системами здатності свого нового образу-ідеалу як прояву автономності.
3. категорія формування може розглядатися як формування психічного, асимілюючи в себе змістовні здобутки категорій культивування та інтервенції та реалізовуватися в межах впроваджень-досліджень як проектна мета-технологія
4. поняттю рефлексивне управління надається значення спеціалізації управління яке включає в себе підсистему управління рефлексивним процесом та відбувається по відношенню сталих суб'єктів та суб'єктів, які знаходяться в стадії становлення.
5. парадокс формування системи рефлексивного управління з огляду присутності у складності суб'єктної підсистеми як сутності самодетермінованої долається створенням спільного контуру події, яка через контроль використання ресурсів надає паритетні умови для реалізації різних типів суб'єктності (ресурсні можливості кожного типу обумовлюють їх взаємний перехід) .
6. поняття координації розглянуте в контексті можливостей здійснення рефлексивного управління, розширює свій обсяг як в тому числі і смислової координації.
7. дослідження-впровадження не залежно від реалізації – чи в межах конкретного рефлексивного тренінгу-практикуму чи

включення в проектну мета-технологію – може розглядатися як дослідницький інструмент, який відповідає вимозі об'єктивної фіксації даних, які проникають у встановлення закономірностей психічного та їх відтворення.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Казмиренко В.П. Социальная психология организаций: Монография. К.: МЗУУП, 1993. – 384 с.
2. Сорос Д. Алхимия финансов. М.: ИНФРА-М, 1999. – 416 с.
3. Назаров А.И. Опыт исследования координации группового управления. - М., Изд-во Моск. ун-та, 1970. 69с.
4. Степанов С.Ю., Семенов И.Н. Психология рефлексии // Вопр. психологии.- 1985.- № 3.- С. 31-49.
5. Рефлексия в организации мышления при совместном решении задач / С. Ю. Степанов, И. Н. Семенов, М. И. Найденов, Л. А. Найденова // Новые исследования в психологии и возрастной физиологии. – 1989. – №1. – С. 4–9.
6. Гибш Х., Форверг М. Введение в марксистскую социальную психологию. Пер. с нем. М., 1972. – 000 с.
7. Перепелица П.С. Психология решения старшеклассниками сложных конструктивно-технических задач: Дисс. канд. психол. наук. - Киев, 1985. – 100 с.
8. Найдьонов М.І. Конвенційні та когнітивні стереотипи як складові складно-координованості //Актуальні проблеми психології: Проблеми психології творчості і обдарованості: Збірник наукових праць/За ред. В.О. Моляко. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. Франка, 2007. – С. 148—159
9. Найдьонов М.І. Коаліційна модель суб'єкта соціалізації // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету. – 2006. – Вип. 41. Серія "Психологічні науки". – Т. 2. – С. 26 – 33
10. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. Пер с англ. Под ред. И. А. Ушакова. М. "Сов. радио", 1974, 272 с.
11. Людина. Суб'єкт. Вчинок: Філософсько-психологічні студії/ за заг. Ред. В.О. Татенка. –К.:Либідь, 2006. – 360 с.
12. Лефевр В.А. Конфликтующие структуры. Издание третье. М.: Институт психологии РАН. 2000. – 136 с
13. Лепский В.Е. Субъективный подход и рефлексивные механизмы манипулирования сознанием и поведением. // Проблемы информационно-психологической безопасности (под редакцией А. Брушлинского и В. Лепского). Москва. ИП РАН. 1996. – 100 с.
14. Ионов М.Д. Психологические аспекты управления противником в антагонистических конфликтах (рефлексивное управление). // Прикладная эргономика. Спец. выпуск "Рефлексивные процессы", № 1, 1994. С. 37-45.
15. Ерешко Ф.И. О рефлексии в управляемых системах// Рефлексивные процессы и управление. Тезисы IV Международного симпозиума 7-9 октября 2003г, Москва / Под ред. В.Е.Лепского - М.: Изд-во "Институт психологии РАН", 2003. –С. 40 – 42
16. Давыденко Т.М. Рефлексивное управление школой // Рефлексивные процессы: Материалы международного симпозиума. – М., 1994. –С. 19–20
17. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. М.: "Издательство: "Инфра-М" 1996. – С 368

- 
18. Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания / А. В. Авилов. М. : ГУУ, 2003. 174 с.
  19. Блаберг И.В, Юдин Э.Г. Становление и сущность системного подхода 1973 270 с.
  20. Найденова Л. А. Роль рефлексивного потенциала группы в активизации творческих способностей учащихся: Дис... канд. психол. наук: 21.09.1993. – К., 1993. – 192 с.
  21. Бергаланфи Л. Общая теория систем: Критический обзор // Исследования по общей теории систем. – М.: Прогресс, 1969. – С. 23–82. [220, р. 126]
  22. Найдьонов М.І. Парадокс формування суб'єктності: груп-рефлексивний підхід до тренінгових технологій// Вища освіта України - Додаток 3 (т. 7) - 2007 р. - Тем. випуск "Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору: моніторинг якості освіти". - С. 264-273. 2007. –С. 264-273
  23. Найденов М.И., Найденова Л.А. Стратегии организации рефлексивной развивающей среды // Проблемы розвитку та вдосконалення психологічної служби системи освіти. Тези конференції., Донецьк, 1994. - с 14 -16.
  24. Степанов С.Ю. Развитие рефлексивной культуры госслужащих инновационно-гуманистическими методами: Автореф. дис. . . . доктора психол. наук. Москва, 1989. - 48 с.
  25. A scientific approach to psychotherapy. The Danish Psychological Association. – Frefdeficia: Elbo Grafisk Printing. – 2007. – 44 pp.
  26. Parker, I. Qualitative psychology: Introducing radical research. N.Y.: Open University Press, 2005. – 185 pp.
  27. Найдьонов М.І. Формування системи рефлексивного управління для забезпечення злиття компаній // Практ. психологія та соціальна робота. – 2007. – № 7. 2006. –С. 46 – 54
  28. Найдьонов М.І. Проектная мета–технология трансформации организаций как реализация групп–рефлексивной концепции на рынке психологических услуг.//Теоретичні і прикладні проблеми психології. – Луганськ: Видавництво СНУ ім. В.Даля, 2006. – № 5(16) – С. 137–146