ФОРМУВАННЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ДИСЕРТАЦІЯ НА ЗДОБУТТЯ НАУКОВОГО СТУПЕНЯ ДОКТОРА ПСИХОЛОГІЧНИХ НАУК

Михайло Іванович Найдьонов

УДК 159.955.4

Найдьонов М. І. Формування рефлексивного управління в організаціях: дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.05 / Найдьонов Михайло Іванович ; НАПН України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. — К., 2010. — 434 с. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/DDM.pdf.

Анотація. Дисертацію присвячено визначенню закономірностей, механізмів та можливостей формування системи рефлексивного управління в організаціях. Обґрунтовано соціально-психологічне розуміння рефлексивного управління як управління рефлексивними процесами індивідуальних і групових суб'єктів у неконфронтаційних соціосистемах. Сутність формування системи рефлексивного управління полягає в конвенційному створенні простору інтерсуб'єктності, структуруванні рефлексивних процесів спеціальними процедурами, переосмисленні досвіду коаліцій при спільному проживанні події. Розроблено теорію групової рефлексії. Доведено рефлексивно-дефіцитарну природу складнокоординованості та ефективність її опанування через формування системи рефлексивного управління в організації.

Ключові слова: групова рефлексія, рефлексивне управління, рефлексивні процеси, індивідуальний суб'єкт, груповий суб'єкт, культурадигма, рефлексивний творчий тренінг-практикум, мета-технологія, складнокоординованість, контур дослідження-впровадження.

Abstract. The dissertation is devoted to determination the laws, mechanisms and possibilities of reflexive management system formation in the socio-systems with increasing level of complexity. Social-psychological understanding of reflexive management as management of reflexive processes of individual and group subjects in non-confrontative systems is proved. It is shown, that the essence of reflexive management system formation is in conventional creation of space of intersubjectivity, structuring of reflexive processes by special procedures, reflexive analysis and producing of conditions for shared living of event. In the common contour of research-applying following laws are empirically confirmed: socio-cognitive norms of group subjectivity dynamics, ontogenetic and functionalgenetic development of group reflexivity, course of reflexive processes of individual and group subjects in technologically created conditions and the rules of individual and group subjects' reflexive processes management. The reflexive-deficient nature of phenomena of complicated co-ordinatedness and efficiency of its mastering by the means of the reflexive management system formation are proved.

Keywords: group reflexivity, reflexive management, reflexive processes, the individual and group subject, culturedigma, reflexive creative training-practical work, meta-technology, complicated co-ordinatedness, a research-application contour.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СКЛАДНОКООРДИНОВАНОСТІ СОЦІОСИСТЕМ 22

1.1. Дослідження групової рефлексії індивідуального і групового суб'єктів у психологічній науці 22

1.1.1. Декартівська логіка і проблема дослідження психічного: традиційні координати наукового дослідження 22

1.1.2. Переосмислення психологічного погляду на групового суб'єкта: нові координати наукового дослідження 28

1.1.3. Подієвий статус експерименту і впровадження як дослідницьких інструментів 49

1.1.4. Парадокс формування суб'єктності та його долання створенням спільного контуру події 55

1.2. Складнокоординованість як соціально-психологічний вимір мішаної онтології складних соціосистем 59

1.2.1. Властивості соціальних систем: інтеграція міжгалузевих досліджень мішаної онтології 59

1.2.2. Складнокоординованість соціосистем у соціально-психологічних дослідженнях 72

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 93

РОЗДІЛ 2. ТЕОРІЯ ГРУПОВОЇ РЕФЛЕКСІЇ ТА МЕТОД АНАЛІЗУ РЕФЛЕКСИВНИХ ПРОЦЕСІВ 97

2.1. Переосмислення системи рефлексивного управління на основі теорії групової рефлексії 97

2.1.1. Тенденції популяризації та розмивання поняття рефлексивного управління 97

2.1.2. Соціально-психологічне визначення рефлексивного управління – управління рефлексивним процесом в континуумі індивідуального-групового суб'єкта 101
2.1.3. Психологія рефлексії як передумова об'єднання методолого-праксеологічного та психологічного підходів до вивчення рефлексії 102
2.2. Групова рефлексія як метакогнітивна категорія соціальної психології: теоретичні моделі 115
2.3. Концепція групової рефлексії. Метод аналізу рефлексивних процесів взаємодіючих індивідуальних і групових суб'єктів 124
2.3.1. Концепція групової рефлексії: складові думки в дискурсивному вимірі 124
2.3.2. Структурні складові концепції групової рефлексії 125
2.3.3. Варіативні складові концепції групової рефлексії – параметри 131
2.3.4. Положення теорії групової рефлексії як введення авторського соціально-психологічного тлумачення поняття рефлексивного управління 135
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 137

РОЗДІЛ 3. ЗАКОНОМІРНОСТІ ГРУПОВОЇ РЕФЛЕКСІЇ І РЕФЛЕКСИВНІ ПРОЦЕДУРИ 139
3.1. Закономірності перебігу процесів групової рефлексії при моделюванні складнокоординованості в лабораторних експериментальних умовах 139
3.1.1. Здобутки експериментальних досліджень процесу рефлексії для подолання феноменів складнокоординованості 139
3.1.2. Подолання тенденції редукування складного: потенція виходу за межі лабораторного експерименту 149
3.1.3. Вимоги до процедур рефлексії, похідні від структури дискурсу 153
3.2. Процедури управління рефлексивними процесами індивідуальних та групових суб'єктів у дії і в події 188

3.2.1. Конструювання процедур і стратегії створення рефлексивного середовища командою тренерів 188
3.2.2. Основні процедури рефлексії 195
3.2.3. Управління рефлексивними процесами через рефлексивні процедури: рефлексивна подія 224
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 235

РОЗДІЛ 4. СПОСОБИ ВВЕДЕННЯ РЕФЛЕКСІЇ В УМОВАХ СКЛАДНОКООРДИНОВАНОСТІ 241
4.1. Проектування меж події рефлексивного управління командою тренерів 242
4.1.1. Проектування рефлексивної події, опредметнене в документах "Контракт" і "Проект" 242
4.1.2. Конвенційна складова груп-рефлексивної технології 252
4.1.3. Самопідготовка тренерів до реалізації проекту на етапі первинного сценарування 255
4.1.4. Інструменти реалізації проекту на конвенційному етапі 257
4.1.5. Самопідготовка тренерів до реалізації проекту на етапі основного сценарування 272
4.1.6. Процедурна складова у співвіднесенні замовлень учасників із результатами проекту 280
4.1.7. Прийняття рішення тренерами в події: від місії несення цінності рефлексії до оперативних координацій 283
4.2. Введення рефлексії в складнокоординовані організації через спеціалізацію тренінг-практикумів 295
4.2.1. Розвиток рефлексивного продукту як спеціалізації на розширенні відбиття реальності груповим суб'єктом 296
4.2.2. Перетворення рефлексії-продукту в рефлексію-товар для більшого опанування складнокоординованості: введення рефлексії на межі організації 307
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4 333

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ГРУП-РЕФЛЕКСИВНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....338
5.1. Механізми трансформації суб'єктності в системі здійснення рефлексивного управління.....338
5.1.1. Шляхи забезпечення повноти групового суб'єкта: етапи здійснення актуального рефлексивного управління.....338
5.1.2. Контур спільної події – мета-когнітивна і соціоекономічна складові створення рефлексивного середовища трансформації суб'єктності.....351
5.2. Перевірка надійності технології формування системи рефлексивного управління в умовах складнокоординованості.....360
5.2.1. Проблема об'єднання лідерів ринку та масштаб проекту: аналіз моделювального випадку складнокоординованих організацій.....361
5.2.2. Реалізація проектної мета-технології формування системи рефлексивного управління.....368
5.2.3. Перспективи формування системи рефлексивного управління в надорганізаційних соціосистемах.....381
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5.....389

ВИСНОВКИ.....391

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....394

ДОДАТКИ (окрема книга)

ВСТУП

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДОСЛІДЖЕННЯ

Актуальність теми. Однією з найсуттєвіших характеристик сучасного світу, яка відмічається спеціалістами в багатьох сферах – філософії, економіці, освіті, мас-медіа тощо, – є зростання його складності. Складність розглядається як проміжна фаза між хаосом і порядком, що набуває характеристики глобальної умови існування людства: збільшується кількість суб'єктів, точок зору і зв'язків, інтенсифікується багатозначність; помножується невизначеність (бракує інформаційної ясності, чіткості причинно-наслідкових зв'язків), зростає взаємозалежність будь-яких процесів і швидкість змін кожної із перелічених складових. Соціально-психологічний вимір цих процесів розкривається, насамперед, через зростання складності координації (складнокоординованість) між людьми в межах певних соціальних організованостей соціосистем: спільнот, корпорацій, організацій, окремих груп та й суспільств у цілому. Складнокоординованість як стан соціосистеми, коли складність процесів координації діючих суб'єктів перевищує наявні й оптимальні для опанування ресурси, є реальністю сучасної організаційної практики. Негативні наслідки складнокоординованості проявляються у різноманітних феноменах, які знижують продуктивність організації, і зумовлені недостатньо відрефлексованими зовнішніми чи внутрішніми причинами. У цих умовах координація може бути ефективною лише на основі розроблення нових способів поєднання зусиль суб'єктів, що вступають у взаємодію для досягнення своїх інтересів і забезпечення стабільного саморозвитку організації. З огляду на тенденції гуманізації виробничих стосунків та демократизації суспільних відносин, соціальна психологія нагально потребує розроблення новітніх підходів, які б забезпечили для досліджуваних індивідів і, особливо, різного рівня їх об'єднань збереження суб'єктного статусу, атрибутом якого виступають метакогнітивні рефлексивні процеси.

У зв'язку з вищезазначеним особливої значущості набувають завдання вивчення закономірностей формування систем рефлексивного управління, здатних давати адекватні відповіді викликам складності сучасного світу, бути ефективними в умовах зростаючої складнокоординованості. Зокрема стає очевидною необхідність не просто розвивати системні засоби вдосконалення колективних суб'єктів управління, а зосередитись на самоорганізації та ключових для неї рефлексивних (само-відображувальних і само-перетворювальних) процесах, що мають потенцію надати системі управління нової якості – системи рефлексивного управління. При цьому формування рефлексивного управління в організаціях має базуватися на збереженні суб'єктної якості соціосистеми.

Загалом вивчення рефлексивного управління як особливої якості управління, необхідної для опанування складності завдань і бізнес-процесів у сучасних умовах, стало ознакою кінця минулого і початку нового тисячоліття в багатьох сферах діяльності (економіка, політика, освіта тощо). Досить явно вимальовуються суперечності між намаганнями низки авторів знайти методолого-прикладні засоби формування рефлексивного управління (діяльністю, установою) в різних сферах суспільної практики і відсутністю цілісного фундаментального соціально-психологічного дослідження рефлексивних процесів у їх системній взаємодії для координування життєвих світів індивідуальних і групових суб'єктів.

Цілком назріла наукова **проблема** узагальнення фундаментальних і прикладних психологічних розробок для поглиблення розуміння соціально-психологічних механізмів рефлексивного управління як управління рефлексивними процесами взаємодіючих групових та індивідуальних суб'єктів, об'єднаних в інтерсуб'єктному просторі певної соціосистеми.

Виходячи з вищевикладених засад, сформульовано тему дослідження: "**Формування рефлексивного управління в організаціях**".

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконувалося в рамках комплексних науково-

дослідних тем Інституту соціальної та політичної психології НАПН України "Соціально-організаційні процеси як чинники психологічної детермінації політичного вибору особистості" (державний реєстраційний номер 0103U000507), "Науково-методичні засади моніторингу соціальної ситуації особистісного та суспільного розвитку" (державний реєстраційний номер 0107U000546). Тему затверджено вченою радою Інституту соціальної та політичної психології НАПН України (протокол № 4/04 від 20.04.04 р.). Тему узгоджено з бюро Ради з координації наукових досліджень у галузі педагогіки і психології в Україні (протокол № 5 від 25.05.04 р.).

Стан розробленості проблеми. Проблема формування системи рефлексивного управління як соціально-психологічного управління рефлексивними процесами групових та індивідуальних суб'єктів у їх складній взаємодії на базі теоретико-експериментальних досліджень рефлексивних процесів і узагальнення досвіду практичного впровадження груп-рефлексивної технології в організаціях висвітлюється вперше.

У сучасній організаційній психології накопичено досвід дослідження проблеми складності координації як проблеми підвищення ефективності організації: це і базові принципи координації Г. Мінцберга (1979), поняття поверхів координації та гіперкомунікації Дж. Мойздона і Б. Вейла (1991), особливості координації в процесі управління інноваціями та обміном знань К. Кларка та С. Вілрайта (1992), моделі координації процедур, планів та учасників А. Гетчуела (1995) та ін. Механізми координації розглядались як механізми адаптації учасників групової діяльності до динамічних контекстів невизначеності (А. Й. Назаров). Проте розгорнутий аналіз соціально-психологічного виміру складнокоординованості в різноманітності її феноменологічних проявів та зв'язках із рефлексивними потужностями соціосистем досі не здійснено. Рефлексивні процеси взаємодіючих індивідуальних і групових суб'єктів в умовах складнокоординованості не отримали систематичного розгляду. Особливо потребує досліджень **проблема** роз-

витку рефлексії індивідуальних і групових суб'єктів як підсистеми саморозвитку соціосистеми в умовах складнокоординованості.

Поняття рефлексивного управління, введене В. О. Лефевром для позначення способів управління свідомістю (уявленнями, метою тощо) супротивника при конфронтаційній взаємодії, та подальші розробки М. Д. Іонова, В. Є. Лепського та ін. в цьому напрямі не забезпечують побудову системи рефлексивного управління в організації як формі неконфронтаційної взаємодії суб'єктів у соціосистемі.

У той же час у психології рефлексії накопичено цілу низку розробок, що відбивають різні аспекти рефлексивності практичного мислення, управлінської діяльності (І. В. Байєр, О. П. Варламова, Р. М. Васютін, І. М. Войтик, Л. В. Григоровська, С. В. Дмитрієв, Г. І. Катрич, Т. Ю. Колошина, Н. Б. Ковальова, Є. З. Кремер, С. В. Кузнєцов, О. В. Лосєв, С. Н. Маслов, Л. А. Найдьонова, П. О. Оржековський, І. В. Палагіна, О. А. Поліщук, Г. Ф. Похмєлкіна, О. В. Растянніков, І. М. Семенов, О. В. Совєтов, С. Ю. Степанов, А. С. Сухоруков, Т. В. Фролова та ін.). Розробляються засоби розвитку рефлексивної культури, які запобігають негативним наслідкам проблемно-конфліктних ситуацій (С. Ю. Степанов), методи забезпечення рефлексивної практики, супервізії та тренерства для професійного розвитку (Т. ван Дейк, В. Віґґінс, А. Гепборн, І. Паркер, Д. Шон та ін.), переосмислюються рефлексивні цінності, які дають особистості змогу жити мудро з усвідомленням власних обмежень (А. Тіберіус).

Разом з тим залишається відчутним розрив між розвитком психології рефлексії як базової галузі і відсутністю інтеграції накопиченого в ній досвіду дослідження рефлексії в моделях і практиці рефлексивного управління соціосистемами. Цим зумовлюється необхідність розгляду рефлексивного управління як цілісної системи, що в соціально-психологічному ракурсі дає змогу трактувати рефлексивне управління як управління рефлекси-

вними, метакогнітивними процесами взаємодіючих групових та індивідуальних суб'єктів.

Таким чином, на більшості рівнів наукового дослідження залишається не розв'язаною проблема формування рефлексивного управління в соціосистемах рівня організацій, колективні суб'єкти яких найбільш явно артикулюють соціальний запит на розвиток рефлексії.

У *філософсько-методологічному* плані джерела складності досліджуваної проблеми пов'язані з недостатньою розбудованістю наукового методу дослідження онтології групової та індивідуальної суб'єктності як поєднання, координації і взаємопроникнення життєвих світів. У сучасній соціальній психології залишається актуальним подолання обмежень картезіанського підходу до схеми наукового дослідження, в якій виявлялось принципово неможливим досліджувати взаємодії суб'єктів без втрати ними суб'єктних рефлексивних якостей. Це спонукає до розробки проблематики повноти групової суб'єктності, включення позиції дослідника в межі спільного контуру події як складової досліджуваного об'єкта.

На *теоретико-психологічному* рівні процес і процедура формування рефлексивного управління стикається із тенденцією невиправдано розширеного і поліваріантного трактування рефлексивних процесів. Власне, рефлексія якоюсь мірою дійсно притаманна будь-якій людській активності, але високі рівні рефлексії, необхідні для опанування складності сучасного світу, потребують окремого розгляду. Певна термінологічна невизначеність рефлексії призводить до виникнення розриву між виявленням закономірностей рефлексивних процесів у стихійних форматах їх перебігу і можливістю перенесення цих закономірностей у формувальні процедури, необхідні для побудови систем рефлексивного управління.

У *науково-методичному* плані проблема ускладнюється недостатньою вивченістю онтології і феноменології існування групового суб'єкта, в тому числі його рефлексивних процесів, а також дискурсу як субстрату розгортання взаємодії суб'єктів та основи її вимірювання. Невідповідність іс-

нуючих методологічних схем дослідження психологічної реальності цілісного суб'єкта у його взаємодії із соціо-культурним оточенням зумовлює необхідність розробки культурадигмального підходу в соціальній психології, пошуку нової схеми експериментального дослідження мішаної психологічної реальності, яка б забезпечувала збереження сутнісних суб'єктних якостей об'єкта дослідження і запобігала як індивідуалістичній, так і колективістичній редукції соціально-психологічної дійсності.

У *дослідницько-прикладному* плані складність проблеми полягає в тому, що більшість спроб розвитку рефлексивних процесів страждають надлишковою соціально-психологічною редукцією. Найвідоміші рефлексивні практики абстрагуються від більшості психологічних аспектів "комунальних" конфліктів, зосереджуючись на логіці кооперації знань, що позбавляє учасників повноти їх суб'єктної якості, наприклад, в ході організації миследіяльності (Г. П. Щедровицький та послідовники). Психологія рефлексії, з іншого боку, здійснюючи перехід від спроб розвитку окремих аспектів рефлексивного мислення (О. Р. Новікова, І. В. Палагіна) до завдань розвитку рефлексивної культури в цілому (С. Ю. Степанов), не включає в контур дослідження агента, який впливає на розвиток рефлексивної культури, не охоплює системи рефлексивного управління складноко-ординованими організаціями як підсистеми їхнього саморозвитку.

Саме в такому ракурсі доцільно розглядати проблему формування рефлексії як підсистеми саморозвитку взаємодіючих індивідуальних і групових суб'єктів в умовах складнокоординованості.

Зважаючи на актуальність зазначеної теми, її недостатню розробленість, **об'єктом дисертаційного дослідження** було обрано процеси групової рефлексії індивідуальних і групових суб'єктів.

Предметом дослідження виступило формування системи рефлексивного управління. Формування системи рефлексивного управління в умовах зростання складності взаємодії базується на **припущені** про можливість подолання дефіциту рефлексії **у спосіб** створення повноти групового суб'єкта, в межах якої процедурно стабілізований рефлексивний процес

одного з учасників забезпечує рефлексивні функції для інших з подальшим розширенням обсягу і самостійності рефлексування кожним суб'єктом.

Мета дослідження – визначити закономірності, механізми та умови формування системи рефлексивного управління.

Згідно із поставленою метою було визначено основні **завдання дослідження**:

1. Здійснити концептуальний і тематичний аналіз філософських, методологічних, психологічних досліджень передумов розвитку рефлексивного управління в умовах зростаючої складності людського життя.

2. Дослідити генезис і зміст концептів рефлексивного управління, обґрунтувати теоретико-методологічні засади формування рефлексивного управління в організаціях.

3. Розробити теорію групової рефлексії, розкрити психологічний зміст складнокоординованості як двополюсної системи.

4. З'ясувати шляхом емпіричного дослідження закономірності перебігу рефлексивних процесів, узагальнити результати теоретико-експериментального дослідження рефлексивних процесів індивідуальних і групових суб'єктів у різних контекстах життєвих подій.

5. Розробити засади дослідницько-впроваджувальної технології тренінг-практикуму як процедурної основи формування системи рефлексивного управління та апробувати її ефективність у подоланні негативних наслідків складнокоординованості в організації.

6. Вивчити особливості перебігу рефлексивних процесів індивідуальних і групових суб'єктів в умовах реалізації технології формування системи рефлексивного управління.

Методологічні основи дослідження процесів формування групової рефлексії складають системний і діяльнісний підходи до психології пізнавальних процесів, ґенези і ***формування спільних знань*** (Б. Г. Ананьєв, О. О. Бодальов, А. В. Брушлінський, Л. С. Виготський, П. Я. Гальперін, В. В. Давидов, Д. Н. Завалішина, П. І. Зінченко, Ю. М. Кулюткін,

Г. С. Костюк, О. М. Леонтьєв, Б. Ф. Ломов, С. Д. Максименко, О. М. Матюшкін, В. О. Моляко, Я. О. Пономарьов, Н. Ф. Тализіна, О. К. Тихомиров, Д. В. Ушаков та ін.), п**роектувальний підхід у методологічному** (М. Г. Алексєєв, В. Ю. Громико, В. Я. Дубровський, А. Г. Раппопорт, Г. П. Щедровицький) т**а психологічному** (В. С. Гончаров, В. О. Киричук, О. В. Киричук, Т. Л. Надвинична, Ю. І. Машбиць, М. Л. Смульсон) опрацюванні, **суб'єктний підхід** (С. Л. Рубінштейн, О. Б. Старовойтенко, В. О. Татенко, Т. М. Титаренко та ін.), з**агальні теоретичні положення,** які визначають напрями розвитку *генетичної психології* (С. Д. Максименко), **а також організаційно-діяльнісна методологія** (О. С. Анісімов, І. С. Ладенко, В. О. Лефевр, В. Є. Лєпський, Г. П. Щедровицький та ін.) **та психологія рефлекс**ії (Н. І. Гуткіна, В. К. Зарецький, А. В. Карпов, О. Р. Новікова, І. В. Палагіна, Г. Ф. Похмєлкіна, О. В. Растянніков, І. М. Семенов, С. Ю. Степанов, А. Б. Холмогорова), гуманістична парадигма в психології (В. С. Агєєв, Г. О. Балл, І. Р. Сушков, П. М. Шихирєв та ін.). Активно залучаються досягнення вітчизняної психології управління, спрямовані на розкриття соціально-психологічних закономірностей взаємодії (В. П. Казміренко, Л. М. Карамушка, Н. Л. Коломінський, Г. В. Ложкін, Л. Е. Орбан-Лембрик, М. І. Пірен, В. В. Третьяченко, Ю. Л. Трофімов, Г. Й. Юркевич).

Найбільш значущими для розробки проблеми формування системи рефлексивного управління в умовах складнокоординованості є методологічні праці М. Г. Алексєєва, Г. О. Балла, Т. Куна, В. А. Лекторського, В. О. Лефевра, С. Д. Максименка, М. Полані, І. М. Семенова, М. М. Слюсаревського, В. О. Татенка, Ю. М. Швалба, Г. П. Щедровицького, Б. Г. Юдіна, Е. Г. Юдіна та ін., в яких розроблено конструктивні засоби аналізу парадигм і структури гуманітарного знання, принципів системного і міждисциплінарного наукового дослідження. Істотними для розуміння співвіднесення індивідуального і соціального в історичному філогенетичному аспекті становлення людської свідомості стали

роботи філософів (Н. Еліаса, Б. Ф. Поршнєва) і праці психологів (А. В. Брушлінського, В. О. Васютинського, Я. О. Пономарьова, В. В. Рубцова), в яких закладено передумови соціально-психологічного дослідження рефлексії взаємодіючих індивідуальних і групових суб'єктів.

Основними **методами дослідження** виступають *теоретичні* методи: концептуального аналізу, мисленнєвого експериментування, моделювання, узагальнення та системної інтеграції; *емпіричні* методи: лабораторного експерименту для вивчення особливостей рефлексивних процесів у різних умовах складності, тренінг-практикум як метод формування системи рефлексії групового та індивідуального суб'єктів, метод дослідження-впровадження для проектної технології формування системи рефлексивного управління у складнокоординованих організаціях; методи аналізу дискурсу: контекстуальний функційно-параметричний змістово-смисловий (КФПЗС) аналіз мовленнєвої продукції з відповідним статистичним забезпеченням, груповий рефлексивний аналіз події. *Статистична* обробка даних проводилася за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 15.0).

Достовірність забезпечувалася згідно з програмою дослідження на наступних рівнях: теоретичному, аналітичному (мета-аналіз результатів лабораторних експериментів, отриманих іншими фахівцями у співробітництві або під керівництвом автора), впроваджувальному (в тренінгах, проектах). Неодноразовість відтворень лабораторних даних різними авторами під час дослідження різної тематики сприяла стандартизації процедур і підвищенню надійності дослідницького інструментарію. Апробація результатів дослідження при перенесенні в практичну площину через технологію рефлексивної послуги підтвердила критеріальність психологічної результативності формування системи рефлексивного управління у складнокоординованих організаціях. Достовірність підтверджено верифікацією результатів під час перевірок у 76-ти проектах досліджень-впроваджень, в яких здійснено рефлексивні процедури з понад 9 тис. учасників. Надійність ме-

ханізму формування системи рефлексивного управління доведено на контрольному прикладі здійснення інтегративного проекту моделюючого характеру з одночасним розв'язанням важливої соціально значимої проблеми злиття компаній-лідерів ринку, для якого було підготовлено п'ять груп тренерів, що діяли в шести регіонах України.

У цілому **емпіричну базу дослідження** склали дані трьох типів: лабораторні дослідження рефлексивних процесів, впроваджувальні дослідження в організаціях; дослідження учасників політичної комунікації у виборчих кампаніях та протестних акціях. Перший тип представлено 348 протоколами (вирішення малих творчих задач "Ланцюг", "Час", "Коржі", "Друзі" тощо) та похідними їх аналізу; 76 реалізованих проектів другого типу представлено: 17-ма модифікаціями текстів проектів; конвенційно-діагностичними модулями (передуючими угодами) – 9600 одиниць; 409 годинами відео та аудіо протоколів; 76-ма звітами про проведені групрефлексивні дослідження та дослідження-впровадження включно із 763 комплексними обстеженнями (листи, алгоритми тренувань, звернення, заявки на проекти тощо). Третій тип представлено відеоінтерв'ю з учасниками протестних акцій "Майдан" (380 протоколів), проекту "Пост-майдан" (85 протоколів), конвенційно-діагностичними модулями (2800 передуючих угод між членами громади одного з районів м. Києва і кандидатом/депутатом Київської міськради), приклади текстів яких подано в додатках.

Дані одиниці досліджувалися як у формалізованому (кількісному) та якісному вигляді, так і в проектно-модельно-результативному вигляді. Всього дослідженням охоплено 13213 осіб, з них учасників лабораторних досліджень 348; досліджень-впроваджень – 9600, учасників масових акцій та пост-подій – 465, активних суб'єктів виборчої кампанії – 2800. Метааналіз лабораторних даних виконувався у співавторському пакеті АРМП – Автоматизоване робоче місце рефлексивного психолога, 1995).

Наукова новизна дослідження полягає в наступному: *вперше розроблено* нові культурадигмальні координати наукового дослідження, в яких завдяки створюваному для розширення обсягу рефлексування інтерсуб'єктному простору взаємодії розв’язується парадокс формування суб’єктності; *запропоновано нову* методологічну схему соціально-психологічного дослідження – спільний контур дослідження-впровадження, до якого включено на паритетних умовах і суб’єкта-дослідника, і суб’єкта-досліджуваного; *вперше введено нове* соціально-психологічне тлумачення поняття рефлексивного управління як управління рефлексивними процесами індивідуальних і групових суб’єктів, яке переводить традиційну парадигму протистояння суб’єктів конфліктної взаємодії в парадигму складнокоординованості суб’єктів у неконфронтаційній соціосистемі; *створено нову* соціально-психологічну теорію групової рефлексії (включно із моделями спільних репрезентацій групового та індивідуального суб'єктів) та проведено експериментальну перевірку її положень про транзитарність, взаємозумовленість, реверсивність, дискурсивну реконструкцію та керованість рефлексивного процесу; *вперше визначено* соціокогнітивні закономірності динаміки групової суб'єктності та закономірності перебігу і розвитку рефлексивних процесів групового та індивідуального суб'єктів, які покладено в основу конструювання рефлексивних процедур; уперше доведено ключову роль групової рефлексії для ефективного опанування негативних наслідків складнокоординованості при формуванні рефлексивного управління, розкрито механізми й умови формування рефлексивного управління в організаціях.

Теоретичне значення роботи полягає в *подальшому розвитку* психології рефлексії як соціально-психологічної галузі знань, *розширенні та поглибленні* розуміння закономірностей функціонування і розвитку рефлексивних процесів індивідуальних та групових суб’єктів у їх складній координації, *розкритті* механізму формування рефлексивного середовища в переході від лабораторних експериментів до практики розвитку організа-

ції, що підтверджує можливість розв'язання парадоксу формування суб'єктності в ході формування рефлексивного управління в організації і, тим самим, суттєво заповнює розрив соціально-психологічного знання між традиційними рівнями дослідження особистості та групи. *Розвинуто* методологію дослідження процесів упровадження, запропоновано методологічну схему спільного контуру дослідження-впровадження, яка включає в предмет наукового аналізу не тільки досліджуваного, а й дослідника з його рефлексією власної убудованості в різних групових суб'єктів в ході отримання наукових результатів та їх інтерпретації, що *обґрунтовує* нові форми втілення гуманістичних ідей у технологічно зорієнтованій прикладній соціальній психології.

Практична значимість отриманих результатів визначається розробкою: методу контекстуального функційно-параметричного змістово-смислового аналізу дискурсу, показників ефективності рефлексивних структур спільного дискурсу суб'єктів, комп'ютерної програми (АРМП), яка слугує навчальним середовищем для розвитку компетентності експерта-тренера; системи рефлексивних процедур, яку розроблено для соціально-психологічного супроводу розв'язання широкого кола проблем управління людськими ресурсами і розвитку організації (створення нової концепції бізнесу, зовнішня і внутрішня ротація персоналу, колективоутворення, підтримка лідера, групи якості і т.д.); проектної мета-технології формування системи рефлексивного управління на основі механізму відновлення повноти і паритетності групових суб'єктів організації, яка дає можливість здійснення практики надання рефлексивної послуги середнім, малим і великим бізнес-організаціям, що переживають кризу (зокрема, у зв'язку зі зміною власників), перебувають у періоді інтенсивного впровадження інновацій, у тому числі за наявності конфліктів у команді корпоративного управління, а також у ситуаціях злиття чи роз'єднання організацій; принципів підготовки команди рефлексивних тренерів і програми рефлексивної спеціалізації фахівця, які можуть бути використані в системі професійної

психологічної підготовки та підвищення кваліфікації, в ході організації прикладних соціально-психологічних досліджень, в організаційному і політичному консультуванні, забезпеченні виборчих кампаній і розв'язанні суспільно-політичних конфліктів, а також для підготовки команди управлінців, груп-рефлексивної спеціалізації менеджерів персоналу, консультантів та інших агентів і операторів ринку праці.

Особистий внесок. Всі ідеї, які викладаються, належать мені. Посилання на спільні роботи поза основним та додатковим списком вказують не на співавторство цих фахівців в межах даного дослідження, а на історію виникнення нових самостійних ідей. Посилання на самостійні власні роботи відбувається як з метою встановлення історичної послідовності становлення ідей, так і для вказування на їх існування сьогодні в принципово новій якості, що відповідає предмету даного дослідження. Робота інших фахівців в команді із забезпечення соціально-психологічного супроводу мала лише виробниче, а не дослідницьке спрямування.

Апробація. Головні положення, сформульовані у ході дослідження, апробовані на загальноукраїнських, регіональних, європейських та світових наукових та науково-практичних заходах. Так, *в українському науковому просторі положення апробовані на конференціях:* "Практична психологія і розвій таланту" (Київ, 1992), "Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави" (Київ, 2005), "Актуальні проблеми соціалізації особистості в сучасних умовах" (Чернігів, 2006), IV науково-практичній конференції з організаційної та економічної психології (Київ, 2006), "Соціальна психологія versus психоаналіз: до 150-річчя від дня народження З. Фрейда" (Сімферополь, 2006), Всеукраїнській науково-практичній конференції "Тенденції розвитку психології в Україні: історія та сучасність" (До 80-річчя від дня народження фундатора вітчизняної історико-психологічної науки В. А. Роменця, Київ, 2006), Першому Всеукраїнському з'їзді психологів (Київ, 2005), Методологічному семінарі НАПН України (Київ, 2008) та ін.

У міжнародному науковому просторі Росії, України: на ІІІ міжнародній науково-практичній конференції "Соціально-психологічні проблеми розробки і прийняття рішень" (Київ, 2004), Міжнародній конференції "Міграція в Європі: соціальні та психологічні аспекти" (Судак, 2004), на Міжнародному симпозіумі "Суб'єктно-вчинкові виміри людського життя" (Київ, 2005), Міжнародних науково-практичних конференціях "Творчість як засіб особистісного росту та гармонізації людських стосунків" (Житомир, 2005), "Теорія і практика допомоги особистості в психологічному консультуванні і психотерапії" (Київ, 2005), "Державна мова: соціально-психологічні аспекти функціонування в освітньому, науковому та побутовому просторі" (Луцьк, 2005), "Психологічні аспекти національної безпеки" (Львів, 2007), Першій міжнародній конференції з психології творчості, присвяченій 85-річчю від дня народження Я. О. Пономарьова (Москва-Звенігород, 2005), Міжнародному форумі "Образ російської психології в регіонах країни та у світі" (Сочі, 2006), VII Міжнародному симпозіумі "Рефлексивні процеси і управління" (Москва, 2009).

У міжнародному науковому просторі Європи та світу: на II-V, VII, IX, X Європейських конгресах з психології (Будапешт, 1991; Тампере, 1993; Афіни, 1995; Рим, 1999; Гранада, 2005; Прага, 2007), *X– XIII Європейських конгресах з організаційної психології та психології праці* (Прага, 2001; Лісабон, 2003; Стамбул, 2005; Стокгольм, 2007), *XXVII–XXIX світових конгресах з психології* (Стокгольм, 2000; Пекін, 2004; Берлін 2008), *світовому конгресі з прикладної психології* (Афіни, 2006), *міжнародних конгресах з політичної психології* (Берлін, 2002; Париж 2008), у ряді інших наукових конференцій та семінарів.

Основні результати дослідження **впроваджено** на *різних рівнях соціальної практики* управління рефлексивними процесами, які виступали *моделями* рівня складності, невизначеності суб'єктності (індивідуальної, групової, інтерсуб'єктності).

Впровадження *формувальної стратегії* відбувалося у двох напрямах: 1) нарощування масштабу суб'єктності та рівня інституціональності – від окремого підприємства до холдингів і корпорацій; 2) варіювання галузей практики (*освіта, виробництво, самоорганізації громад).*

Основні результати дослідження **впроваджено**: в *освітній галузі* – у навчальний процес з підготовки студентів спеціальностей "соціальна робота", "менеджмент" Чернігівського державного інституту економіки і управління (довідка про впровадження № 101-06/449-а від 8.09.2009), спеціальностей "психологія", "соціальна робота", "управління персоналом" Інституту управління і права Запорізького Національного технічного університету (довідка про впровадження № 66-02/09 від 20 травня 2009 р.), навчальний процес Донецького інституту ринку та соціальної політики (довідка про впровадження № 10/186 від 28.09.2009); при розробленні та реалізації концепції розвитку психологічної служби системи освіти Українським науково-методичним центром практичної психології і соціальної роботи (довідка про впровадження № 88 від 13.10.2009 р.); у колективній супервізії з метою професійного вдосконалення членів Української спілки психотерапевтів (УСП) (довідка про впровадження № 227/д від 22 вересня 2009 р.); в реалізації соціально значущого проекту освітнього центру Interculturelle Weiterbildungsgessellschaft e. V. м. Дюссельдорф (ФРН) "Молодежь Европы против конфликтов: другой – не чужой" для забезпечення консолідації зусиль учасників проекту в єдиний самоорганізаційний ресурс (довідка про впровадження № DE-31-47-2008-R2 від 30 березня 2009 р.); *у виробничий процес* – компанії IDS GROUP через реалізацію проектів із залученням керівництва компанії, ключових працівників, співробітників підприємства (довідки про впровадження № 1-110609 і № 2-110609 від 11.06.09; № 1-170909 і № 2-170909 від 17.09.09; б/н від 18.09.09), приватного підприємства "Прайм" (довідки про впровадження № А – 0916-1 від 16 вересня 2009 р. і № А – 0921-1 від 21 вересня 2009 р.), ТОВ "Укравтозапчастина" (довідка про впровадження № ІК-0020-295-1/109 від 14 липня

2009 р.), ТОВ "Юніпроф" (довідки про впровадження №№ 22/09-01 і 22/09-02 від 22.09.2009 р.), ВАТ "Домобудівний комбінат № 4" (довідка про впровадження № 08-826/1 від 10.09.09); для *самоорганізації громад* – в роботу Громадської організації "Житло, робота, добробут, впевненість" з узгодження планів і пріоритетів у діях співробітників громадської приймальні депутата Київміськради, лідерів та членів громади (довідка про впровадження № 031 від 11 червня 2009 р.).

Всього за темою дослідження опубліковано 107 робіт загальним обсягом 93,56 д.а., у тому числі монографія, брошура, 20 наукових публікацій у фахових виданнях. Серед публікацій 26 англійською мовою (обсягом 5,24 д.а.).

Кандидатську дисертацію на тему "Групповая рефлексия в решении творческих задач при различной степени готовности к интеллектуальному труду" було захищено в 1990 році. Положення та наукові результати кандидатської дисертації в докторській дисертації не використовувалися.

Структура дисертації складається із вступу, п'яти розділів, висновків, п'яти додатків (окрема книга) та списку літератури з 371 джерела. Основний зміст дисертації викладено на 369 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СКЛАДНОКООРДИНОВАНОСТІ СОЦІОСИСТЕМ

Дослідження з огляду на вимоги щодо його достовірності і відповідно до поставленої мети (визначити закономірності, механізми та можливості формування рефлексивного управління в організаціях) здійснюється на чотирьох передбачених спеціально розробленою програмою (див. додаток А., с. 6) рівнях, співвіднесених з рівнями розвитку наукового напряму досліджень [273]. Теоретичний аналіз концепцій формування рефлексивного управління в організаціях базується на аналізі поняття суб'єктності в контексті переосмислення меж традиційних координат наукового дослідження. Етап перебування організацій у стані складнокоординованості розглядається не як тотожність (звуження об'єкту), а як зріз розвитку, через який на якісному рівні проявляються кількісні накопичення попереднього етапу розвитку.

1.1. Дослідження групової рефлексії індивідуального і групового суб'єктів у психологічній науці

1.1.1. Декартівська логіка і проблема дослідження психічного: традиційні координати наукового дослідження

Необхідність долання наукової схеми "протяжність психічного як нескінченно мале". Насамперед зауважимо, що йдеться про науку в цілому. У координатах декартівського принципу об'єктивності суттєвим є тіло – об'єкт, який має протяжність, що дає змогу вимірювати його. Усе інше – внутрішня складова відображення, рефлексу (це поняття ввів саме Р. Декарт) – для вимірювання недоступне. Фактичним наслідком такого

підходу, реалізованого в дослідженнях І. М. Сєченова, І. П. Павлова [233; 278] та інших фізіологів, є оцінка психічної складової (відбиття) як нескінченно малого в проміжку часу щодо дії. Позицію дослідника можна сформулювати приблизно так: ми враховуємо, що воно (рефлексування) є, але ми не маємо методів, щоб його роздивитися, тому приймаємо його за нескінченно мале. Ідеться не просто про метод, а про засади науки в цілому. Навіть удосконалена проміжними ланками віддзеркалення дії, яка виконується в схемі акцептора дії П. К. Анохіна [15], складова внутрішнього світу суб'єкта не перестає бути нескінченно малою. І дотепер розвиток наукових методів не в змозі подолати традицію, започатковану Декартом [74]. Тут доречно навести приклад сучасних нейрофізіологічних методів, які в ході виконання випробуваним певної дії спроможні зафіксувати навіть послідовність збудження і згасання окремих спеціалізованих нейронів. Але досліджені завдяки цим методам послідовності є лише нейрональною копією дії, а не внутрішньою, суб'єктивною картиною світу випробуваного [293].

Вивчаючи тіло, ми можемо його препарувати, занурювати в експериментальні умови, створювати моделі, які дають змогу реконструювати окремі характеристики цього тіла, його властивості тощо, навіть досліджувати рефлекси тіла. Але для вивчення суб'єкта з його внутрішнім світом таке препарування "на предметному склі" є абсолютно неприйнятним. Щоб досліджувати суб'єкта, маємо перейти до іншої схеми науки.

Д. Локк [131; 132], підхопивши наукову естафету від Декарта, звертає увагу на поняття рефлексії (на відміну від рефлексу). Локк не тільки створює цим передумову для проникнення у зміст внутрішнього світу людини (рефлексію слід розуміти як відбиття внутрішнього світу), а й наголошує на тому, що рефлексія має бути критерієм істини, чим постулює залежність якості відображення зовнішнього світу від логіки внутрішнього.

Дальший розвиток цієї ідеї, яку знаходимо у "класиків" філософської думки [57; 93], відбувався в інтроспекціонізмі та загалом у психології свідомості (В. Вундт, В. Джеймс, О. Кюльпе та ін. [262; 263]). Однак інтрос-

пекціоністи, використовуючи схеми розвитку суб'єкта (удосконалення навичок спостереження за собою), за предмет дослідження визначили завузьку реальність. Намагаючись розкласти психічне на найменші "атоми", вони спрямовували увагу суб'єкта на відчуття, сприйняття. Отже, інтенція – дати досліджуваному суб'єктові метод спостереження за своїм внутрішнім психічним світом – була прийнятною, але схема і мета дослідження перебували в контексті картезіанського розуміння науки. Через це форма поглинула зміст, унаслідок чого інтроспекція перестала загалом цікавити і науковців як виробників наукового знання, і його споживачів.

Методологічні схеми рефлексії. Найбільш суттєвий прорив у розгалуженні поняття рефлексії відбувся у 50-ті роки XX сторіччя в СРСР. Він пов'язаний не тільки з інтересом до змісту внутрішнього світу людини в ході розроблення змістово-генетичної логіки, а й з особистісною стратегією його автора Г. П. Щедровицького – прагненням уникнути ідеологічного контролю. Зусиллями очолюваного Щедровицьким московського методологічного гуртка (після первинного імпульсу по заснуванню О. О. Зінов'єва) категорію рефлексії почали активно розробляти у стилі відокремлення від тенденцій світової психологічної науки. Особливість полягала в тому, що автори позиціонували свій підхід не як психологічний, а більше як методологію науки. Фактично гуртківці взялися за створення особливого типу діяльності, точніше, взаємної діяльності, яка дістала назву **моводіяльності**, **миследіяльності**. Водночас ця особлива взаємодія учасників гуртка реалізовувала частково ідеї тогочасної світової психології, зокрема теорії соціальної перцепції.

Ідея призупинення діяльності для осмислення суперечностей була опрацьована в московському методологічному гуртку як рефлексивна техніка "виходу в зовнішню позицію". Так ідея рефлексування як протяжного процесу була внесена в контекст нової практики оргдіяльнісних ігор і поступово, через осмислення цієї практики, втягувалася в науковий простір. Маючи прикладне значення і водночас вдалу "легенду гри, а не практичної

діяльності", ця практика фактично дала змогу її замовникам отримувати рольовий ресурс обґрунтування рішень, уникнувши при цьому загрози здобути "клеймо" некомпетентного керівництва. Таким чином обидві сторони (замовник і виконавець) забезпечували обмін необхідними ресурсами. Зазначимо, що робота на замовника – то лише верхівка айсберга, яка надбудовується над внутрішньою роботою виконавця – команди ігротехніків, загальні засідання якої виконують одночасно функції і рекрутингу, і підготовки кадрів, і поширення ідей.

Рефлексія, як особливий тип пізнання [40] за допомогою особливих процедур виходу в зовнішню позицію [317], мала інтуїтивний характер, визначала суміщення розвитку окремого типу дискурсу із самоаналізом схем мислення. Позитивна програма, спрямована на покращення відображення, реалізовувалася шляхом застосування окремого типу схем.

Напрям динамічно розвивався, здобуваючи популярність, зростала школа практичних методологів, проте картезіанську логіку науки не вдалося подолати і тут. У методолого-практичному підході Щедровицького рефлексія, як і раніше, розглядається здебільшого як одномоментна схема, а весь потік дискурсу спрямовується на те, щоб підігнати акт мислення під уже визначену логічну схему.

Попри сказане, у підході Щедровицького є сенс. Коли у своїй діяльності суб'єкт стикається з труднощами і перешкодами, він вдається до рефлексії, яка передбачає призупинення діяльності і розгортання системи спеціального – спрямованого в минуле – спостереження. Предметом цього спеціального спостереження (і заразом перетворення) є підлаштовування мислення групи однодумців під одну з методологічних схем. Тобто формат рефлексії, за Щедровицьким, ретроспективний: виникає трудність – рефлексуємо.

Цей винесений за рамки однієї діяльності акт ретроспективного характеру – рефлексія – по суті стає тією ж діяльністю, але в новій формі, яка має назву мово-думка. Вона протяжна, здійснюється "поряд" з іншими ін-

дивідами, набуває особливого – протяжного – статусу. Але результатом її стає знову ж таки нескінченно мале – акт осмислення, "прозріння". До того ж здійснюється спільна рефлексія, а її результат стає індивідуальним: після "прозріння" вибудовуються індивідуальні реалізації того, що отримали завдяки прозрінню учасники як група.

Основи подолання декартівської логіки в психології рефлексії (рефлексія як переосмислення). І. М. Семенов розв'язав проблему звуження рефлексії до ретроспекції та обґрунтував поняття рефлексії як переосмислення, піддавши критиці обертальний характер підходу Г. П. Щедровицького – рефлексія після призупинення діяльності. Семенов увів запропоноване М. Г. Алексєєвим [7; 8] розрізнення смислів і змістів у дискурсивному мисленні як модель рефлексивної регуляції творчості через теоретичне та емпіричне підтвердження [271]. Крім того, сам процес творчого мислення він розглядав як просування думки на чотирьох рівнях – предметному та операційному (разом складають змістову сферу), а також на рівнях інтелектуальної та особистісної рефлексії (разом утворюють смислову сферу). Семенов, увівши (разом із С. Ю. Степановим [274]) особистісний рівень рефлексування, конституював тим самим поняття чотирирівневої схеми, що сприяло залученню різних систем відстежування дискурсу, які повторювали і підтверджували закономірність: коли є певна проблема, суб'єкт виявляє себе в зміні рефлексивних рівнів. Саме тут ми вбачаємо неповноту розв'язання проблеми визначення суб'єкта рефлексії.

Як суб'єкт з носія виявів рефлексивних рівнів стає суб'єктом, який породжує рефлексію? Яким чином сам він, представлений у динаміці цих змішувань смислового і змістового, стає саме рефлексуючим? Де утворюється мета суб'єкта? Чи регулює суб'єкт себе в цьому змішуванні, і як саме ця суб'єктна динаміка досягає результату? Хоча в зазначеному підході декларується збіг рефлексії з фізичним часом, вона, однак, не перетворюється на супротяжність, залишаючись у логіці дуалізму Декарта. При цьому школа Семенова суттєво просувається в реконструкції дискурсу, у тому

числі і у врахуванні в ній мети, задуму, стереотипів, але знов-таки лише в логіці "для дослідника". І навіть застосовуючи схеми формуючих експериментів, школа психології рефлексії Семенова співвідноситься з внутрішнім світом досліджуваного тільки в межах декартівських координат науки.

Новосибірський філософ І. С. Ладенко [119; 272] започаткував інший напрям подолання окресленої нами проблеми суб'єктного як нескінченно малого – через тлумачення поняття рефлексії як трансляції на іншу мову. Рефлексія, будучи актом вивільнення від стереотипного бачення предмета, виразніше постає у своїй протяжності завдяки розмиканню мови і думки під час перекладу з однієї мови на іншу (і не обов'язково іноземну). (У якомусь сенсі ця ідея є продовженням уявлень Б. Ф. Поршнєва [249] щодо сугестії як єдності спільноти і своєрідної агресії та зміни мови як контр-сугестії. Але до цього ми повернемося пізніше, коли досліджуватимемо суб'єктів як первинних носіїв свідомості).

Дослідження рефлексії в психології вже на час оформлення наукового напрямку психології рефлексії були такими багатогранними й різноманітними, такими різноспрямованими, що виникла потреба їх класифікації саме за ознакою спрямування. Таку класифікацію запропонували І. М. Семенов і С. Ю. Степанов, які, узагальнивши масив досліджень рефлексії, проведених до 1985 року, виділили чотири підходи до її вивчення: інтелектуальний, особистісний, комунікативний і кооперативний [290]. Приєднавшись до напряму психології рефлексії в 1983 році, ми спрямували зусилля на дослідження групової творчості. Нашим завданням було побудувати концептуальний апарат, здатний відбивати єдність механізмів рефлексії в індивідуальній і груповій творчості. Просуваючись у цьому напрямі, ми ввели поняття групової рефлексії як складної багатокомпонентної структури, яка містить у собі, зокрема, міжперсональну сферу (що складається з компонентів взаємодії, взаєморозуміння та взаємоузгодження).

Однак у той час наше осмислення не могло запобігти поділові рефлексивних досліджень на окремі підходи, коли втрачалася єдність рефлек-

сії як багатогранного феномена (хоча поняття рефлексії і було введене для подолання частковості окремих психологічних знань). Як зазначає відомий сучасний російський психолог В. М. Аллахвердов [9], у психології немає нічого страшнішого, ніж розділення: не знаємо що таке психіка, а вже поділили її на свідоме і несвідоме; ще не знаємо, що таке пізнання, а вже подрібнили його на окремі пізнавальні процеси і т. ін. Отримавши феноменологію і фактологію більш широку, ніж у конкретному дослідженні групової творчості, ми усвідомили, що потенціал поняття "групова рефлексія" є більш потужним, ніж це потрібно для опису творчого процесу розв'язування малої творчої задачі, близької за типом до тих, які використовував в експериментах з вивчення мислення Дункер [78]. Реальність онтогенезу дитини, становлення психіки якої відбувається у взаємодії з дорослим, як і методологічне обґрунтування Я. О. Пономарьовим [244; 246; 247; 245] поняття взаємодії надихнули нас на подальші пошуки. Першопричиною усвідомлення цього шляху стало розуміння нами феноменології взаємодії не тільки як більш складної і багатогранної, а й (що може видатися на перший погляд дивним) більш доступної для наукової фіксації та концептуалізації. Отже, з'явилося розуміння, що виокремлення наукового напряму групрефлексивної психології не продовжує традицію дроблення психічного на окремі частини, а започатковує підхід, який вміщує як соціальнопсихологічні, так і загальнопсихологічні аспекти вивчення рефлексії.

1.1.2. Переосмислення психологічного погляду на групового суб'єкта: нові координати наукового дослідження

Суб'єктний підхід. Щоб більш глибоко розкрити поняття групової рефлексії, слід насамперед осмислити онтологію групового суб'єкта, до якої ми можемо підійти, тільки змінивши схему наукового дослідження.

Як бачимо, наявність одночасно двох факторів – позиції спостерігача, який споглядає об'єкт дослідження, і розгляд будь-якого досліджуваного суб'єкта крізь призму лише виявів його суб'єктивності – приводить до

формування таких уявлень про суб'єктність, які презентують онтологічні вияви суб'єктності, а саму суб'єктність представляють як щось нескінченно мале.

Ця похідна від картезіанського розуміння світу думка про суб'єктне як нескінченно мале потребує, на наш погляд, пояснення. Звичайно, сьогодні "нескінченно мале" є категорією насамперед математичною. Але в нашому випадку саме вона відбиває істотне "майже зникнення" суб'єктного. Займаючи зовнішню позицію щодо іншого суб'єкта, який спостерігаємо чи досліджуємо, ми налаштовуємо наш концептуальний апарат таким чином, що, не чуючи "голосу" самого цього суб'єкта, не можемо проникнути в його внутрішній світ. Вивчаючи ж зовнішні вияви суб'єкта, його поведінку, ми перетворюємо його внутрішній світ на нескінченно мале. Так, наприклад, ми можемо почути реальний голос людини, яка, згідно з дослідницькою програмою, на 11-й хвилині дослідження має сказати: "Вітаю Вас!". Але у звучанні голосу ми "почуємо" тут тільки поведінку, а не справжній голос внутрішнього світу. Єдиний шлях, який дає змогу проникнути у внутрішній світ людини, – це пам'ять (мемуари, ретроспекції, біографічні дослідження, асоціативні, семантичні техніки) як спосіб витягування смислів щодо певних ситуацій, значущих подій. Це дійсно методи приєднання до внутрішнього світу, якщо він виявляється в голосі, міміці, тілесних рухах – загалом у дискурсі [217].

Зазначимо, що йдеться не просто про якусь одну схему, а про послідовність методів, у яких стимул, проходячи через внутрішню частину психічного, знаходить своє відображення. Коли ми вивчаємо поведінку, суб'єктивне дійсно є малим, тому що в загальному ланцюжку поведінки воно відбувається набагато швидше, ніж рефлекторна її частина, зовнішня дія. Якщо розглядати цей процес під кутом зору фіксації психічної активності в картині активності мозкової, то можна побачити деяку копію діяльності тіла, або активності індивіда. Точність цієї копії визначається ступенем досконалості інструменту фіксації і спрямуванням дослідницької програми.

На сучасному рівні розвитку нейронауки в окремих експериментах уже вдається отримати досконалу копію психічної активності окремої дії з розшифровкою значень активності окремих нейронів. Ця копія є функціональною системою активності нейронів як компонентів дії. Незважаючи на це, ми змушені констатувати, що Декартова логіка розуміння психічного досі активно використовується природничим напрямом у психології. При цьому суб'єктивне зводиться до нескінченно малого і наука або віддає велике поле інтерпретації дії (внутрішнє уявлення в цих інтерпретаціях залишається тим самим "нескінченно малим "), або відображає значні відтинки психічної активності, однак вивчення їх із зовнішньої позиції спостерігача також не наближає нас до розуміння досліджуваного як суб'єкта.

Суб'єктний підхід, що розробляється в українській і російській психології, на методологічному (парадигмальному) рівні визначається К. О. Абульхановою-Славською [2; 3] через "принцип суб'єктно-особистісної організації, що об'єднує життєвий, інтерактивний, діяльнісний простір функціонування особистості з її самоорганізацією, саморегуляцією (самокеруванням своїми психічними, особистісними і т. ін. можливостями) і розвитком у напрямі до удосконалення власної індивідуальності" [3, 445]. Колективний суб'єкт і суб'єкт спільної діяльності дослідниця пропонує розглядати як предмет соціальної психології [3, 440].

Теоретичний рівень реалізації методологічних принципів суб'єктності втілено В. О. Татенком у його розумінні "реального конкретного індивіда як суб'єкта психічного життя, який є частиною цього життя і заразом протистоїть йому як його носій, центр, інтегратор і користувач" [295, 497]. "Суб'єктний рівень психічного життя людини – це не тільки рівень сутнісного відображення (рефлексії) дійсності і сутнісної організації (цілеспрямованої регуляції) психічної активності", це – "рівень розвитку психіки, піднявшись до якого людина починає ставитися до власної психіки... як до сущого в собі... як цінності й мети" [295, 497]. Тобто на рівні теорії суб'єктності і суб'єкта психічного життя самого індивіда необхідним чином відо-

кремлено від соціального контексту свого буття задля накопичення даних про інтенції і потенції саме цього індивіда. Таке спеціальне обмеження предмета звичайно не порушує розуміння соціальності як суто людського прояву людської індивідності, але водночас спонукає інших дослідників до формулювання предмета, який "клітину суб'єктності" хоча б розрізнив фізичними межами тіла індивіда. Так, А. В. Брушлінський вважає людство, народ, групу першоосновним суб'єктом, а окремих індивідів – похідними суб'єктами [41; 42; 45; 44]. В. В. Рубцов [267] виділяє колективно-розподілену діяльність, тим самим імпліцитно розподіляючи і суб'єктну функцію. У цілому імпліцитне та явне виділення суб'єктної функції групи як у межах суб’єктного підходу, так і в інших підходах, зокрема при розробленні поняття соборної особистості [259; 260] чи генетично початкової одиниці психічного розвитку [87], набуває все більшого поширення. Наявність неформальної надбудови над групою [233] у визначенні колективу [237] або виокремленні феномену суб'єктності [238] також підкреслює наддиндивідуальний характер суб'єктної функції групи.

Визначення, яке дає О. Б. Старовойтенко, підкреслює необхідність виходу за межі суто індивідуалістського трактування суб'єкта і розгляду його лише в інтеракції із суспільством та іншими: "Суб'єкт – людина, яка здатна впливати на буття інших, активна в цьому бутті, той, хто залишає слід, відкриває у зв'язках з іншими людьми можливість самовизначення і самореалізації. Однією із провідних суб'єктних інстанцій визначається свідоме "Я", або "его" індивіда, яке перетворює його ініціативи та активність у зрозумілі і значущі для інших" [250, 466]. Розглядаючи соціальну детермінацію психіки, авторка робить висновок: "Соціальне – це подія, що тягнеться вічно, неперервно відтворюючи відносини між двома, декількома, багатьма людьми так, що кожний стає іншим-у-собі, а всі разом – колективним "Я"; особистість постає як концентроване суспільство, а суспільство – як розширена особистість" [250, 480].

Супротяжність суб'єктів у події. Досліджувана нами проблема постала із суперечності між картезіанською методологією науки, що перетворює суб'єктивне на нескінченно мале, і сучасним концептом суб'єкта. Зняти її можна лише за умови виходу за межі картезіанства не тільки на філософському, загальнотеоретичному, методологічному, а й на конкретно-науковому рівні психологічної теорії та її дослідницької операціоналізації, що ми й намагаємося зробити в рамках теорії групової рефлексії [214].

Уявлення про атомарну, автономну щодо суспільства індивідність давно піддано критиці як однобічні. Сучасні соціологія і соціальна психологія мають досить сильні позиції, аби запобігти "робінзонадам". І поділ знання на загальну, соціальну, педагогічну психологію є виправданим інструментом наукового пізнання. Але на кожному етапі розвитку науки інструменти пізнання слід обов'язково приводити у відповідність із досліджуваною реальністю. На сучасному етапі розвитку цього галузевого поділу ми спостерігаємо кризу неможливості пробитися через категоріальні рівні відокремлених одна від одної галузей до істини – насамперед до повноти розуміння індивідуального суб'єкта як предмета соціальної, загальної чи будь-якої іншої галузі психології.

За всіх зазначених обставин постає питання: яка наукова схема є найбільш відповідною? На нашу думку, нова наукова схема, по-перше, повинна бути холістичною: це має бути схема континуальності перебігу процесів (на кшталт паралельності Лобачевського, тобто перебігу одночасного, а не послідовного, або такого, де процеси незалежні один від одного і ніде не перетинаються). Не існує "рухів тіла, потім якогось нескінченно малого перебігу рефлексу, який потім дає наступну реакцію тіла" [157] – це метафора, яку покладено в основу науки. Натомість є паралельний, об'єднаний перебіг процесів – континуум. Копіювання не є якимсь центральним механізмом рефлексу; це постійне відображення всього, що відбувається, ще й на мові нейронів, мереж, функціональних систем тощо, як

з'єднаної онтології. Так, функціональна система дії охоплює не тільки компоненти нейрональної активності, а й рухи тіла, особливості середовища [25; 86; 87; 146; 157].

Таким чином виникає ідея супротяжності тілесного і суб'єктивного. Намагаючись увести концепт, який схоплював би таку єдність і супротяжність, Т. М. Титаренко пропонує поняття "життєвий світ", що описує існування особистості й середовища як нерозривного цілого [296].

По-друге, в основу нової схеми науки має бути покладено множинність, яка полягає в тому, що суб'єкт не сам по собі, а перебуває серед собі подібних, і зазначений вище паралельний перебіг процесів у життєвому світі відображується кожним із суб'єктів. Множинність вносить додаткові виміри су-протяжності. Тільки через взаємодію суб'єктів ми можемо ввести у простір наукового розгляду нові аспекти.

По-третє, життєві світи суб'єктів мають бути зав'язані, замкнені на подію. При зав'язуванні світів суб'єктів у їхній взаємодії на подію, значущу для декількох суб'єктів, ми дістаємо "ключик", доступ до внутрішнього світу суб'єкта. Але значуща подія (подія наукова) – це вже не експеримент, який проводить один суб'єкт (науковець) над іншим (досліджуваним суб'єктом, перетвореним на об'єкт). Під таким кутом зору експеримент як найвищий доказовий метод науки мусить зазнати суттєвих перетворень, адже значуща подія не обмежується експериментом. Значуща подія – це частина життя. І з цієї позиції експеримент також можна розглядати як частину життя, значущу подію, в якій зустрічаються інтерес суб'єкта досліджуваного та інтерес суб'єкта-експериментатора, що разом створюють значущу подію – експеримент. Але, розмірковуючи про значущі події в життєвому світі суб'єктів, ми виходимо за межі науки в класичному її розумінні (як не тотожної життю). І саме ці межі ми й пропонуємо змінити, змінюючи саму науку. Отже, на наше переконання вивчати суб'єкт можна лише за умови включення в подію дослідження обох суб'єктів – і досліджуваного, і експериментатора.

Таким чином, усе вищесказане дає підстави сформулювати завдання реалізації схеми су-протяжності. Наукова позиція повинна бути такою, щоб споживач наукового знання мав змогу надавати еквіваленти власних виявів суб'єктного життя, котрі зберігали б у собі однакові ознаки (і в теоретичному, і в побутовому вимірах) як щодо самодослідження виробника наукового знання (науковця), так і щодо його споживача.

Підсумовуючи, ще раз зазначимо, що викладені в цьому розділі міркування мали на меті пошук та обґрунтування такої дослідницької позиції, яка була б адекватною щодо виявів суб'єктивного світу, щодо різноманітних виявів суб'єктності взагалі (на відміну від традиційного ставлення до неї як до нескінченно малого).

Таке визначення мети передбачає співіснування декількох суб'єктів: користувач (споживач) знань, виробник знань (дослідник) і досліджуваний, який може бути одночасно і виробником, і користувачем. Крім цих трьох суб'єктів, статус суб'єкта може набувати і наука. При цьому під наукою як груповим суб'єктом розуміємо не тільки зріз науково чи професійно спеціалізованої страти суспільства, не тільки її образ в історичному проміжку часу – на момент створення наукового продукту. Розуміємо всю наукову спільноту, яка в майбутньому повертатиметься до створеного в дослідженні прецеденту як значущої події, що проникає в життя наступних поколінь дослідників [200; 220]. Із цього постає місія психології – сприяти всебічному розвиткові суб'єктності у всіх її паритетних виявах [212]. (При цьому, якщо адекватно співвіднести категорію формування і сприяння, місія зливається з предметом науки психології. Наша позиція, хоч і частково, збігається в цьому питанні з позицією В. С. Біблера [26], але відрізняється від неї тим, що ми дослідження підпорядковуємо розвиткові).

Дискурсивний метод в експериментальних дослідженнях групового суб'єкта. Висвітлимо детальніше наші лабораторні експерименти з вивчення групових та індивідуальних суб'єктів рефлексивних актів із застосуванням методу реконструкції дискурсивного мислення, який ми суттєво

модифікували. Дослідження проводилося в контексті групової психології творчості і складалося з трьох самостійних частин, які водночас взаємодоповнювали одна одну: перша була спрямована на вивчення відмінностей між груповою та особистісною рефлексією [171], друга стосувалася проблеми входження індивіда в групову творчість та виходу з неї [198], у третій увагу було зосереджено на з'ясуванні образної складової дискурсивного мислення [66].

У контексті концентрованого викладу загальнонаукового та внутрішнього результатів зазначених досліджень доречно звернутися до обставин виникнення методу змістового і смислового аналізу дискурсивного мислення [271; 274; 275]. Власне, становлення методу започатковано емпіричним фіксуванням незбігу об'єму протоколів вирішення задач в експериментах І. М. Семенова і К. Дункера [78]. (Виявилося, що протоколи вирішення тих самих задач в експериментах Дункера були майже вдвічі коротшими!). Перевірка гіпотези про вплив мови на обсяг протоколу дала підстави для єдиного висновку – експериментальна схема Дункера не передбачала повну фіксацію мовної продукції як такої, що стовідсотково належить до науково цінної емпірії. (До речі, це яскравий приклад зовнішньої позиції дослідника, який був послідовним у дотриманні декартівських координат: суб'єктивна цінність досліджуваного трактується не в його значеннях, а в значеннях дослідника. Тим самим звужується осягнення феноменології суб'єктності).

Аналіз Семеновим дискурсу, який свого часу відкинув Дункер, показав: саме ці нудні для протоколювання й "некультурні" "гм" і "так", що часто-густо вимовляв досліджуваний, є смисловою складовою відтворення суб'єктом самого себе в процесі долання проблемно-конфліктної ситуації (ПКС) [274]. Щоб довести цю думку, Семенов і його наукові послідовники запропонували метод змістово-смислового аналізу дискурсивного мислення. Відтак неподільну клітину системи аналізу становила функція – як окремий пункт у чотирирівневій моделі творчого мислення. Функція прис-

воювалася окремій фразі (не завжди реченню!) як окремій одиниці думки, фізичною межею якої був дихальний цикл, що забезпечувало вимову до паузи. Саме це однозначне присвоєння висловлюванню однієї функції стало перепоною в наших подальших дослідженнях: застосування такої схеми аналізу дискурсу у випадку вирішення задачі групою (а не однією особою) недостатньо диференціювало нашу вибірку.

Наш доробок суттєво змінив і метод, і схему аналізу дискурсу, унаслідок чого і постало згодом питання про розширення поняття суб'єктності. Так, ми виокремили "мікрорівень" рефлексивності й означили його через поняття параметра функції. Це дало змогу усвідомити, що висловлювання і його функція є кінцевим елементом аналізу тільки на макрорівні (див. перелік на с. 124–131 і додаток Б. с. 18, с. 19–97).

Завдяки застосуванню контекстуальних параметрів окрема функція почала відбивати реалії таких суб'єктивних складових, як позиція суб'єкта, контакт, спрямованість думки. Окрема фраза відтак описувалася вже не однією функцією, як раніше, а такою їх кількістю, яка відповідала числу виокремлених складових у контексті висловлення тієї чи іншої думки. Щоб проникнути в недостатньо висловлений контекст думки, ми, вивчаючи образну складову музичного мислення, для забезпечення відповідного рівня трудності в дослідженні перейшли від принципу завдання (з усього наявного їх "арсеналу") до принципу конструювання завдань [195].

Зосередившись на методологічно-методичному і технічному [192] аспектах реконструкції дискурсу, ми змогли виокремити в потоці емпірії нові факти й феномени, які далі описано як складові рефлексивного механізму групової творчості. Ми зафіксували неоднорідність явища ПКС, виокремивши два типи таких ситуацій – особистісну і групову, а також декілька способів їх поєднання [172]. Створювання досліджуваними коаліцій виявилося і ресурсом просування в предметі, і способом подолання персональної та групової конфліктності. Рівень взаємодії членів групи виявився більш диференційованим, ніж вважали раніше (коли розрізняли лише ко-

мунікацію і кооперацію учасників). Реальність соціального можна було відтепер фіксувати в міжперсональній і міжгруповій сферах дискурсу (з компонентами взаємодії, взаєморозуміння та взаємоузгодження). Було доведено, що особистісні і групові рефлексивні рівні саморегуляції в стані проблемності і конфліктності можуть бути не лише вербальними, а й контекстуальними (здійснюватися через зміну коаліцій, зміну напрямків контакту, наприклад, у формі інтонування, сміху, співу і навіть мовчазного слухання музики).

На цьому етапі ми запропонували вважати елементарним рефлексивним актом [186] випадки подолання суб'єктом утруднень у значимих ситуаціях та зафіксували основні рефлексивні акти – переосмислення, мовне транслювання, вихід у зовнішню позицію – як такі, що забезпечують зміну типу результативності творчості і збагачення творчого потенціалу особистості творця.

Щоб врахувати вплив експериментатора на досліджуваних (хоч його поведінку і було суворо регламентовано внутрішньою і зовнішньою інструкціями), ми застосували прийом обчислення активності групи як показник, зворотно пропорційний активності експериментатора, що означило тенденцію не тільки ретельного врахування фактора впливу дослідника на експеримент, а й регламентованої ідентифікації з групою для більш глибокого проникнення в протяжні смисли ситуації. Це досягалося завдяки рольовому насиченню функцій експериментатора ще й іншими (крім власне функції експериментатора) контекстними функціями, наприклад, одного з керівників організації дозвілля в таборі праці та відпочинку, керівника екскурсійної групи, викладача майстер-класу творчості для винахідників тощо. Тобто експеримент було вбудовано як окрему подію в життєвий контекст як досліджуваних, так і експериментатора, а розподіл ролей відбувався завдяки співпраці групи експериментаторів, які забезпечували спостереження за досліджуваними і спілкування з ними в повному циклі життя та експерименту.

Спеціальні експерименти з вивчення нами мимовільного запам'ятовування дискурсу в ході розв'язання цього ж експериментального завдання навели на цікаві роздуми [179]. Застосовуючи при розпізнаванні протоколу вирішення задачі тріадою (якщо протокол було очищено від позначок, що фіксували авторство того чи іншого висловлювання) [85; 89], вдалося з'ясувати, що фрази, які несуть у собі змістовий рівень дискурсу, запам'ятовуються краще. Регулювальні функції були досить прозорими і їх важко було розпізнати як індивідуальні внески. Це наштовхнуло на думку, що не тільки покоління дослідників не надавали значення регулювальним аспектам дискурсу як таким, що підсилюють ефект відбиття предмета, а й самі суб'єкти, які цими регулювальними висловлюваннями підвищували власну продуктивність, не усвідомлюють їх значущості. Регулювальні висловлювання досі не сприймали як цінність, що, забезпечуючи вищий рівень суб'єктного проникнення в предмет, підвищує цим результативність творчого пошуку. Тому у формувальних експериментах і подальших упроваджувальних технологіях ми застосували спеціальні підходи, які допомагали учасникам у додаткових щодо їх основної діяльності завданнях зауважити це явище та спровокувати формування ставлення до цих регулятивів як до мимовільних і випадкових або як до довільних і значущих [171].

Ось тут і постає питання: хто був суб'єктом того регулювання, яке здійснювалось і виконувало свою регулювальну функцію, але не відбивалось (не усвідомлювалось) окремим індивідуальним суб'єктом як його авторське регулювання? Із цього випливає: або це після-довільне явище, або явище до-довільне для окремого учасника групового рішення. У випадку трактування означеного явища як після-довільного – жодних суперечностей у теорії немає, у випадку до-довільного – постає питання про суб'єкта цього регулювання. Саме тому ми акцентували увагу на проблемі групового суб'єкта [345; 179], яка на новому етапі теоретичного аналізу вимагала вивчення генетичного аспекту існування групового суб'єкта.

Груп-рефлексивний погляд на концепт свідомості. Логіка висвітлення цієї частини полягає, з одного боку, у концентрації феноменів і фактів онтологічних виявів групового суб'єкта в дослідженнях близьких (але непрямих щодо нашої тематики) напрямів, з іншого – у зверненні уваги на аргументацію тих, хто наважується виходити за межі усталених традицій.

Насамперед слід зазначити, що як таку проблему розвитку саме групового суб'єкта не можна вважати достатньо дослідженою, але дослідники вже фіксували його онтологію, коли розглядали проблеми становлення людської свідомості, філогенетичного розвитку мислення тощо. Основний напрям розгляду – як із недиференційованої спільноти виділяється свідомість окремого людського індивіда. Існування спільноти первісних людей як первинного суб'єкта, таким чином, приймається як очевидне. Оскільки тема розвитку свідомості важлива не тільки для аналізу суб'єктності, а й рефлексії, зупинімося на цьому дещо детальніше.

Перш за все звернімо увагу на таке. Сам факт зосередження зусиль при дослідженні генезису свідомості на етапі переходу від більш-менш сталої колективної форми свідомості до виокремлення індивідуальної як привабливе дослідницьке завдання в межах самоочевидної наявності групової свідомості вважаємо, уже є доказом визнання групового суб'єкта. По-друге очевидність первинності зародження свідомості в групі не знімає проблеми пізнання того, як саме сформувалася ця групова свідомість Наше розуміння факту самоочевидності має під собою вагомі підстави: по-перше, доступна для спостережень досить розвинута соціальність у тваринному світі; по-друге, представники видів, які взаємодіють з природним середовищем у соціальному форматі, є більш інтелектуально розвинутими.

Наслідування чи клітина соціальної пам'яті. Звернімося до досліджень генезису свідомості, які містять найбільш влучні описи функціонування свідомості поза межами тіла одного індивіда. Так, Л. І. Бондаренко, узагальнюючи результати археологічних досліджень, зосереджує увагу на тому, що первісні люди (хабіліси, морфологічно близькі до австралопіте-

ків, формування яких на той час саме як людських істот ще тривало) виготовляли знаряддя несвідомо, наслідуючи дії одне одного. Вивчення розташування знахідок знарядь праці в поселеннях первісних людей дає можливість реконструювати цей процес: декілька осіб розташовувалися колом і, дивлячись один на одного та наслідуючи одне одного, починали разом виконувати певні дії, щоб виготовити первинні знаряддя з каменю (при цьому під реконструкцією мається на увазі статистичний розподіл археологічних знахідок, які можуть свідчити про локалізацію людей у просторі та напрямок здійснення їхньої діяльності). Із виготовленої маси знарядь первісні люди вибирали і зберігали найбільш зручні, а в подальшому намагалися виготовити, вибрати і зберегти знаряддя, схожі на ті, що вже були. Так повільно, поступово вироблялася якась усталена форма рубил, придатних для різноманітних робіт. Ця форма вироблялася практично і лише потім відбивалась у психіці людини [37; 290]. Наскільки цей варіант описаної соціальності є виразним, щоб відрізнятися і від соціальності тварин, і від соціальності людей сучасних? Відповідь на це запитання потребує введення певних критеріїв. Такими, на наш погляд, є дві суттєві відмінності людської соціальності: наявність, по-перше, соціальної пам'яті, по-друге – соціально значущої творчої діяльності [47; 105; 150; 161; 166; 246; 248; 264]. І чи не факт ситуативної соціальної пам'яті як ресурсу подолання обмеженості пам'яті індивідуальної відкрито Бондаренко?

Сугестія чи механізм утворення спільного тіла. Досліджуючи етапи становлення людини – від її первісного буття до рівня використання мови та етногенезу, відомий російський філософ минулого століття Б. Ф. Поршнєв виділяє первинне протиставлення "Ми-Вони", виникнення якого в історії людства передує становленню протиставлення "Я-Ти". У деяких сучасних мовах, виявляється, немає граматичної конструкції "Я-Ти", тоді як функціонує конструкція "Ми-Вони". "Ми – це дуже непроста психологічна категорія. Це не просто усвідомлення реального взаємозв'язку, повсякденного зчеплення якоїсь певної кількості індивідів. Так вида-

ється тільки на перший погляд. Насправді це усвідомлення досягається лише через антитезу, через контраст: "Ми" – це ті, хто не "вони"; ті, хто не "вони" – істинні люди" [249, 82].

Розкриваючи далі феноменологію цього первинного "Ми" у своїй теорії сугестії, Поршнєв зазначає, що "сутність навіювання полягає в тому, що, якщо має місце повна довіра, інакше кажучи, абсолютне "ми", то людські слова викликають у слухача неодмінно ті самі уявлення, образи і відчуття, які має на увазі той, хто говорить. А повна ясність і безапеляційність цих викликаних уявлень з тією ж неодмінністю потребує дій так, ніби ці уявлення було отримано шляхом прямого спостереження і пізнання, а не від іншої особи" [249, 155].

Не заглиблюючись у тему навіювання як механізму взаємовпливу в первісному людському суспільстві, зауважимо, що основним напрямом досліджень є з'ясування умов становлення свідомості індивіда. Узагалі проблема співвідношення індивіда і спільноти остаточно окреслюється лише в XIX столітті, коли терміни "індивідуальне" і "соціальне" набувають смислу протиставлення, завдяки тому, що їх починають використовувати для позначення протилежно спрямованих політичних течій індивідуалізму і колективізму (за даними історичного аналізу, проведеного відомим німецьким соціологом Н. Еліасом [323]).

Потенціал мови у вивченні суб'єкта – перевищення потреб окремого індивіда. Досліджуючи генезис будь-якої сутності, сьогодні не можна не враховувати новітніх філософських течій, укорінених у розумінні людської мови. Згадаймо постмодерністську концепцію суб'єктивності, яка вирізняється протиставленням картезіанському поняттю суб'єкта – суворо обмеженого агента своєї раціональної законодавчої діяльності, що постає як протилежність об'єкта. У постмодернізмі людське "Я" визначають як сутність, вибудувану соціальними дискурсами культури, лінгвістичними структурами і практиками означування, а не тільки в них віддзеркалену.

Психологія в цьому питанні не тільки споживач знань з лінгвістики, семіотики тощо, а й лідер нового бачення. Так, Л. С. Виготський, започаткувавши обґрунтування генетичних відмінностей між мисленням і мовленням, висвітлює природу цих понять та розкриває значення соціального чинника, проголошує ідею відносної автономності в інтелектуальності інших психічних процесів [54], яку пізніше було доведено В. В. Давидовим [70; 71; 72].

Розрізнення типів понять (поняття-купи, поняття-комплекси, наукові поняття) [54] дає змогу визначити міру їх об'єктивації, з чого випливає, що джерелом нових понять можуть бути як попередні поняття, так і їх дефіцит, який змушує мислителя проявити (синтезувати) у словах поєднання властивостей, яке можна з'ясувати через дії. Джерелом властивостей, які обробляються, є не тільки ресурс мовлення, а й ресурс оточення: хто, для чого, коли, що висловлює – усе це містить орієнтири як для персональних, соціальних, так і для предметних розвідок.

Цей аспект дискурсу, що зароджується сам собою, було відтворено в експерименті із застосуванням методики подвійної стимуляції [270]. Простежуючи перетворення уявлень в об'єктивовані уявлення-поняття, Виготський звертає увагу на різновекторність процесів мовлення і мислення, але не виокремлює таку різноспрямованість як особливий предмет розгляду. На наш погляд, ця ідея є яскравою підказкою щодо потенціалу мови, який є надлишковим, коли групу чи спільноту розглядати як асоціацію індивідів.

Інтерсуб'єктний аспект рефлексивності дискурсу в лінгвістиці, семіотиці розглядають через складові соціокультурної взаємодії – інтереси, цілі, стилі. При цьому важливим є описування способу мовлення та утримання належності цього способу (ЯКИЙ або ЧИЙ це дискурс), на чому, зокрема, наголошує Т. А. ван Дейк [73].

Поширюючи розуміння обсягу дискурсу від речення до цілісного тексту, лінгвістика [159], з одного боку, торує шлях до поняття ментальної одиниці інформації ("оперативних програм"), тобто одиниці, потенційно

меншої, ніж слово, з іншого – включає у значення певного виразу і сценарій про можливі світи [337] – одиницю більшу, ніж слово. Це окреслює уявлення про метарівень – значення, яке забезпечує реалізацію рефлексії чи здатності до самоспостереження і самоаналізу. Можливість рефлексивних міркувань наближає знакові системи до тих, які людина використовує у своїй повсякденній практиці (рефлексивні дії зі смислами в мовній комунікації) [14]. При цьому слід усвідомлювати, що дуже часто смисл як у сенсі утвердження, так і в сенсі самозародження проявляється не за один акт і тому іноді виявляється цілою історією практики [359]. Г. Фреге встановив, що будь-яке поняття містить смисл, який передбачає певного референта і залежить при цьому від стану світу [51].

Це вже є концепція суспільно конституйованого, але все ж таки індивідуального суб'єкта. Деякі автори (наприклад, історик М. Фуко, філософ Ж. Дерида, психоаналітик Ж. Лакан), формулюючи думку про смерть картезіанського суб'єкта, надають особливої ваги дискурсові як первісному середовищу в конституюванні суб'єктивності [81, 409]. На нашу думку, можливий і інший вихід із колізії, названої "смерть суб'єкта", – визнання суб'єктного статусу за спільнотою і вивчення особливостей групової суб'єктності.

Розгортання логіки вивчення іншого як дискретної сутності, що з'являється в досвіді суб'єкта [121], у його спочатку дифузній картині світу як тілесний об'єкт поряд з іншими об'єктами, веде до нездоланного парадоксу "зустрічі": чи могли б ми взагалі зустрітися з іншим, якби цей інший первинно не існував поза досвідом як його умова? Це підтверджують дані про філогенез та онтогенез свідомості: світ об'єктів може поступово оформлюватися як уявлений (подвоєний) [88] у свідомості тільки за умови первісної непоодинокості, первинної потреби людини передати щось іншому [83; 192].

Серед позитивних підсумків прориву "дискурсу" в міждисциплінарний простір є, безперечно, подолання проблеми безсуб'єктності мови, звернення до вивчення природних чинників мовлення, виявлення зв'язку між

психофізичними чинниками та завершеністю тексту [232], розвідки взаємодії як аспекту нетотожності знаку і життя. Серед негативних підсумків – втрачання цієї ж суб'єктності через засилля дискурсивних практик, відносно автономних від дискурсивних теорій.

Ресурсне розуміння ідентичності суб'єкта. У психології також накопичуються передумови переходу до нового понятійного апарату, у якому одиниця психічного є розподіленою. Це і погляди Я. О. Пономарьова [245] про взаємодію як предмет психології. Це і концепція нужди С. Д. Максименка [144], згідно з якою народження окремої людської дитини – це продовження потреб її батьків, котре долає дискретність психічного; концепція фактично вказує, що нужда перебуває поза межами одного індивіда. Це і концепція суб'єктності Б. О. Базими [18], за якою клітиною психічного є взаємодія двох живих істот, опосередкована інформацією одне про одного. Узагалі ж можуть бути виділені не тільки суб'єкти життя (будь-яка жива істота) і психіки, а й соціальні і духовні суб'єкти, які мають колективну природу. На опосередковуванні як засобі ресурсності наголошував і А. В. Брушлінський [41].

Обстоюючи думку, що індивід – це не одинак-робінзон у зовнішньому світі, варто пригадати у зв'язку з цим роздуми Б. Ф. Поршнева. На переконання філософа, індивід – не "мікроскопічне "Ми", ущільнене до точки, але пункт перетину декількох, багатьох, множинності відносин "ми" і "вони". Індивід обирає, сумнівається – він прихиляється або торкається то до одного "Ми", то до другого, то до третього. Звідси і народжується його внутрішній світ, у тому числі його вищі внутрішні якості – мислення, свідомість, воля. Людина не існує поза будь-якими "Ми ": навіть коли вона всього лише погоджується чи не погоджується з тим чи іншим ходом думки, вона прилучається на цю мить до одного "Ми" з усіма іншими згодними, що протистоять "Їм", незгодним, чи навпаки" [249, 185-186].

У соціальній психології накопичено значний досвід вивчення групової онтології, що дає змогу уникати "робінзонади" індивідуального суб'єк-

та. Але цей досвід частіше реалізує розуміння соціального як асоціації індивідів, ніж як паритетності різних форм суб'єктності [212]. Дуже точно виявляє причину слабкості тих наукових позицій, які розширюють межі суб'єктності поза тілесне однієї людини, В. О. Васютинський. Він зазначає, що "найголовнішим аргументом проти ідеї існування колективного суб'єкта є трудність або неможливість чітко визначити матеріального носія колективної суб'єктності" [47, 12]. Відштовхуючись від полюсу неможливого – колективного "суб'єкта-структури", дослідник чітко вказує на стабільну й виразну сторону цієї реальності – колективного "суб'єкта-функцію". Слушним і аргументованим видається саме запитання, що його ставить автор: хто є суб'єктом колективного творення дійсності, якщо ми точно можемо констатувати наявність видів діяльності, які не мають ні процесу, ні результатів інакших, ніж таких, які існують лише в колективному вигляді. Саме лише формулювання Васютинського про "простір колективного творіння дійсності" наділяє суб'єктне протяжним (на відміну від нескінченно малого) статусом. Водночас застосування ним поняття "квазісуб'єкт" звужує можливість описання колективного суб'єкта в онтологічних виявах, повертає до картезіанського образу суб'єктності.

Наголосимо на важливості зберегти, не втратити багатогранність онтології суб'єктності з огляду на введення поняття групового суб'єкта, яке вводять не на противагу індивідуальному суб'єктові, а для того, щоб адекватно відтворити онтологію **суб'єктного балансу**. Адже недарма А. В. Брушлинський [253] наголошує, що в психології поряд із поняттями "індивід", "особистість", "індивідуальність" з'являється поняття "суб'єкт". Воно з'являється, на нашу думку, саме тому, що має потенціал поєднання онтології індивідуального і соціального. Таким чином, недарма у психології з потреби вивчення механізмів взаємодії особистості і соціуму постало поняття ідентичності людини: "Я"-ідентичність і "Ми"-ідентичність – де перше відбиває тенденцію суб'єктивного переживання відмінності, а друге – схожості, наявності спільного між людьми; якщо ж зазирнути більш

глибоко – потреби "не відрізнятися" і "бути однаковими" та "не бути однаковими" і "відрізнятися".

Саме через те, що термін "взаємодія" передбачає наявність двох окремих сутностей, які вступають у контакт між собою, відбувається перехід до використання іншого поняття – **балансу ідентичностей**. Адже індивідний суб'єкт і груповий суб'єкт не протистоять один одному як протилежності, а є однією сутністю. У сучасному науковому дискурсі використовують також об'єднане поняття "Я-Ми-ідентичність" (Н. Еліас), яке дає відповідь на запитання, що являє собою людина як індивідуальна і одночасно соціальна істота: "без "Ми"-ідентичності не існує ніякої "Я"-ідентичності; шальки терезів **балансу між Я і Ми**, зразки відносин між Я і Ми можуть лише коливатися в той чи інший бік" [323, 256].

Опрацьовуючи аспекти паритетності індивідуального і групового суб'єктів, ми звертали увагу на ресурсний характер соціуму як для колективної, так і для індивідуальної свідомості [212; 214; 215]. Ця ідея ресурсного походження людського типу психіки не просто дає нову модифікацію таких аналогів; вона показує, що серед інших видів (наприклад, бджіл), яким притаманний соціальний спосіб життя, можна знайти аналогічний вид, який повністю автономний та існує тільки в ситуації взаємодії "індивід – природа". Для вищих істот, тим більше для приматів, відношення "індивід – природа" можливе або ж тільки в соціальному контексті, або ж у випадках вигнання чи старості. Останнє, власне, теж є наслідком соціальної детермінанти. Наше обґрунтування ресурсного характеру людського типу психіки вказує на належність матеріального субстрату психічного (тіло, мова) різним і водночас взаємозалежним суб'єктам – індивідному і груповому. Ресурс групи (первинної і сучасної) – і у вигляді механізму наслідування позитивних дій [320], і у вигляді механізму "побічного продукту" [181], повторюваності функцій як предтечі соціальних ролей – це не тільки ресурс індивіда, а й ресурс самої групи для самої себе.

Коли ми звертаємося до похибок "Я-Ми-ідентифікації" в предметному поступі, то маємо на увазі психологічні радикали, тобто активні психологічні утворення, які в разі незавершеності ресурсного проекту індивіда (об'єднання зусиль задля якоїсь мети) наділяють його відчуттям досягнення, яке він сам не може відтворити, користуючись рефлексивним потенціалом групи [198]. Інше джерело походження радикалів – події такого типу, де спільність не склалася внаслідок особливого компонування індивідуальних внесків, яке описується стратегіями-кооперації [172].

Груповий суб'єкт як первинний носій свідомості. Повернімося до розгляду генезису групового суб'єкта як первинного носія свідомості. Нагадаємо, що наше звернення до цієї теми зумовлене пошуком причин, які сприяли достатньому оформленню поняття саме групової форми свідомості, щоб співвіднести їх з виявленою в наших дослідженнях емпірією, пояснити наявність "зайвих феноменів", яких не мало б бути, якщо дотримуватися загальноприйнятого погляду на індивіда як на атомарну субстанцію, хоча й існуючу в широкому контексті соціальної взаємодії. При цьому, роблячи акцент на атомарності, ми звертаємо увагу на точку відліку в інтерпретації контексту соціальної взаємодії, насамперед в авторів тієї позиції, яка не збігається з нашою.

На наш погляд, спроби утримувати точку відліку інтерпретації контексту соціальної взаємодії на полюсі індивідності тільки тому, що є "трудність або неможливість чітко визначити матеріального носія колективної суб'єктності" [47], збіднюють наші уявлення про суб'єктність, зважаючи на існування більш широких наукових уявлень про матерію, ніж речовина і простір. Водночас у нас немає причин відмовлятися від робочого, операціоналізованого навантаження категорії взаємодії. Своїм завданням у пошуку точки відліку ми бачимо введення часових і причинних регламентацій взаємодій для отримання хоча і складних, але сутнісних проявів групового суб'єкта.

У зв'язку із цим звернімося до відомої ідеї Я. О. Пономарьова про побічний продукт. Людина в групі може швидше знайти рішення задачі тільки тому, що є хтось, хто перебуває поруч, хто також розв'язує якусь проблему і несе в собі зайві (з погляду його особистої логіки) сліди роздумів і дій. Саме ці "зайві" радикали часто й стають єдино правильним напрямком думки. Людина, що перебуває у зовнішній до автора радикалу позиції, може скористатися побічним продуктом і щодо свого власного рішення. Але то вже стосується експериментальної схеми: з чого це виходить, що, проходячи експериментальне навчання у взаємодії з експериментатором, досліджуваний є автономним і спирається тільки на власний пошук?

Тепер повернімося до ключового моменту витоків людської пам'яті. Вважаємо, що дефіцит групи як ресурсу для людської творчості є константою – як у прадавні часи, так і сьогодні. (До речі, хоч і напівсерйозно, Пономарьов висловлює думку про те, що відмінність між людською і мавпячою творчістю полягає в пам'яті, завдяки якій людина звільняється від необхідності постійно напружувати думку).

Як бачимо, не сліпе наслідування в колі під час обробки рубила первісними людьми виконувало первинну функцію соціальної пам'яті, а справжня повноцінна пізнавальна діяльність з використанням механізму побічного продукту. Саме це є обмеженням індивідної автономії: ресурс групи як можливість протистоїть неможливості – ситуації, коли цей ресурс втрачається.

Повертаючись до позиції В. О. Васютинського щодо групового (колективного) суб'єкта як функції, що проявляє себе у вигляді феномена громадської думки, групового тиску тощо, спробуємо на близькому нам у часі та емоційно значущому прикладі масових протестних акцій 2004 р. в Україні прояснити механізми групової суб'єктності у введених нами часових межах взаємодії. У тих акціях навряд чи можна було знайти людину, яка прийшла на Майдан не із своєї власної волі. Чим можна пояснити

майже масовий характер потреби людей, що перебували на Майдані, взяти участь в анкетуванні чи інтерв'ю, які проводили в ті дні психологи? Вважаємо, що підвищене прагнення взяти участь в індивідуальному обстеженні (аж до утворення черги), яке за своєю суттю суперечило меті, часу і формі участі в акції, зумовлене важливою закономірністю **балансу** суб'єктності. Для людей, що тривалий час перебували у стані обмеження звичайних каналів комунікації (бачимо панування гучномовців, скандування, тисняву тощо), пропозиція відповісти на запитання анкети, крім соціально корисного навантаження, стала нагодою відсторонитися, "вирватися" на мить з-під особливого типу групового тиску. Фактично кожен намагався скористатися можливістю виокремитися з маси [224]. Саме це ми вважаємо, з одного боку, виявом феномена втоми від однієї форми суб'єктності, з іншого – виявом паритетності суб'єктності [212], які показують нам часову локалізацію перебування одних і тих самих осіб то в індивідній іпостасі суб'єктності, то в груповій.

Паритетне **балансування суб'єктності** може виражатися у станах стомленості від тієї чи іншої форми суб'єктності. Проте трансляція концептуального апарату на нову мову групового суб'єкта виглядала б досить формальною інтерпретацією, якби залишалася на рівні теоретичних побудов і не впроваджувалася в практику розвитку суб'єктності на основі групрефлексивної технології.

1.1.3. Подієвий статус експерименту і впровадження як дослідницьких інструментів

Соціально-психологічна складова події наукового дослідження. Проблема, представлена з різних боків у нашому викладі, свідчить про потребу удосконалення методів наукового дослідження, щоб вони, з одного боку, відповідали вимогам наукового дослідження до наукового інструменту, з іншого – брали за свій предмет цілісні, значимі для індивідів і груп, "нередаговані" відтинки життя. З методологічного погляду сутність науко-

вих понять [6] полягає в тому, що, оскільки вони спираються на об'єктивну подію, їх можна визначити в термінах дій і спостережень, які визнають усі.

Р. Акофф і Ф. Емері [6], розширюючи межі розуміння експерименту наданням йому соціально-психологічного смислу, фактично переводять науковий експеримент у статус події. Це, звичайно, не знімає з експерименту його інструментальної функції наукового пізнання. Проте важливим тут є обґрунтування наявного в експерименті конвенційного аспекту. Статусу події експериментові надає введення суб'єктів, які приймають науковий результат (наукова спільнота, наприклад), у позицію потенційних свідків експерименту завдяки його чіткій регламентації як дослідницького інструменту. Подієвість як співвіднесення факту наукового знання зі швидкістю його поширення в методологічному сенсі просуває наукове знання таким чином, що інший спосіб відбиття і презентації дійсності може сприйматися певною спільнотою як певний ключ для переходу за межі очевидності (тобто як інструмент наукового пізнання).

Упроваджувальна подія як інструмент наукового дослідження. Завдяки конкретизації поняття події на психологічному рівні воно функціонує вже не тільки зі значенням факту, а й стає співвідносним з більш широким життєвим контекстом. Аспект очевидності для багатьох може реалізовуватися, наприклад, через співвіднесення події з її джерелом − із вчинком в історичному чи актуальному буттєвому сенсі [138]. Отже, подія виражається певною системою складових, які мають соціальне й особистісне значення одночасно і, хоч не випливають з безпосередньої зумовленості, іноді – через неочевидні механізми – становлять одне ціле.

Саме така суб'єктивна складова спільної події, яка переводить звичайних учасників спільності чи взаємодії у статус її авторів (навіть якщо вони якийсь час не усвідомлюють ні такого статусу події, ні її значення для майбутнього), є першою сходинкою, що наближає звичайне впровадження до дослідження. Життєво значимий захід, який не можна затиснути в експеримент (у систему тестів, опитувань тощо) через його цілісність,

тим не менше, можна описати його потенційному свідкові – науковій спільноті. Опис події у термінах інструменту перетворень етапів розвитку організації в частково штучних умовах скорочує виклад з протокольного (тобто повного) до інструментального – конвенційно обумовленого скорочення (методологічна або концептуальна схема, поняття, регламентуюче рішення представницького органу).

Досліджуючи конструкторське проектувальне мислення, В. О. Моляко [161] вказує на специфіку регламентованості професії, завдяки чому дослідник може вивчати мислення цього типу професіоналів, маючи перед собою зовнішні нормативи і продукти діяльності, тобто безпосередньо, у не редукованій психологічним інструментарієм професійній діяльності. Виходячи з "природності" функціональних і повноважних засад, використаних у дослідженні конструкторського фаху, на підставі ґрунтовних передумов [7; 8; 23; 16; 17; 34; 62; 64; 68; 100; 101; 102; 111; 152; 255; 277; 284; 297; 311; 315] можемо сформулювати методологічний принцип доречності й достатності регламентацій у взаємодії при її проектуванні. Згідно із цим принципом соціальні взаємодії, які не містять достатньо регламентацій, можна модифікувати таким чином, щоб вони забезпечували доступність соціопсихічних виявів для дослідження, були при цьому природними та виконували функцію моделі. Саме такі модифікації і можуть стати способом удосконалення наукових дослідницьких інструментів.

Тобто на шляху наукового проникнення в суб'єктивні чинники складності пропонується ввести додаткові регламентації між дослідником і досліджуваними – але без такого додаткового ускладнення, яке відривало б від базової реальності, як і одночасно без такого спрощення, що руйнувало б зв'язок з базовою реальністю. Ці додаткові регламентації, з одного боку, стають достатніми для виявів перебування досліджуваних у складності та опрацьовування ними цієї складності, з іншого боку, вони створюють доступ до спостережень для наукової спільноти, що безпосередньо не бере участі в події, але з огляду на наукову традицію долучається опосередко-

вано науковим методом до очевидності отримання даних та їх інтерпретації. У певному розумінні могло б ітися про застосування трудового методу, якби не складність предмета праці, в якому предмет дослідження неможливо розглядати як об'єкт. Тому при формулюванні вимог до вдосконалення наукового інструменту ідеться, по-перше, про долання складності предмета дослідження групою дослідників, по-друге, про перенесення дослідження в нейтральну зону. Таким простором має стати не сам процес праці, а його певна похідна, яка уможливлювала б доступ дослідників до взаємодії і відкривала закономірності долання складності координування в організації.

У цій нейтральній зоні модифікація взаємодії досліджуваного і дослідника шляхом введення природних для діяльності досліджуваного регламентацій забезпечує застосування методів вивчення продуктів діяльності як з погляду результативної, так і процесуальної сторони продукту.

У разі потреби долучитися до вдосконалення цього інструменту чи до його перевірки спільнота має таку можливість завдяки наявності численних матеріалів, отриманих і застосованих у ході події. Це протокол (відеопротокол) події, результати проміжних тестувань, тексти угод і правила (що регламентують дії сторін), письмові самодослідження учасників, проектні завдання, презентації та схеми (як опредмечена думка, так і з погляду традиції рефлексії, що є схематизацією, тобто апогеєм рефлексії). Як бачимо, упроваджувальна дослідницька подія може презентуватися спільноті як формально-процедурною мовою, так і мовою її "живого нерву" – з проникненням у суб'єктивні вирази персональної та корпоративної значимості. З іншого боку, занурення дослідника разом з його пропозиціями щодо розширення регламентацій у повсякдення організації є наступним кроком розвитку трудового методу.

Побічним продуктом залучення досліджуваного і дослідника до такої модифікованої взаємодії, яку ми означаємо як спільний контур події, є додаткове усвідомлення ними різноманітних аспектів професійної діяль-

ності, до якого самостійно дійти досі не вдавалося. Цей додатковий розширений обсяг рефлексування стає для дослідника показником здатності досліджуваних до розвитку (на основі принципу зони найближчого розвитку), для досліджуваних – індикатором значущості, непересічності життєвої події в їхньому суб'єктивному сприйнятті дослідження-впровадження.

Проблема забезпечення дослідником співіснування ролей учасника і спостерігача в розв'язанні проблеми знесуб'єктнення суб'єкта дослідження. Особливість дослідження-впровадження як наукового дослідницького інструменту [6] полягає в неможливості його породження (здійснення) без залучення до події самого дослідника-спостерігача в статусі її учасника. Тобто спостерігач повинен брати участь у події, а отже, мати спільність із її учасниками, тоді як учасник повинен мати можливості для спостереження. Обидві ці ролі – учасника і спостерігача – мають координуватися таким чином, щоб не тільки не нівелювати основну роль, а й не шкодити її реалізації та забезпечувати ефект підсилення.

У широкому життєвому контексті подію визначає персональний або колективний вчинок. Цю її ознаку можна було б вважати функціональною вимогою до того наукового інструменту, який необхідно створити для адекватного дослідження заявленої проблеми. Продовженням припущення такої можливості стало б формулювання додаткових вимог до цього дослідницького інструменту: оснащення його способами координування ролей спостерігача та учасника, долання змішування цих ролей окремими суб'єктами (і спостерігачами, і власне учасниками) як у 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, спрямовані на запобігання змішуванню різних ролей, чи його самовизначення на неприта-

манне поєднання дії і спостереження можна вважати справжньою особистісною новацією, виявом сили духу).

Таку подію ми називатимемо дослідницькою впроваджувальною практикою. Її головна мета на полюсі практики (тобто для її споживача) – отримання для організації ресурсу (наприклад, актуальних, наукових знань через суб'єктивне відтворення), а на полюсі дослідження (для дослідника-спостерігача) – додаткова перевірка теоретичних положень. Упроваджувальне дослідження за умови певної фіксації майже збігається з обсягом поняття формувального експерименту як інструменту отримання нових даних для майбутніх теоретичних узагальнень. Водночас воно відрізняється від експерименту, бо оперує більше ніж однією змінною, яка, власне, вивчається. У впроваджувальній події механізми, функції (а значить, і показники) не можуть не бути взаємозалежними з тієї причини, що головною метою такого інструменту є запобігання нееквівалентному спрощенню реальності (що неминуче відбувається в експерименті).

У впроваджувальній події координація ролей дослідника і спостерігача [225, 48] завдяки процедурі узгодження надає об'єктивації суб'єктивній складовій [6]. Значуща подія має потенціал впливу на учасників, які, створюючи цю подію своїми діями, є одночасно її спостерігачами. Значуща спільна подія становить простір для здійснення спільного вчинку [138] та уможливлює його рефлексування.

Поняття рефлексії в сучасному концептуальному апараті психологічної науки насамперед навантажено методологічним смислом: рефлексію розглядають і як механізм, і як категорію, і як інструмент, і як засіб подання не до кінця вивірених теорій тощо. У вітчизняній психології, зокрема в межах суб'єктного підходу [295], термін "рефлексія" використовують досить часто. Як і термін "свідомість", рефлексія перетворюється на своєрідний гібрид, суміш, поняття, яким позначають множину феноменів. Визначення поняття в цьому випадку виконує функцію обмежування предмета розгляду. Правда, у випадку з рефлексією, яка є інтегративною категорією

й інколи має настільки широкі межі, що стає безрозмірною, обмеження може бути досягнуто введенням допоміжного слова "групова рефлексія ". Цим ми не звужуємо обсяг поняття, відкидаючи або протиставляючи його, наприклад, індивідуальній рефлексії, а фокусуємо увагу на континуумі рефлексії в єдності індивідуального і групового суб'єктів. Як і щодо єдності свідомості й емоцій [293], системо-континуальний підхід базується на ствердженні одночасності існування: не можна виділити таких моментів, коли б одне з них існувало, а інше – ні. Обидва боки однієї і тої самої сутності існують одночасно, але в кожний наступний момент можуть відрізнятися питомою вагою співвідношення.

Отже, до розуміння колективного суб'єкта з огляду на викладений підхід повернемося через той же принцип суб'єктно-особистісної організації [3, 445]. Колективний суб'єкт і суб'єкт спільної діяльності тут пропонується визнати за предмет соціальної психології [3, 440]. Визначення моментів одночасності і взаємопереходів існування матеріальної основи колективної та індивідуальної суб'єктності стає напрямом розв'язання проблеми онтології колективної суб'єктності.

1.1.4. Парадокс формування суб'єктності та його долання створенням спільного контуру події

Формування рефлексивного управління як формування психічного. З одного боку, зусилля, спрямовані на протистояння науковим підходам і методам, застосування яких в сучасному світі, що постійно ускладнюється, призводить до його редукування, стереотипізації, обернулися новими рішеннями на етапі фіксації даних у світлі означених вище нових координат наукового дослідження. З іншого боку, особливо гостро постає проблема формування як належного рівня перевірки отриманих даних, визначення оптимальних напрямів упроваджень та у його співвіднесеності з розвитком [19; 70; 71; 140; 141; 144; 145].

У контексті розроблення тематики суб’єктності проблема формування набуває парадоксального характеру. З одного боку, самодетермінова-

ність є сутнісною основою суб'єктності, а з другого – згідно із соціальним запитом окреслюється завдання формування, активного втручання, впливу, які не порушували б основи суб'єктності, не призводили б до знесуб'єктнення, а відтак руйнування гуманістичних орієнтирів у методології психологічної науки [20; 261].

Докладний аналіз цієї проблеми [210; 211] дає підстави для припущення, що розв'язання означеного парадоксу можливе на основі розбудови ресурсного підходу до суб'єктності, який постулює автоматизм взаємопереходів інтрапсихічного та інтерсуб'єктного. Це створює передумови для переосмислення парадоксальності формування суб'єктності на підставах ресурсного підходу та підходу до формування психічного [43]. Теоретико-методологічні обґрунтування регламентованих впливів як способу перевірки дії механізмів, з одного боку, і здобутки практики психологічної допомоги – з другого [35; 36; 43; 50; 55; 56; 114; 236; 328], визначають наш підхід до формування рефлексивного управління.

Переходячи від аналізу ситуації до аналізу події, ми переходимо від аналізу інтерсуб'єктності до розуміння повноти групового суб'єкта, яка охоплює і знімає суперечності. У межах групового суб'єкта інтрапсихічне поле охоплює вчинки, дії, позиції і впливи окремих учасників як складові взаємної інтрасуб'єктності. Групову суб'єктність із ресурсного погляду виявляє певний автоматизм зміни (флуктуацій і взаємопереходів) інтрапсихічного та інтерсуб'єктного. У разі виснаження ресурсів існування суб'єктності в індивідуалізованій формі відбувається нібито стрибок, перехід у 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 супроводжуються накопиченням чинників подальшої само-детермінованості.

Щоб реалізувати намічений шлях і подолати таким чином парадокс формування суб'єктності в межах груп-рефлексивного підходу, ми обґрун-

тували принцип спільного контуру як простору між досліджуваним і дослідником, що дає змогу досягти повноти групового суб'єкта. У спільний контур соціально-психологічного аналізу вводиться не тільки суб'єкт – досліджуваний (особистість, група, організація), а й суб'єкт-дослідник в індивідуальній і груповій його іпостасях (психолог, команда тренерів, наукова спільнота).

Сказане фактично означає, що парадокс знесуб'єктнення у вивченні суб'єктності можна подолати через створення спільного контуру породження сенсу дослідницької події обома сторонами суб'єкт-суб'єктної взаємодії – дослідником і досліджуваними. Ця теза в межах групрефлексивного підходу є дійсно радикальною, бо сягає значно далі, ніж розгляд етичних проблем захисту гідності досліджуваного через укладання інформуючої [356] угоди про участь у дослідженні. Власне, ідеться про створення спільної значущої події, яка об'єднує дослідника і досліджуваного, і спільну рефлексію вчинків у цій події, що дає змогу відкрити сенсотвірні джерела самодетермінації суб'єктності.

Поняття культивування, формування, інтервенції. Утворення спільного контуру події значною мірою відповідає принципові утворення середовища (рос. – средообразования) [288; 189]. Відповідно до цього принципу визначальним є вплив не на предметний бік рефлексування, а на чинники його опосередкування та на середовище (оточення). За підходом "утворення середовища" закріпилася назва "культивування рефлексії".

Однак попри те, що поняття культивування відповідало викликові забезпечення тієї частини координації, яка стосується координації її неформалізованих чинників [287; 288], воно має обмеження, що визначається його просуванням у процесі розвитку поняття в напрямку нарощування його відмінностей, а не збагачення.

У понятті формування передусім мало сенс акцентування на смисловому аспекті процесу на противагу змістовому (принаймні в розрізі його розуміння як поетапного формування розумових дій [55; 56], за яким свого

часу це поняття було закріплене) як протиставлення формування і культивування [288].

Сьогодні така тактична мета, що визначала той період, не повною мірою відповідає методологічній настанові про формування як "формування психічного" [43; 114] (у якій реалізується методологічний принцип єдності свідомості і діяльності [10; 11; 122; 265; 266]). Тому ми наполягаємо на збагаченні поняття формування аспектами спільного контуру події, прообразом яких було поняття культивування.

Цікаве для нас поняття інтервенції як впливу (англ. intervention – втручання) також має смислове навантаження практичного і теоретичного значення. Близькість його використання до нашої традиції вживання поняття формування стає очевидною з такого твердження: "Об'єктом психологічної практики є зміни в процесах, а методом – інтервенція" [287].

Відвертість терміна інтервенції не віддаляє нас від апологетів його використання ні в змістовому, ні в етичному плані. Ми цілком згодні з тим, що "психологія дуже вміла в оберненні людей на речі, і найбільша іронія сучасного психологічного методу в лабораторно-експериментальній парадигмі полягає в тому, що людей, яких вивчають, називають "суб'єктами", тоді як актуально з ними поводяться як з об'єктами. У найбільш кількісних дослідженнях у психології реально лише психолог є суб'єктом, який спостерігає й вимірює поведінку інших" [358]. Ми згодні також із тим, що "треба весь час тримати в голові, що вони теж активно намагаються створити смисл того, що ми робимо в будь-якому дослідженні" [там само].

У понятті "інтервенція" нас приваблює, по-перше, однозначність адресації впливу, чітке визначення статусів отримувача ресурсу і надавача ресурсу, чим наповнюється смисл впливу; по-друге, наявність професійних соціальних регламентацій, що обумовлюють межі впливу. У понятті позначено моменти входження в систему, привнесення в систему ресурсу для її перебудови. Вважаємо за доцільне визнати наявність у понятті "формування" аспекту втручання саме через те, що це визнання чітко ставить

вимогу створення балансів для запобігання суб'єкт-об'єктній реалізації впливів. Лінія вдосконалення цього аспекту полягає у просуванні за межі розгляду етичних проблем (захисту учасника дослідження) через визнання того, що у дослідника і досліджуваного є спільний смисл дослідження. Доповнення спрямованого на захист досліджуваного конвенційного аспекту їх відносин ("інформуюча" угода) стороною співавторства учасника в події як співзамовника напряму втручання і забезпечує створення спільного контуру дослідження-впровадження. Отже, визнання впливу (інтервенції) у формуванні переводить його (формування) в статус суб'єкт-суб'єктної реалізації.

У викладеному вище бачимо продовження традиції, за якою формування психічного розглядають як набуття ним в ході діяльності суб'єкта нової, більш розвиненої форми. Збагачення цієї традиції опосередковується аксіологічними засадами суб'єктної паритетності [98; 350], які регулюють умови формування інтерсуб'єктного простору спільної події між дослідником і досліджуваним. Вдаючись до метафори, ми б сказали, що розв'язання парадоксу долається "естафетою" форм суб'єктності. Таким чином, парадокс суб'єктності знімається принципом спільного контуру дослідження-впровадження і конкретизується через завдання пошуку механізмів трансформації суб'єктності як необхідної умови формування системи рефлексивного управління.

1.2. Складнокоординованість як соціально-психологічний вимір мішаної онтології складних соціосистем

1.2.1. Властивості соціальних систем: інтеграція міжгалузевих досліджень мішаної онтології

Системне розуміння суб'єктів соціального життя. За Т. Парсонсом [234], усі реально сформовані суспільні утворення мають властивості соціальних систем. Отже, це судження справедливе і для організацій, що перебувають у фокусі нашого дослідження. А втім, щоб визначити специ-

фіку організації як соціосистеми на етапі переживання нею складностей, звернімося спочатку до аналізу загальних властивостей соціосистем.

Провідною властивістю системи, здатної зберігати свою сутність у процесі взаємодії як із частинами, що входять до її складу, так і з надутвореннями, є саме здатність до відтворення і спільних, і відмітних рис. Пропонований постулат може бути наповнений ознаками конкретних галузей (не тільки щодо соціальних систем, зокрема політології, економічної науки, соціології, а й щодо систем біологічних, хоча в цьому дослідженні вони не є предметом нашого розгляду).

Ще одна загальна властивість як простих, так і надскладних систем – їх відкритість [332; 335]. В усіх відкритих системах (у тому числі й суто фізичних) діють механізми гомеостази і зворотного зв'язку. На теоретичному рівні дія механізму гомеостази зумовлена функціональними взаємозалежностями між окремими частинами складної системи і спрямована на збереження її цілісності й підтримку стану рівноваги. Завдяки механізмові зворотного зв'язку кожна частина системи адекватно реагує на зовнішні впливи, які виникають унаслідок дій системи. Тим самим завдяки функціонуванню механізму зворотного зв'язку зберігається цілісність системи в процесі її взаємодії з іншими – "зовнішніми" – системами.

У розвинутих системах зазначена властивість відкритості реалізується також і через механізм рефлексивного саморегулювання. Наприклад, у сфері економічних відносин [129] його дія заснована на свідомій участі соціальних суб'єктів у процесі саморегулювання соціальної системи, далеко не подібної до дії автоматичного механізму.

Рефлексивне саморегулювання соціальної системи виявляється через дію всієї сукупності правил, норм – як тимчасових, так і усталених. У цьому процесі особливу функцію в забезпеченні сталості правил виконують соціальні інститути. Вони є структурними елементами соціуму, які конституюють, упорядковують і регулюють соціальні практики. Утворений ними каркас виконує функцію, аналогічну функції умов середовища (у бі-

ологічному сенсі), але визначає діапазон можливих дій соціальних суб'єктів у всіх сферах їхньої діяльності.

Крім соціальних інститутів, невід'ємним компонентом соціальної системи, що забезпечує її відтворення, є ресурси – матеріальні, інтелектуальні, організаційні тощо. Їх відтворення, здійснюване відповідно до сформованих структурних взаємозв'язків, – неодмінна умова здійснення соціальної діяльності. Способи відтворення ресурсів визначаються їхнім типом.

І, нарешті, обов'язковим атрибутом будь-якої соціальної системи є суб'єкти соціального життя. Причому і індивіди, і колективи, і громади як суб'єкти соціального життя мають однаковий статус, а саме статус діяча (áктора, агента). У цьому понятті ("діяч") закарбовано дві характеристики реальності – активність та чисельність випадків, які підлягають статистичним закономірностям.

Отже, будь-яка соціальна система має такі атрибути соціального життя: діячі (суб'єкти), ресурси та інститути.

Активність суб'єктів спрямовується як на предметну реальність, так і на вдосконалення соціальних інститутів [339]. Важливо зазначити, що соціальні інститути виконують (у межах їхньої предметної діяльності) творчу функцію, яка реалізується як у взаємодії з внутрішніми підсистемами, так і у зовнішній взаємодії, тобто у взаємодії з інститутами вищого рівня. Це зумовлює інституціональну потребу в постійному вдосконаленні механізмів, потребу, яка набуває характеристики наскрізної системної властивості.

Синергетика в теоріях соціальних комунікацій. Теорії соціальних систем розвивалися в тісній взаємодії з іншими науковими дисциплінами. Поштовхом до такого розвитку стало передусім розроблення теорії соціальних комунікацій [341]. Вагомий внесок у вивчення соціальних систем належить також загальній теорії суспільства [135; 137; 256], а також синергетиці. Остання в дослідження систем внесла такий важливий аспект, як їх

самоорганізація [301; 302]. Це створило нові можливості для вивчення складних природничих і технічних систем [106; 251; 303].

Що ж стосується соціальних систем, то висунута синергетичною теорією гіпотеза про їх самоорганізацію в період перебування соціосистеми на межі хаотичності і флуктуації потребує додаткових досліджень [148], аби набути щодо них такої ж прогностичної сили, яку ця гіпотеза має щодо технічних систем. Близькі до цієї оцінки гіпотези, що стосуються самоорганізації соціальних систем, дослідники висловлюють і стосовно систем соціотехнічних.

Кентавр-об'єкти в соціотехнічних і соціоекономічних системах. Розвиваючи тему загальних властивостей соціосистем, не можна залишити поза увагою внесок Г. П. Щедровицького [322], який, аналізуючи штучне і природне в соціотехнічних системах, вказував на певну особливість цього соціуму, яку назвав властивістю кентавр-об'єкта. Будучи похідною від поєднання специфічних діяльностей, що безпосередньо не взаємодіють між собою, ця властивість у негативному своєму вияві відбивається на якості управління, вадою якого є неналежне відтворення наукового знання. Разом з тим якість управління як продукт інженерно-системного проектування залежить від внеску гуманітарного [20] знання, яке, у свою чергу, не забезпечує синтезу з інженерним знанням, бо існує виключно у своїй логіці (або ж у логіці загальнолюдських цінностей).

Нові вимоги до управління натомість висувають низку важливих завдань. Це, по-перше, об'єднання соціально-гуманітарних і природничих галузей знання з інженерними науками; по-друге, – якісне оновлення соціології, психології, антропології. Ідеться передусім про врахування в них двох принципових моментів: 1) усі об'єкти нашої практики не належать виключно до штучних або виключно до природних – вони мішані; 2) склалися нові, інтеграційні системи діяльності – соціотехнічні, соціоекономічні [286]. Така властивість систем, як їх мішаність, попри очевидний ризик виникнення ускладнень містить у собі також і позитивний сенс, а саме по-

тенцію рефлексивності: у мішаних системах суб'єкт і об'єкт втрачають межі, що пришвидшує процес розвитку. Це інший – позитивний – бік кентавр-об'єктів.

Незважаючи на обмеженість практики в ті часи, коли породжувалися викладені вище ідеї (а саме відсутність ринкових відносин і відсутність унаслідок цього маркетингової сполучної як особливого об'єднаного зусилля команд з проникнення в закономірності споживчої поведінки і повернення результатів цього дослідження в практику інженерного проектування й поведінку зі збуту товарів), теза Г. П. Щедровицького про мішаність як властивість об'єктів у соціотехнічних системах діяльності дотепер залишається актуальною, бо вказує на джерело складності.

До аспекту мішаності об'єктів і, як наслідок, їх уже не предметної, а суб'єктивної складності (і на рівні переживань, і на рівні діяльності) більш докладно ми звернемося дещо пізніше. Тепер же вдамося до аналізу економічної складової соціосистем, тобто тієї ланки, яка в період наукової діяльності Щедровицького в повному своєму обсязі ще не існувала.

Економічні дослідження не тільки відтворюють загальні положення системного підходу (звичайно, у межах свого предмета [5; 52; 148; 156]), а й стають, власне, квінтесенцією змістового наповнення поняття "соціосистема". Так, поведінкові аспекти споживання і виробництва, відбиті в понятті діяча (áктора) з однаковим статусом і для корпорацій, і для особистостей, у поєднанні з розвитком соціальних інститутів не тільки як правил гри, а й механізмів її вдосконалення, забезпечують певні прогностичні потреби. Що ж стосується творчої, самоорганізаційної складової, то статус рівноправності суб'єктів не дає змоги досягти прийнятного рівня пояснень.

Заповнити цю прогалину можна, звернувшись до праць Дж. Сороса та інших авторів (що здебільшого відіграють роль економічної інфраструктури). Так, Сорос, аналізуючи різні ринки (фондовий, валютний тощо), розглядає аспекти рефлексії як такі, що притаманні економічним відносинам [286]; при цьому він протиставляє рефлексивність рівновазі. Наголо-

шуючи саме на інтуїтивній складовій діяльності з інвестування та припинення цих операцій (тобто вносячи в контекст творення рішення при виборі між ризиками і вигодою конкретику людської суб'єктивності, а не статистику поведінки споживання), Дж. Сорос створює інтенцію наділення áкторів смисловим розмаїттям.

Таким чином, у дослідженнях соціоекономічних систем спостерігаємо посилення уваги до людського чинника (прийняття рішень, оцінювання ризиків тощо), який на рівні команд, економічних і соціальних координаційних планів та їх утілень (наприклад, проекти "Координація правотворчості в Російській Федерації"; "Укріплення координації у сфері гуманітарної допомоги і допомоги у випадку стихійного лиха, що надається Організацією Об'єднаних Націй"; "Укріплення міжнародного співробітництва і координація зусиль у справі вивчення, пом'якшення й мінімізації наслідків Чорнобильської катастрофи") окреслює простір міжгалузевих досліджень феномена складнокоординованості в економічних і неекономічних соціосистемах.

Теорії складності та їх внесок у розуміння складнокоординованості. На міждисциплінарному рівні ми констатуємо наявність кількох тенденцій у використанні поняття "суб'єкт". *Першу* вирізняє вибудовування ланок від індивідних і корпоративних діячів (áкторів) до макросоціосистеми та надання рівних статусів індивідові і групі. Потреба ж у диференціюванні виявляє себе тут у використанні різних – загальних та унікальних – імен суб'єктів. Проте такі уточнення не виходять за межі загального розуміння суб'єкта як діяча. *Друга* тенденція відбиває потребу різних галузей мати більш плавний перехід сутності суб'єктності на шляху від особи як соціосистема до суспільства в цілому. Разом з тим традиція використання поняття "суб'єкт" у соціальній і загальній психології накладала матрицю понять "індивідуальність" (особистість) і "група". У такій традиції відтворення однаковості і відмінності (як незбігу рівнів системи) стикається з перешкодами в поступі відтворення. У психології явище розривається:

особистість, група, колектив – у не одного порядку. Явище втрачає тенденцію послідовного накопичення якості внаслідок невиправданої диференціації. Системний же підхід висуває вимогу відтворення властивостей попереднього рівня на новому щаблі якості. Тобто проблема відповідності психологічного апарату вимозі системного підходу полягає в забезпеченні спадкоємності поняття "суб'єкт", коли йдеться про особистість, групу, колектив, спільноту. У певному сенсі суб'єкт як індивід, суб'єкт як група і суб'єкт як суспільство не тільки не є ієрархічними ланками, а й мають обертання одне до одного. Отже, варіації причин, які встановлюють ієрархічні послідовності, у жодному разі не можна описувати спрощеними моделями.

З огляду на це потреба відстежування поняття "суб'єкт" збігається з розглядом теорій складності і в сенсі розгляду теми складнокоординованості як того, що організація знову виходить на модельний рівень дослідження соціальної системи, і в сенсі спроби встановити системно-підсистемні відносини суб'єкта-групи та суб'єкта-індивіда.

Один з головних принципів теорій складності [343; 369] – виділення у складній адаптивній поведінці трьох фаз, що лежать між Хаосом і Порядком. Ці фази мають суттєві відмінності за критерієм взаємодії: на стадії хаосу акти взаємодії є поодинокими; на стадії порядку взаємодія набуває стабільності; у фазі ж складності генералізуються взаємодії, які адаптують систему до тих чи тих умов.

На думку Дж. Холланда [343], складну поведінку можуть продукувати прості правила. Тобто пояснення правил є сенсом адаптивності. Проте організації часто розвиваються, на перший погляд, парадоксально, а саме в напрямку зменшення внутрішньої стабільності, наближаючись тим самим до незеквіліброваного, незбалансованого стану.

Х. Сімон [363], розробляючи теорію складності, уводить поняття архітектури складності. Розгортаючи його, він пояснює, як прості правила ансамблю здатні породити складну поведінку, що відповідає умовам складного середовища.

Б. Сімонін [364], вивчаючи вплив складності на ефективність трансферу (перенесення) ноу-хау в альянсах, показав, що серед партнерів усередині альянсу складність не є значущою змінною впливу, на відміну від її вияву під час взаємодії звичайних партнерів. Дослідження свідчать, що для ефективності передавання маркетингових ноу-хау мають значення досвід співробітництва і своєрідні "співробітницькі ноу-хау" як унікальна компетенція, наявністю якої можна пояснити, чому одні альянси розвиваються блискуче, тоді як інші драматично руйнуються. Ці співробітницькі ноу-хау стають ядром особливої здатності організації, яка дістала назву здатності до альянсу. Інакше кажучи, чинник складності в дезадаптивному і руйнівному сенсі виявляє себе тільки в певних групах. В інших він постає, з одного боку, як привабливе предметне завдання, з другого – як чинник розвитку групи.

Стратегічний менеджмент. Домінантна логіка як суб'єктний чинник складності в організаціях. На загальнопсихологічному ґрунті реакція на складність як чинник диференціації вибірки спостерігається під час розв'язування складних ("вкладених") завдань, які містять у собі підзавдання із складними, заплутаними зв'язками між ними [235]. Важливим (з позицій успішності) для випробуваного в цій ситуації є можливість відрізнити їх від важких завдань та ідентифікувати саме як систему складених завдань. Розкладання складеного і є тією можливістю – імпліцитною і явною стратегією. Отже, здатність суб'єкта розв'язувати такі завдання в предметному та кооперативному сенсах перетворює складність у привабливе завдання або комфортне середовище існування, нездатність – у перешкоду й загрозу.

Відтак постають запитання: якщо організація як соціосистема має атрибутивну властивість відтворення, то що є причиною пригнічення творчості в організаціях, які перебувають на межі деструкції, або який саме чинник у послідовності відтворення стає причиною стагнації та деструк-

ції? Відповіді на ці запитання можна знайти в працях, присвячених проблемі прийняття стратегічних рішень командою топ-менеджерів.

Вивчення процесу прийняття стратегічних рішень командою топ-менеджерів виявляє не тільки тенденцію їх готовності до прийняття складного як доступного, а й тенденцію до спрощення у використанні знань під час прийняття рішень. Цій тенденції відповідає такий поняттєвий конструкт, як домінантна логіка [287, 344]. Домінантна логіка – це концептуальна рамка для роздумів про процес і результат когнітивного спрощення в командах топ-менеджерів. Така логіка відкриває простий і потенційно владний шлях мислення стосовно різних стратегічних проблем. Простота потрібна для командних страховок, коли виникає ризик втратити владу. Поняття домінантної логіки постало як відповідь на потребу зрозуміти, чому фірми вважають важкою справою управління: 1) диверсифікацією і/або 2) швидкими чи стислими в часі змінами в ядрі (базі) бізнесу. Відповідь полягає в тому, що ці зміни можливі лише в тому випадку, коли процес перетворень зачіпає і ментальні моделі менеджерів. Виходить, що, з одного боку, збіг мотивацій, з другого – чіткий, однаково зрозумілий усіма суб'єктами процесу контекст містять у собі позитив у вигляді оптимізації процесу приймання рішень, складовими якого (і на цьому важливо наголосити) є смислова, комунікативна і предметна сторони. Відтворювана смислова і комунікативна однозначність згортає предметну складову, що і є проявом спрощення. Водночас спрощення несе із собою й ризики: ризик перебування поза смисловим і комунікативним контекстами – для нових членів команди – та ризик опинитися поза контекстом нових завдань – для всіх учасників процесу (через згорнутість – стереотипність предметної складової). Тобто знову бачимо, як простота породжує складність. І тут доречно було б зауважити, що наш час не без підстав називають турбулентним [333], підкреслюючи його невпорядкованість, неконтрольованість, жорстокість і буремність. А отже, управління як лідерство не може не враховувати цю його особливість.

Відчуття ризику, пов'язаного з новими завданнями та правилами, породжує тенденцію опору змінам. Проте завдяки дослідженням домінантної логіки в проблемному контексті чинника опору змінам із цього корпоративно-когнітивного механізму знімається тавро виключно негативного явища. З рефлексивних позицій опір змінам (за винятком випадків усвідомленого балансування владою) є проявом смислової стагнації. Тут наша думка збігається з думкою Р. Беттіс і С.-С. Вонг про те, що "домінантна логіка – це один корисний шлях організації рефлексії проблем, що стосуються стратегічних змін" [364, 344]. Тлумачення опору змінам як смислової стагнації та дефіциту рефлексії в самій організації робить доречним звернення до викладеного нами в попередніх роботах концепту розвантаження чуттєвої тканини [122] (див. [208] і с. 120–123). Поширення його дії на контекст переживання організацією складності еквівалентне наданню параметрові складності маркера його (розвантаження) наявності або відсутності. Ось чому фактор ускладнення (владний аспект), що виникає в тому числі в процесах узгодження [351] або приймання рішень, не завжди перешкоджає змінам, а за певних обставин і зберігає свої позитивні властивості як переваги.

Розгляньмо більш детально ризики і вигоди, пов'язані із застосуванням домінантної логіки. Тут варто звернутися до першоджерела терміна. Запропонована 1984 року С. Швенком теорія загальної управлінської домінантної логіки визначила за свій предмет когнітивне спрощування в управлінні, що здійснюється в командний спосіб. Ідеться про те, що топ-менеджери (як і більшість людей), приймаючи рішення, вдаються до евристик спрощення, таких, наприклад, як завчасне відхилення гіпотез, коректування і "заякоріння", ілюзії контролю і репрезентативності, які зменшують здатність управлінців розуміти й цінувати справжню складність проблем та обирати найкраще рішення [362, 344].

Домінантна логіка репрезентує когнітивні карти, які поділяють члени команди, і стратегічні настановлення команди топ-менеджерів чи домі-

нантної коаліції, тісно пов'язані з процесами та інструментами, якими послуговуються топ-менеджери. Деякі деталі в когнітивних картах менеджерів-членів команди можуть відрізнятися, але більшість їхніх характеристик є спільними. З позицій менеджерів конгруентність пізнання членів управлінських команд дає цим командам переваги в ефективності, однак призводить водночас і до певної ригідності.

Стабільність зовнішнього середовища породжує усталені щодо ключових стратегічних проблем зразки мислення (патерни), які охоплюють уявлення команди про проблему, причинність, прийнятну структуру ціни продукту, бажані характеристики споживача тощо і які поділяють усі члени команди. Когнітивні репрезентації домінантної логіки з часом конденсуються (згущуються) і навіть закоснівають у різних близьких рисах організації, які згодом усталюються і самопідсилюються. Домінантна логіка в період "після конденсації" визначає як те, чого організація не має робити, так і те, що вона робити повинна [287, 345].

Теоретичні основи пов'язаних із домінантною логікою процесів ментальних кодувань, які поділяють члени організації, висвітлено в численних працях із цієї тематики. Найбільш широко охоплено теми: евристики рішення, патерни розпізнавання (усвідомлення), когнітивні спрощення, парадигми [360]. Отже, узагальнюючи розмірковування авторів, які визначають майбутні напрями дослідження домінантної логіки, можемо констатувати таке: домінантна логіка є позитивним явищем, якщо вона не обмежує можливостей для існування множинних домінантних логік і якщо останні належним чином осмислюються командою менеджерів.

У. Ешбі 1956 року у вступі до кібернетики [330] аргументував, що необхідна мінливість внутрішнього середовища виникає як відповідь на мінливість зовнішнього середовища. Застосовуючи цей постулат до менеджерської логіки, можемо припустити, що організації, швидко змінюючи середовище, мають розвиватися поза домінантною логікою. Цей стан найкраще можна охарактеризувати поняттям "множинні логіки ". Володіння

організації набором логік не тільки дає їй змогу сканувати і розпізнавати ширший спектр середовищних сигналів, а й обирати відповідь, послуговуючись репертуаром логік. Це і швидше, і менш витратно – оперувати в середовищі множинних логік, переключаючись з однієї на іншу, ніж "розморожувати" домінантну логіку глибокого проникнення і розвивати нову домінантну логіку. Теоретично організація може гнучко змінювати одну логіку на іншу – більш відповідну – у разі зміни умов. Підтримування й використання змінних, або континууму, логік може також пом'якшувати процес конденсації когнітивних репрезентацій, який поглиблює і міцно закріплює домінантну логіку. Завдяки культивуванню декількох логік і металогіки, обираючи між ними, організації довільно ("про запас") можуть розвивати множинні шляхи (способи) сприймання середовища [287, 352].

Проте постає питання: якщо організації можуть розвивати мультилогіку (множинні логіки), то в який спосіб? Попередні дослідження показали, що домінантна логіка (внаслідок тяжіння топ-менеджерів до спрощення процесу приймання рішень) виникає неминуче. Її становлення одночасно протистоїть виникненню як множинних логік, так і металогік [287, 352].

З позицій теорій складності мультилогіка може виникнути з простих, усталених правил, які й створюють власне металогіку. Будучи простою, метадомінантна логіка відкриває перед членами організації широкий простір для дискретності та уяви, дає змогу зростати різним інтерпретаціям, навіть співіснувати конфліктуючим судженням [287, 352]. (Забігаючи наперед, зазначимо, що ці позиції теорії складності в загальних рисах збігаються з нашими поглядами на суб'єктну культурадигму ([174] і с. 324–330).

З простими правилами, що зумовлюють виникнення й утвердження множинної логіки, асоціюється поява невизначеності. Вона виникає тому, що правила мають бути достатньо гнучкими, щоб забезпечувати можливість уміщення різних смислів [287, 352].

Прикладом такого – простого – правила є гасло компанії "Дженерал Електрик": "Будьте номером один чи номером два на вашому ринку!". Завдяки простоті це правило дає можливість різним бізнес-одиницям "перекладати" (інтерпретувати) його по-своєму і розвивати власну логіку або ж змінювати її, не конфронтуючи із загальним настановленням. Проте процеси конденсації логіки на рівні бізнес-одиниці можуть спричинятися до виникнення певних проблем, якщо умови середовища суттєво змінюються [287, 353].

Питання про те, як команда менеджерів може опанувати таку просту металогіку, досі залишається нез'ясованим і становить потенційно цікавий дослідницький напрям. Автори теорії складності, не надто тішачи себе надією щодо реалізації своєї ідеї, усе ж таки наполягають на тому, що організації варто робити певні кроки на шляху впровадження деякого рівня нестабільності – як мінімум, періодично і достатньо часто практикувати реконструкції та деконструкції різних формальних структур, процедур, систем, процесів і контролю. Тому лідерам слід періодично ініціювати постановку таких завдань, хоча людській природі, зрозуміло, притаманні прагнення і пошук рівноваги [287, 353].

Отже, і процеси спрощення, і процеси протистояння їм на межі необхідної чутливості до зміни умов, коли спрощення вже стає власне чинником породження складності, знаходять своє відображення у визначенні складнокоординованості як феномена соціальної системи. Попри песимізм згаданих вище авторів щодо впровадження множинних логік, нам ця вірогідність видається досить високою на стику розвитку наскрізних інститутів, у яких множинні логіки існують як місія і товар і які здатні ззовні надати аспектові складності в організації знятого вигляду.

Перспектива подолання такого песимізму лежить у суті явища складнокоординованості організацій як соціосистем. Однією стороною цієї суті є перетинання систем і набуття ними властивостей "кентавр-об'єктів", другою – полюсність виявів складнокоординованості: на негативному полюсі

її функціонування – ризик внутрішньої нестабільності (дефіцитарності), на позитивному – потенція рефлексивності, зумовлена тим, що в мішаних системах суб'єкт і об'єкт втрачають межі, пришвидшуючи тим самим процес саморозвитку. Реалізація потенції рефлексивності відкриває перспективу життєздатності для більш складної системи, у протилежному випадку зростає ризик розпаду. Отже, складнокоординовані організації можна віднести до найбільш привабливих моделей для дослідження рефлексивного управління.

Негативний і позитивний полюси у виявах складнокоординованості не становлять для нас спеціальний предмет дослідження, але їх наявність орієнтує в розвідці рефлексивного управління. Це звільняє нас від необхідності щоразу уточнювати, про який – потенційний чи дефіцитарний – бік вияву складнокоординованості йдеться, бо явище виявляє свої властивості через контекст.

1.2.2. Складнокоординованість соціосистем у соціально-психологічних дослідженнях

Принципи цілісності організацій. Означивши зовнішній чинник (наскрізні інститути) долання наслідків послуговування домінантними логіками, звернімося до пошуку внутрішніх (довільних) чинників розвитку множинних логік в організації. Тут передусім варто взяти до уваги виділені В. П. Казміренком [92] принципи, які є регуляторами цілісності організації, а в разі дисбалансу зумовлюють її розпад. Принцип нададитивності означає впорядкованість спрямованості як складної функції просторово-часової координації та динамічного регулювання організаційної діяльності. Принцип енергоінформаційного обміну описує формула: що інтенсивніші обмінні процеси в організації, що вищі вимоги до мобілізації творчих і виконавчих сил учасників організаційної діяльності, то більш значущою є роль комунікативної організованості, необхідної для впорядкованої реалізації цих процесів. Принцип соціально-психологічної динаміки постулює взаємозв'язок і взаємозалежність соціальних настановлень, соціогенних

потреб, когнітивних процесів [48; 107; 304] відтворення і взаєморозуміння суб'єктів спільної діяльності.

Функціонування принципів цілісності в організації чи у формі їх інтуїтивного відчуття, чи в статусі знань можна розглядати як причину, що спонукає організацію до самообмеження у використанні домінантних логік на таких етапах її розвитку, коли стає очевидним вихід їх (домінантних логік) за межі дії принципів цілісності.

Порушення принципів цілісності призводить до розпаду організації. Період розвитку організації "до розпаду" відзначається наявністю феноменології складнокоординованості. Звичайно, деструкція – не єдина перспектива цього етапу розвитку організації. Виявлення соціально-психологічної феноменології [92] забезпечує на прикладному рівні можливість формулювання цілей в інфраструктурі організацій, які утворювали підструктури з рефлексивними функціями (скажімо, служби персоналу, зовнішні консультанти тощо). Отже, застосування множинних логік є насправді рефлексивною процедурою, яка долає дефіцит рефлексії в усталеній домінантній логіці. Перехід в аналізі від рівня організації до інших щаблів соціосистем має потенцію отримання оновленого погляду на феномен складнокоординованості. На цьому ми зосередимося у своєму подальшому викладі.

Дослідження групової взаємодії. Ще на початку XX ст. Рінгельману вдалося зафіксувати закономірність, суть якої полягає у втраті групою свого потенціалу внаслідок збільшення витрат на координацію в разі зростання кількості учасників спільного виконання завдання. Тобто що більша кількість учасників, то більш завищеною виявляється очікувана продуктивність порівняно з реально досягнутою. Ця закономірність дістала назву "ефект Рінгельмана " (Ringelmann, 1913, цит. за [365]). Він не спростовує значення ресурсу групи щодо задоволення потреб індивіда, але разом з тим акцентує непропорційність ресурсних очікувань самого індивіда щодо кількісного складу групи. Такий відбиток нібито хибної когнітивної схеми індивідів-членів групи насправді фіксує завдання координації як очевидне

і невитратне. Проте саме багаторазове неврахування зусиль, що мають бути витрачені на координацію в групі, стає причиною зростання диспропорції очікувань.

Подібну думку – про можливі перевитрати адаптаційного ресурсу соціальної системи – знаходимо у Л. В. Корель [113]: що до більшої кількості зовнішніх середовищ вимушена адаптуватися система, то більше ресурсів має на неї витрачатися. Цей "ефект різносередовищності" схожий, на наш погляд, на таку виділену нами складову складнокоординованості, як різнопредметність [213].

Хоч наше розуміння різнопредметності перебуває в когнітивній площині, її зв'язок з ефектом різносередовищності стає більш очевидним, якщо опосередкувати його поняттям стікерності (від англ. Stickiness – негнучкість, жорсткість; сільськогосп. – колоти худобу; стікер – липкий папірець), яке використовується при розгляді перенесення і породження внутрішніх знань організації [366].

В оксфордському словнику термін "стікерність" означає соціальну ситуацію, що вирізняється хиткістю, непоступливістю, незграбністю і неприємністю. Жорсткий трансфер потребує пильності в розпізнаванні труднощів і зусиль для їх подолання [366, 514]. Смисловий інтенціонал терміна – знерухомлення реальності, яка весь час перебуває в русі. У нашій моделі розвантаження чуттєвої тканини його аналогом є терміни "фіксація", "маркер" [208].

Узагалі будь-яке перенесення знань пов'язане з докладанням певних зусиль, у деяких випадках воно потребує їх значно більше, ніж в інших. Таке перенесення знань називають стікерним, тобто жорстким, перенесенням (трансфером). Дослідники прийшли до висновку, що для організацій жорстке перенесення є скоріше нормою, ніж винятком. Р. Раггле (1998) зазначав, що кількість повністю вдалих проектів з перенесення знань становить лише 12%. Т. Стюарт 2001 року показує, що 7–8% проектів зриваються, завершуючись у підсумку поверненням інвестицій і звільненням керів-

ників, унаслідок нездатності організації до прийняття нових знань. Усі ці факти засвідчили, що перенесення знань завжди вимагає більших зусиль, ніж того очікувалося [366, 513].

Згадані автори пропонують тлумачення концепту стікерності з погляду наповненості подіями, а типологію стікерності вибудовують на основі розуміння процесу перенесення. На нашу ж думку, "знерухомлення" на соціосистемному рівні відповідає потребі системи в стабільності за певного ігнорування неодмінності мінливості, динамічності середовища.

Таким чином, виявляється парадоксальний аспект. Потреба в стабільності виконує вже не так стабілізуючу роль, як роль засобу, що дає змогу уникнути рефлексії, яка в певній своїй фазі виступає чинником провокування змін. Виходить, потреба стабільності при підшукуванні способу її забезпечення спирається не на основи відтворення, а на незмінність його очевидного розуміння. У логіці ж відтворення стабільність може поєднуватися з рефлексією недоцільності змін певним способом.

Отже, така складова складнокоординованості, як різнопредметність, у контексті описаного феномена різносередовищності наповнюється змістом належності суб'єктів однієї організації, формально однієї системи, фактично до різних підсистем, у яких *по-різному спрощується дійсність*, незважаючи на однаковість її позначання (називання).

Як прояв закономірної тенденції до спрощення у використанні знань, феномен складнокоординованості потенційно може виникнути в будь-якій організації (і загалом соціосистемі), коли їй бракує ясно вираженої збалансовуючої тенденції вдосконалення – чи то предметного, чи то інституційного (наприклад, фактор здатності до творчих альянсів), або внаслідок невідповідності темпів розвитку організації її ресурсним можливостями чи темпам інституціоналізації.

За таких умов виникає і дедалі більше посилюється ефект "вавилонської вежі" – постійно утворюються нові мови соціальних систем (сленги, фольклор, символи, ритуали тощо), спостерігається розходження логіки

створення предмета і практики його використання (ноу-хау як таємне знання в технології, необхідність реклами, консультантів для споживачів тощо). Складається ситуація, коли за наявності великих обсягів інформації бракує зручних переходів від мови однієї соціосистеми до мови іншої. Це пояснюється тим, що система налаштована на особливі норми створення і використання інформації. Отже, безпосереднє використання досвіду одних соціосистем у практиці інших стає неможливим. Натомість виникає потреба в перекладанні такого досвіду на мови інших соціосистем. Діапазон цього досвіду розширено завдяки дослідженням соціальної напруженості [123; 241; 281; 282].

Уникаючи ототожнення соціальної напруженості з індивідною суб'єктивною напруженістю [24; 109; 269], звернімося до відтворення спільного і відмінного в суб'єктивному відбитті на індивідному та наднидивідному рівнях з урахуванням когнітивної складової [222; 229]. На думку Р. Мейлі [155], навіть на індивідному рівні у складі "Я" на межі пізнавальної і суб'єктивної систем існує внутрішня конфліктна сторона. Тому емоційно-інтелектуальні стани, які виникають у досліджуваних під час розв'язування малих творчих задач (МТЗ), дістали назву проблемно-конфліктних ситуацій – ПКС. У подальшому аналізі [225, 24–29] виокремлено три рівні ПКС (ПКС-1, ПКС-2 і ПКС-3), якими охоплено діапазон ПКС від рівня її репрезентації до рівня, на якому відбуваються взаємні маскування, атрибуції проблемності та конфліктності [222; 223]. З огляду на це ми, на відміну від традиційного погляду на конфліктність [110; 130; 164; 211], наголошуємо на її соціокогнітивній складовій як механізмі "Я-Ми ідентичності", який розгорнуто висвітлено в попередніх наших роботах [200; 206; 213].

Виходячи з міркувань, що кожна когнітивна схема або проходить цикл злитості-виокремленості (і тим самим на рівні індивіда набуває статусу здатності, готовності), або перебуває в статусі радикалу чи в знятому вигляді (наприклад, настановлення), соціальну напруженість можемо визначити як розрив взаємодії коаліцій у когнітивній складовій. Під радика-

лами ми розуміємо внутрішню суперечність між привабливістю досвіду і неприйнятністю ідентичності [225, 26]. Джерелом існування когнітивних схем у знятому вигляді (для якого навіть не потрібна рефлексія) стають засоби стихійної соціальної регуляції, настановлення, забобони або результати досвіду попередніх переосмислень (наприклад, "Сократ мій друг, але істина дорожча ").

Препаруючи ситуативний і ретроспективний характер тлумачення складнокоординованості та соціальної напруженості, звернімося до психології рефлексії, яка трактує певні види рефлексії як такі, що спрямовані в перспективу, тобто такі, що долають ПКС вектором майбутнього. Можемо констатувати, що вирішальним чинником соціальної напруженості є не так об'єктивна складова (наприклад, безробіття, безгрошів'я тощо), як ці ж перешкоди в баченні майбутнього.

Набування й розмивання суб'єктності на межі "індивід – мала група" як певна норма перебування однієї форми в статусі суб'єкта, другої – у статусі ресурсу викладено в наших попередніх розвідках [215]. На системному рівні може йтися про композиційність суб'єктності як конкретизації взаємовідношень соціосистем різного масштабу. Композиційність суб'єктності означає, що в межах соціосистеми одного з рівнів існують взаємозв'язки суб'єктів як соціосистем іншого рівня. Синергетичні процеси самоздійснення суб'єктності приводять до динамічної композиції міжсуб'єктної взаємодії, в якій одні суб'єктні утворення можуть набувати більшої суб'єктності, інші – меншої. Можливий і аномальний варіант такого вияву (про це йдеться у В. Є. Лепського [123]). У цьому випадку втрату суб'єктності вже не можна ототожнювати з накопиченням властивості шляхом (способом) трансформації, бо вона несе в собі загрозу втрати суб'єктом статусу діяча.

Отже, складнокоординованість пов'язана з дефіцитом рефлексивного ресурсу в соціосистемі, коли порушується цілісність суб'єктної композиції, позицій компліментарності. Звідси – потреба їх рефлексивного культиву-

вання. Подолання суб'єктних бар'єрів координації може стати ефективним у разі внесення додаткового ресурсу групової рефлексії в соціосистему. Рефлексивне управління тут виступатиме як формування умов для створення центрів суб'єктності в організаціях (соціосистемах) через розвиток коаліційності та її рефлексування. Рефлексивне управління полягає у відтворенні втраченої суб'єктності завдяки здійсненню рефлексії (у найбільш цілісній формі переосмислення – саморедагування і самовизначення).

Отже, попереднє наше узагальнення щодо соціальної напруженості як порушення динамічної рівноваги індивідних і надіндивідних елементів психосоціальної структури [282] можемо конкретизувати у визначенні її як відбиття (раціонального) розриву взаємовідтворюваності коаліцій як єдиних і в ідентифікаційному, і в когнітивному аспектах. Інтерференція проблемної та міжсуб'єктної ідентичностей формулює вимоги до більш витончених інтерпретацій соціальної напруженості. Для людини, спільноти, суспільства відчуття загрози втрати статусу діяча чи, навпаки, спроможності прийняти цей світ і стає дійсним психологічним змістом соціальної напруженості, або соціосистемної конфліктності.

Інший когнітивний чинник соціосистемної конфліктності локалізується у сфері міжсуб'єктної взаємодії, пов'язаної з розумінням та узгодженням позицій. Досліджуючи стереотипи розуміння-узгодження [185; 351], ми з'ясували, що люди не тільки маскують свою позицію незгоди роллю того, хто нібито "не розуміє", чи того, хто нібито "намагається зрозуміти", а й не рефлектують своїх стереотипних стилів. За цих обставин у соціальному (міжсуб'єктному) контексті взаємомаскування процесів розуміння та узгодження під час побудови груповим та індивідним суб'єктом спільних репрезентацій [208] набуває як конфліктності, так водночас і форми зняття конфліктності.

Звернімося до організації як системного утворення, якому, за визначенням, притаманна складність. Передумови складності в організаціях задаються і об'єктивними, і суб'єктивними чинниками. *Об'єктивні супереч-*

ності, вияви яких описує мова наукових галузей від філософії до техніки, як правило, у ході свого усвідомлення проходять стадію формулювання *проблеми – нездоланної трудності.* Зазвичай аспект нездоланності стосується обмежень попередньо застосовуваних способів, і саме введення нових способів уможливлює розв'язання проблем. У випадку, що розглядається нами (виникнення утруднень), простір нездоланності лежить у площині людського фактора в практиках, у яких він є або вагомою їх складовою, або безпосереднім чинником продукування (творення).

Одна із функцій організації як соціальної системи – пошук підходів до перерозподілу навантаження всередині 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 воно належить, зазначимо, що складнокоординовані організації – це організації, які або у зв'язку з етапом розвитку, або внаслідок своєї функції (місії, призначення тощо) оперування складністю не можуть мати єдиного центру управління як однозначно адекватного способу самореалізації.

Важливо наголосити на об'єктивній стороні складності координації, яка виявляється 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 та організацій не розпізнаються ними як складні через те, що ці *суб'єкти є носіями стереотипу нерозрізнення трудності і складності*.

Крім варіантів розуміння складності, які перебувають у діапазоні від інструментального забезпечення її подолання (яке на суб'єктивному рівні приховує об'єктивну природу складності) до формулювання нездоланних

труднощів-проблем (коли явно бракує адекватного інструменту, який приховував би об'єктивну сторону складності), трапляються випадки, коли складність суб'єктивно представлена виміром "доступності-недоступності" (тобто власне трудністю). Продемонстроване зміщення в репрезентації тієї самої реальності в різні проміжки діапазону її розуміння зумовлене функціонуванням у суб'єктивному просторі саме інстанції трудності, яка на одному полюсі представлена вимірюванням кількості зусиль, потрібних для розв'язання проблеми, а на другому – таким їх оцінюванням, яке унеможливлює таке розв'язання. Додамо, що ця демонстрація є водночас і демонстрацією мішаної природи суб'єктивних репрезентацій, які виникають і функціонують через представленість у мішаному вигляді самої дійсності в момент опанування її суб'єктом.

Описані випадки – нерозрізнення трудності як вимоги формулювання принципово іншого завдання та неусвідомлення хибності спроб спростити складне – 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, вважаємо, що для ефективного долання меж невідомого потрібні не тільки перевірки проблеми на її об'єктивну новизну, а й розведення суб'єктивно нового і об'єктивно нового. Обґрунтовуючи це внутрішнє завдання 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 через соціальні причини 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 долання трудності, а не складності. Тому можна зробити *висновок*: опрацювання складних завдань потребує, щоб *організація мала постійно діючу підсистему 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 викликів координації виділяють два аспекти – утрудненості і складності [92]. Перший стосується витратності координаційного процесу і задає вектор пошуку способів його оптимізації, зниження витрат; другий пов'язується з онтологічною побудовою багатофункціональності координаційного процесу, складність якого не може бути зменшена без втрати сутності явища. Саме цим зумовлений ризик зменшення темпів розвитку, деградації, розвалу систем, які багатофункціональність підміняють спрощенням. Розв'язання проблем трудності шляхом редукування складності призводить не до її опанування, а до збільшення хаосу і наростання негативних наслідків складнокоординованості. Тому важливим є розуміння не тільки організацій як складнокоординованих систем, а й самого явища складнокоординованості, притаманного не тільки суб'єктам економічних відносин [222].

Складність, підсистемами якої є технічні та соціальні аспекти, заслуговує на особливу увагу. Тут доречно знову звернутися до характеристики Г. П. Щедровицьким об'єктів у соціотехнічних системах як кентавр-об'єктів, доповнивши її його ж тезою про мішаність цих систем, яка дотепер залишається актуальною [77].

Економічні дослідження в сенсі змішаності в найбільш концентрованому вигляді можуть бути представлені поглядами Дж. Сороса. Аналізуючи різні ринки (фондовий, валютний тощо), Сорос розглядає змішування, притаманні економічним відносинам [286]. Для цього він навіть вдається до використання неангломовного слова "рефлективність" (з французької), яке допускає стирання меж між суб'єктом і об'єктом. Перебуваючи в дискурсі опонування основному постулатові економічної теорії про "незалежність подій на ринку", Сорос аналізує так звані самопідсилювальний і самозаспокійливий процеси, які є результатом одночасно дій сліпих статистичних економічних механізмів і 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 щодо ризиків і вигоди конкретику людської суб'єктивності (а не статистику поведінки споживання), Сорос створює інтенцію наділення тих, чия місія полягає в протистоянні змішуванню, смисловим різнобарв'ям, у тому числі і поза межами економічного зиску. Розгляд змішаності в економічній царині з боку позитивного випадку її визначення не відкидає представленості ризиків, які відбулися.

Асиміляція експериментальних досліджень координації рухів. У ситуації, коли аспекти невдалої координації на рівні соціотехнічному розглядають як такі, що межують з катастрофами, у соціоекономічних системах – як вдалі чи невдалі спекуляції, має сенс долучитися до розгляду явища на рівні координації рухів. Попри те, що такі дослідження, проведені в діяльнісній парадигмі, спрямовувалися насамперед на вивчення координації рухів [168], виявлені тут системні закономірності багатофункціональності координації стали важливим внеском не тільки в розвиток соціотехнічних систем, а й у розуміння складнокоординованості як явища.

Звернімося до згаданого вище дослідження процесів спільної координації рухів випробуваних, які були позбавлені можливості безпосередньої взаємодії в умовах збереження доступності контролю за параметрами управління виконанням завдань. Дані, отримані А. Й. Назаровим, так само було піддано первинному і вторинному аналізові. Виявилося, що механізм координації зусиль суб'єктів у системі подібний до спіралі. Цей базовий механізм передбачає не тільки наявність кільцевих контурів зворотних зв'язків, а й утворення зв'язків між цими структурами, що характерно для складніших систем. Таким чином було виявлено взаємозалежні функції, які потребують координування.

Окрім виявлення певного діапазону розуміння координації, яка досліджувалася в контексті адекватного проектування технічних систем, праця Назарова [168] має безумовну наукову цінність з погляду отриманих завдяки їй побічних продуктів. Згідно із задумом, автор вдало досягає змішування сигналів на модифікованому гомеостаті. Це складне завдання, яке (згідно з логікою задуму) потребує відстежування досліджуваними всієї варіативності напрямків координування. Натомість Назаров зіткнувся з неодноразовим уникненням такого підходу досліджуваними, які навчалися виокремлювати головні ознаки і, отже, досягали мети у свій – непередбачуваний дослідником – спосіб.

На нашу думку, така непередбачуваність поведінки досліджуваних характеризує не так когнітивні, як соціально-психологічні аспекти, де спільно утворюваний смисл персональної продуктивності зумовлений не задумом дослідника, а рефлексивним потенціалом групи як неврахованого суб'єкта координації. До того ж навіть регламентовані взаємодії та комунікації вміщують санкціоновані або несанкціоновані смислові прояви учасників соціотехнічних процесів.

Реалізуючи діяльнісну парадигму, дослідження Назарова акцентувало увагу на звуженні координаційного процесу не через брак можливостей (технічних і наукових передумов) для реалізації інших концептів, а внаслі-

док відрефлексованості на той час як значимих лише певних параметрів координації (подібних до компонента взаємодії в чотирикомпонентній рефлексивній моделі [66; 171; 173; 198; 258; 288; 290]. Наш досвід свідчить, що така стереотипність була притаманна не тільки представникам соціотехнічного напряму, який зосереджував увагу на схематизаціях і відсікав, залишав "поза протоколом" смислову складову рефлексування, а й самим авторам тлумачення рефлексії як переосмислення [225, 29].

Попри введення метафори "поза протоколом" для ілюстрації історичної значимості в певний період тільки певних параметрів координації, ми цим аж ніяк не хочемо знівелювати реальний внесок Семенова не тільки у формулювання максими повноти фіксування емпірії в ході реконструювання мисленнєвих актів на підставах аналізу дискурсу, а й у висловлення революційних ідей та їх реалізацію, до яких ми повернемося пізніше.

Координація може відбуватися в часі і просторі [60]. Координація в часі уможливлює зіставлюваність сил одиниць координування, нададитивності соціальної системи; координація в просторі сприяє об'єднанню сил суб'єктів, виходу з хаосу; динамічне структурування координації і в часі, і в просторі збалансовує та об'єднує сили, даючи вихід на новий рівень координації та нові форми дії.

Підсумовуючи, можемо констатувати: поняття координації ще не увібрало в себе новітніх досягнень принаймні теорій складності та рефлексивної психології. Кажучи метафорично, видима частина координованості (як надводна частина айсберга) не вказує на наявність у ній підводної (представленої як на індивідному, так і на інтерсуб'єктному рівнях) смислової частини.

Такий висновок, утім, зовсім не означає, що смислові частини координації завжди стоять поруч із змістовими (у той самий час і в одному просторі – як в умовах лабораторних експериментів, так і в умовах упроваджувальних досліджень). Але це не знімає завдання щодо об'єднання

смислових компонентів координації зі змістовими, 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, оцінювання ризиків тощо), з одного боку, та наявність складової трудності в системі складності – з другого, зумовлюють потребу розгляду психологічних (суб'єктних) аспектів складності.

Соціально-психологічний аспект змішування трудності і складності, який ми розглянули вище, може бути акцентований не через додаткову аргументацію чинника складності, а через апелювання до стратегії долання трудності, яку в розрізі соціопізнавальних аспектів було представлено в праці П. С. Перепелиці [235]. У проведеному дослідником спеціальному формуванні випробувані навчалися ідентифікувати *складне як скла-де-не*, яке завжди можна розкласти і знову об'єднати в потрібному для знаходження рішення порядку.

У межах рефлексивної психології специфіка проблемних ситуацій полягає в тому, що вони обов'язково є проблемно-конфліктними [66; 171; 173; 198; 258; 290]. Звідси випливає: ідентифікація складного, яке може бути розподілене не тільки в предметній царині, а й у царині смислів та ресурсів, і є частиною рефлексії, яка забезпечує переосмислення будь-яких стереотипів. Стереотипи ж певних типів, притаманні персонам чи спільнотам, вказують передусім на способи стабілізації цих соціосистем, а відтак – на дефіцит рефлексії в системі.

Виявлення нами особливих стереотипів узгодження-розуміння [205] також засвідчує наявність особистісного не тільки в предметному, інтелектуальному, кооперативно-комунікативному вимірах, а й на зовсім новому, інтеграційному, рівні – соціально-психологічному. Ідеться про вияви індивідної і групової суб'єктності одночасно на різних рівнях свого самоздійснення. Наслідком врахування таких соціокогнітивних складових стало включення нами у формувальні тренінгові процедури особистісного рівня

саморегулювання для переосмислення проблемно-конфліктних ситуацій, розроблення спеціальних конвенційних процедур, які "працюють" саме із смисловою реальністю: дискредитують апеляції суб'єкта до декларованого ним стану нерозуміння в ситуації фактичної його незгоди (весь діапазон – від лояльності до конкуренції) чи, навпаки, маскування ним своєї інтелектуальної неспроможності поведінкою незгоди в ситуації ймовірної інтелектуальної дискредитації.

Виявлену феноменологію і фактологію мішаності [204] когнітивної та ідентифікаційної складових ми не намагалися перетворити на спеціальні інтервенційні технології долання цієї змішаності, оскільки це явище містить у собі тільки потенцію стереотипів і належить до глибинних механізмів (які можуть бути враховані в якісному координуванні), а не до таких життєвих подій, розвінчання яких надає імпульсу розвитку в ході їх переосмислення. Але саме ця феноменологія навела нас на думку про змішаність суб'єктності, що стане предметом нашого подальшого розгляду.

Феноменологічний аналіз складнокоординованості завершимо, спираючись на результати вивчення координаційних процесів різними авторами та на логіку наших досліджень.

У соціальній психології цю проблему досліджують як прикладну в межах завдань 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. [368]) показує тенденцію збагачення управлінського змісту поняття "координація", що зобов'язує враховувати як когнітивний (спільні знання), так і соціальний (горизонтальна взаємодія експертів) аспекти, а також підкреслює зростання рівня складності координаційних процесів.

Соціально-психологічні моделі координації демонструють широкі зв'язки з теоріями системного і соціального контролю, при цьому відомо,

що контроль – одна з рефлексивних функцій. Координацію розглядають як форму відкритого управлінського контролю з класичним варіантом контексту координаційних процесів: за умови визначеності мети настає період звітів та оцінок, які свідчать про досягнення й недоліки, що дозволяє провести необхідну корекцію (теорія системного контролю бізнесу Р. Уайтлі [370]). З точки зору теорії соціального контролю Т. Шибутані [312] процеси координації визначаються як більш усвідомлені процеси, бо узгодження будь-яких схем вимагає обговорення базових цінностей і соціальних норм, а для цього необхідні принаймні ненасильницька поведінка і спільна мова.

У західній соціальної психології ефективність організації пов'язують з рівнем автономії, а координацію – з полюсом співзалежності в організації, що традиційно приводить до парадигми аналізу складнокоординованості в аспекті силової боротьби як модусу розв'язання конфліктів і розвитку організації [149]. Ринкові механізми координації – як агрегація індивідуальних уподобань, – розглядаються як несвідомі процеси, зокрема французькими дослідниками, починаючи від C. Gide, який у 1911 р. видав книгу "Курс економічної політики". Так, під кутом зору динамічної теорії гри O. E. Williamson [371] кожен актор (діяч, суб'єкт) залежить від деяких зовнішніх подій і невизначеності, від іншого суб'єкта, з яким має координувати свої дії.

Координація частіше досліджують у контексті кооперації – взаємодії, у межах якої інтереси сторін взаємно узгоджуються (на відміну від конкуренції). А проте конкурентні економічні відносини теж вимагають координації, навіть якщо цей процес редукується до правил поваги і лояльності (зафіксованих у законах). Механізми координації тут трактують як механізми адаптації до динамічних контекстів невизначеності, котрі слід вивчати відповідно до дослідження процесів проектування і сутності конкурентного середовища [97; 108; 300].

У вітчизняній соціальній психології передумови вивчення проблеми складнокоординованості створено завдяки дослідженням у царині станов-

лення і функціонування регуляції організації як цілісності: вивчено процес інформаційного ділового обміну як механізм подолання суперечностей (В. П. Казміренко [92]), розглянуто синергетичний аспект соцієтальної психіки (О. А. Донченко [76]), функціонування колективного суб'єкта управління (В. В. Третьяченко [298]), засади культури управління (Л. Е Орбан-Лембрик [231]) тощо.

Наповнення поняття рефлексивного управління новим баченням, яке ми здійснювали в традиції розвитку та актуалізації рефлексії як методу оптимізації спільної творчості, є одним із засобів подолання негативних наслідків складнокоординованості в організаціях і має глибоке укорінення в методологічних розробках російських і вітчизняних науковців (М. Г. Алексєєв [7; 8], О. С. Анісімов [13], Г. О. Балл [21], І. В. Блауберг [28; 29; 32], О. І. Генісаретський [58], Б. М. Величковський [49], В. П. Зінченко [48], В. В. Давидов [71], М. Д. Іонов [91], В. П. Казміренко [92], І. С. Ладенко [119], В. О. Лефевр [125; 126], Б. Ф. Ломов [133], О. Р. Лурія [136], В. М. Садовський [31], І. М. Семенов [271; 272; 273; 274; 275], С. Ю. Степанов [288; 289; 290], С. Л. Рубінштейн [265; 266], Ю. М. Швалб [306; 307; 308; 309; 310], П. М. Шихирєв [313; 314], Г. П. Щедровицький [317; 318; 319; 320; 321; 322], Д. Б. Ельконін. [324], Е. Г. Юдін [30; 31; 32; 33] та ін.), які розвиток розглядають не тільки в контексті оптимізації творчості [38; 39; 79; 84; 141; 321].

Цей спосіб розгляду, ґрунтуючись на методологічних позиціях, згідно з якими певні рівні соціопсихічного можна дослідити тільки у формуванні [10; 11; 43; 55; 56; 133; 134], дає змогу узагальнити прояви та особливості складнокоординованості як явище.

Отже, складнокоординованість як особливе явище виникає на певному етапі розвитку будь-якої організації і визначається наявністю складності, суперечності і невизначеності, що з'являються на ґрунті взаємодії (підсистем, які набувають ознак самостійності, або автономних систем, які

втрачають автономність) та залежать від повноти репрезентації та рефлексії цих тенденцій суб'єктами, що наявні в організації.

При цьому люди відчувають складність не тільки в предметному, матеріально-ресурсному сенсі, а й у смисловому: вони відбивають ситуацію важкості та складності і щодо предмету діяльності, і щодо смислів (власних та інших суб'єктів). Диспропорція спільної та індивідуальної репрезентації тенденцій автономізації-де-автономізації проявляє негативний полюс складнокоординованості, що в категоріях організаційної психології є станом організації, коли занепадає дух, починає розмиватися культура організації, втрачається єдність суб'єктності.

Феноменальні прояви складнокоординованості в організації (рис. 1.1.) похідні від таких чинників, як суперечності, складність і невизначеність, а також слабкість рефлексивного ресурсу, нездатного вибудувати всеохопне бачення.

Феномени складнокоординованості. Складнокоординованість виявляється у таких характерних для організації феноменах: баланс влади, боротьба статусів і невідповідність індивідуальних внесків статусам (статусна невпорядкованість), поліціннісність, різнопредметність.

Баланс влади (або балансування владою) проявляється в попередній концентрації ресурсів під особистісним та груповим (а не загальносистемним) управлінським контролем, з подальшим регулюванням цих ресурсів з різною віддачею залежно від збігу цілей окремих суб'єктів із цілями організації, інтриг боротьби за владу, розділення організації на "табори", що знижує ефективність управління загалом і спричинюється до зростання невизначеності. Балансування владою не тотожне боротьбі за владу. Балансування складається тоді, коли суб'єктові, що формально займає владну позицію, бракує ресурсів, аби подолати владні устремління інших суб'єктів; при цьому частина людей в організації підвладна офіційній владі, а інша частина не визнає цю владу, орієнтується на опозиційну референтну групу, що протистоїть офіційному владному суб'єктові. Ситуація виглядає

таким чином, ніби в організації існує одночасно декілька владних управлінських систем, не узгоджених між собою, проте жодна із них не є настільки потужною, щоб нівелювати негативний вплив іншої, й обидві балансують, очікуючи втручання інших факторів, які могли б змінити баланс. Негативний бік феномена балансування владою в тому, що, поєднуючись із поліціннісністю або різнопредметністю, він призводить до неконтрольованих витрат ресурсів організації, що знижує її ефективність, а часом може призвести і до системної кризи.

Цей феномен виникає не тільки внаслідок втрат організацією темпів розвитку, а й з об'єктивних причин, пов'язаних, наприклад, із злиттям декількох компаній. Тоді наявність декількох центрів управління є наслідком попередньої автономності цих організацій.

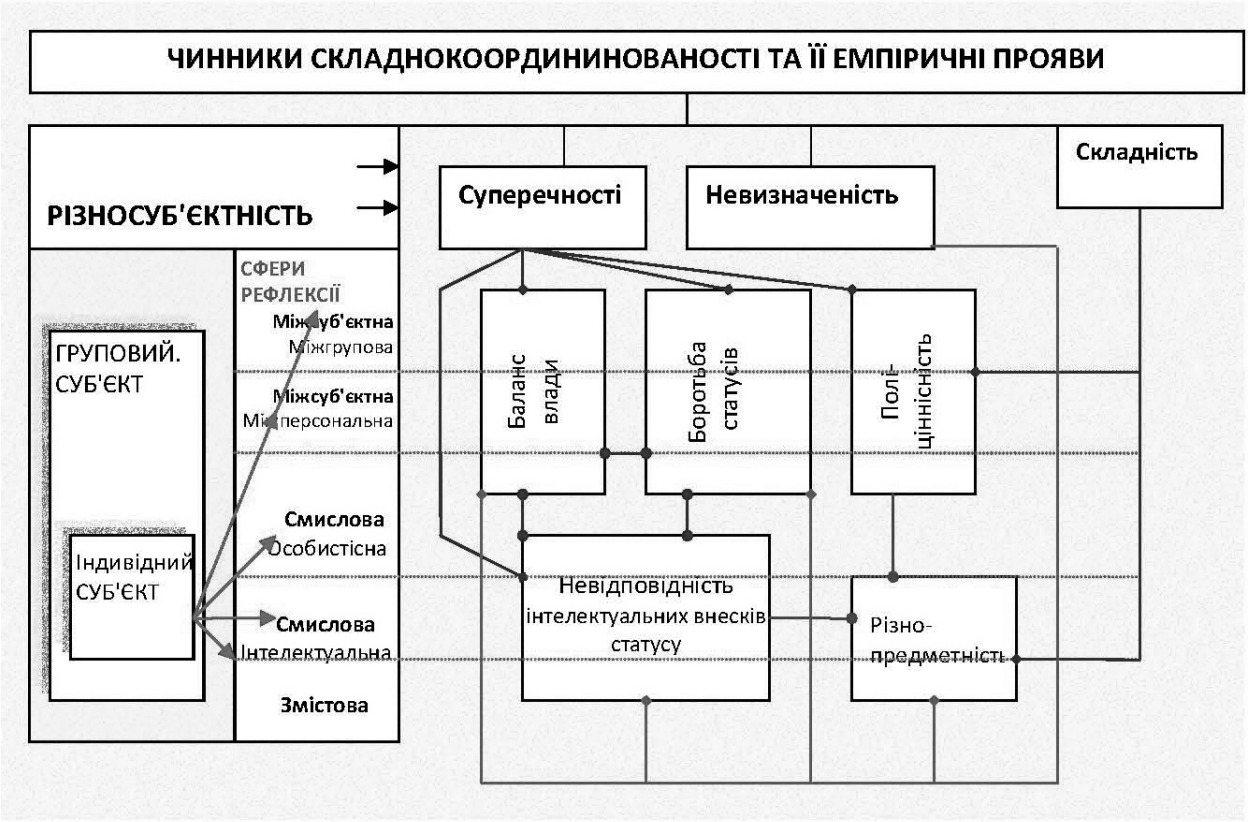


Рис. 1.1. Схема чинників і феноменів складнокоординованості

Невідповідність інтелектуальних внесків статусам – один із проявів складнокоординованості, який набуває негативного забарвлення на стику різних цінностей і значущості оцінювання в організаціях, що змінюють культуру від технократичної та авторитарно-ієрархічної до демократичної.

Звичайно, інколи оцінювання статусів за ефективністю внесків їх носіїв (точніше, суб'єктивним відображенням цих внесків) є проблемою відсутності каналів поінформованості та адекватного їх наповнення. Саме скороченість, або й узагалі відсутність традицій відбиття в процедурах операціоналізованого розгортання завдань і звітів щодо них як публічної дії породжує автономні системи оцінювання внесків. Породженню атмосфери підозри сприяє також невідповідність інтелектуальних внесків статусам. Але зводити проблему до так званого внутрішнього піару – це загалом спрощення, яке будується на передумові відповідності статусу внескам, які насправді можуть бути невідповідними.

Боротьба статусів загострюється, як правило, на етапі перебудови, коли трапляються зміни, не підкріплені своєчасним усвідомленням нових правил життя зокрема, співвіднесення змінюваних статусів. У разі розгортання кризи у вигляді конфлікту ролей [65] домагання та захист статусу перетворюються у статусно-рольову невідповідність.

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

Різнопредметність – прояв різних картин світу в організації. Це можуть бути, наприклад, прояви домінантної логіки, яка у звичайному дискурсі не розрізняє певні сторони явищ чи властивостей як суттєву відмінність. Тоді сторони взаємодії використовують ті ж самі знаки, але, виконуючи різні діяльності, наповнюють для себе ці знаки різними смислами. Відсутність спільного бачення проявляється інколи як "розмова ніби на різних мовах", а часом навіть не усвідомлюється як проблема.

Описані феномени складнокоординованості емпірично зафіксовано в організаціях, які звертаються по допомогу до установ, що надають консал-

тингові послуги. Відображення проблем як феноменів складнокоординованості реєструється у дискурсі суб'єктів, який регулюється рефлексією різних типів (див. рис. 1.1.).

Ця схема дає змогу зіставити структури групової рефлексії (від сфер, компонентів – до функцій) [171] з феноменами складнокоординованості і слугує діагностичним орієнтиром і в рефлексивних подіях, і в переговорах про них як про надання послуги. Тобто феномени складнокоординованості реєструються не тільки в дискурсі суб'єктів, а й у їхніх діях.

Отже, у своєму дослідженні ми виходимо з того, що явище складнокоординованості має континуальну природу. Його позитивний полюс містить у собі потенцію рефлексії та перспективу утворення більш складної, ніж на попередньому етапі, системи. Негативний полюс пов'язаний з дефіцитом рефлексивного ресурсу в соціосистемі, коли порушується цілісність суб'єктної композиції, позицій компліментарності, що проявляється в різних феноменах. Потенція рефлексії виникає з більших структурних і відображувальних можливостей, інакшості позицій, потреби у творенні нової мови. Ризик виникнення дефіцитарності рефлексії має своїм джерелом (крім зазначеної вище основної причини) вичерпаність потенції відбиття внаслідок відсутності інвестицій у розвиток рефлексії новоствореної системи відповідно до розвитку структури, а також конфронтаційність, за якої протистояння стає інструментом дії третьої (конфліктуючої) структури. Звідси – потреба рефлексивного культивування цілісності суб'єктної композиції. Подолання суб'єктних бар'єрів координації може стати ефективним у разі внесення додаткового ресурсу групової рефлексії в соціосистему [151; 153]. Рефлексивне управління тут постає як формування умов для створення центрів суб'єктності в організаціях (соціосистемах) через розвиток коаліційності та її рефлексування. Рефлексивне управління полягає у відтворенні втраченої суб'єктності завдяки здійсненню рефлексії (у найбільш цілісній формі переосмислення – саморедагування і самовизначення).

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

На виконання першого та частково другого і третього завдань дисертаційного дослідження здійснено концептуальний і тематичний аналіз філософських, методологічних, психологічних досліджень з питань розвитку рефлексивного управління в умовах зростаючої складності людського життя, результати якого викладено в першому розділі. Розроблено теоретико-методологічні засади дослідження рефлексивного управління в умовах складнокоординованості, які містять тематичні складові: *нові координати* наукового дослідження суб'єктивного, *соціально-психологічний вимір складності* сучасного світу, виражений у феноменах складнокоординованості. Все це дозволяє зробити наступні **висновки:**

1. Як теоретико-методологічні засади формування рефлексивного управління в умовах складнокоординованості обґрунтовано доцільність уведення в соціальну психологію категорії групового суб'єкта, що перебуває у взаємодії із кожним індивідуальним суб'єктом, і поняття змішаності суб'єктної онтології. Адекватним методологічним інструментом, який відповідає рівню складності сучасного соціального світу, виступають принципи аналізу мішаної онтології групового-індивідуального суб'єкта: 1) *культурадигмальний* принцип побудови гуманітарного знання, що постулює можливість співіснування суперечливих систем знань у сучасному суспільстві, де відбувається взаємопроникнення цінностей, наукове знання зрощується з повсякденним продуктивним дискурсом у багатьох сферах і, зрештою, стає основою розвитку особистісної культурадигми професіонала, 2) принцип *паритетності* індивідуальної та групової суб'єктності в соціально-психологічному дослідженні, що знаходить свою реалізацію в новій схемі наукового дослідження (спільний контур дослідження-впровадження, до якого паритетно включено і суб'єкта-дослідника, і суб'єкта-досліджуваного). Згідно із цими принципами дослідник, що завжди перебуває на перетині спільнот і культур, аби забезпечити об'єктивність

дослідження, обов'язково мусить рефлексувати власну позицію належності до певних групових суб'єктів і відповідну свою соціально-когнітивну вбудованість у спільні картини світу цих суб'єктів; 3) *дискурсивності* рефлексивних практик як дослідників, так і представників організацій. Позначені теоретико-методологічні положення *конституюють новий груп-рефлексивний підхід* в соціальній психології.

2. Сформульовано *парадокс формування суб'єктності,* який виступає реалізацією гуманістичних орієнтирів у методології психологічної науки. Перетворення суб'єкта на об'єкт маніпуляцій (знесуб'єктнення), що відбувається при цілеспрямованому формуванні суб'єктних якостей, долається запропонованим *принципом формування суб'єктності.* З метою розв’язання парадоксу здійснено перегляд принципових координат наукового дослідження, відправною точкою якого стало переосмислення декартівської тези про суб'єктивне як нескінченно мале за протяжністю. Висунуто ідею мішаної онтології суб'єктності в події, що будучи принципово інтерсуб'єктним ситуаційним простором взаємодії суб'єктів, містить в собі радикали належностей цих індивідуальних суб'єктів до групових суб'єктів з попереднього досвіду. Перехід від індивідуальної до групової форми суб'єктності виконує ресурсну функцію в ситуації взаємодії, яка перетворюється на одночасну протяжну взаємодію індивідуальних і групових суб'єктів.

3. Принциповою зміною координат наукового дослідження обґрунтовано необхідність створення спільного контуру дослідження як події, значущої для дослідника і досліджуваного одночасно. Паритетна значимість події дослідження для двох зазначених сторін виступає *критерієм* доступності для вивчення соціально-психологічних механізмів рефлексивного управління без спрощення самого явища. Перехід до спільного контуру дослідження потребує занурення дослідника безпосередньо в практику змін в житті організації.

4. На підставі дослідження міждисциплінарної історії розвитку теорій складності управління зроблено висновок про наявність тенденції все більшої їх психологізації і нарощування потенції опанування складності сучасного світу, соціально-психологічною проекцією якої виступає явище *складнокоординованості* соціосистем різного масштабу. В результаті аналізу міждисциплінарних досліджень організацій, що перебувають у кризових обставинах, виявлено феномени складнокоординованості (статусна боротьба й інтелектуальна невідповідність, балансування владою, різнопредметність картини світу суб'єктів, поліціннісність), які дають змогу розмежувати поняття трудності і складності. Виокремлення поняття складності обґрунтовує неадекватність опанування складності шляхом спрощення на противагу стратегії її опанування через *розширення обсягу рефлексування.*

Означено *когнітивні і конвенційні стереотипи* у свідомості суб'єктів як сутнісні чинники явища складнокоординованості, джерелами якої є неопановані невизначеність, складність, неузгодженість.. Обґрунтовано гіпотезу про *ключову роль групової рефлексії* в ефективному опануванні феноменів складнокоординованості в організації.

Опанування складності потребує побудови особливої рефлексивної підсистеми розвитку суб'єкта в організації з метою подолання складнокоординованості шляхом нередукування складності. Одним із шляхів пошуку механізмів, адекватних рівню складності сучасного суспільства, визначено пошук закономірностей координації дискурсів у формі побудування зручних переходів від мови одних підсистем до мови інших, що можливо на основі створення спеціальної *мета-мови*, яка *примножує обсяг рефлексування.* Таким чином, розширення обсягу рефлексування стає одним з магістральних напрямів пошуку операціоналізації ідеї рефлексивного управління в умовах складнокоординованості. Введено ідею *балансу індивідуального і групового суб'єктів* на рівні змісту, смислу та ресурсів. На основі нових координат наукового дослідження стає можливим подолання пара-

доксу знесуб'єктнення досліджуваного в спільному контурі дослідження-впровадження, чим долається головний методологічний бар'єр на шляху до розв'язання проблеми. рефлексивного управління.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРІЯ ГРУПОВОЇ РЕФЛЕКСІЇ ТА МЕТОД АНАЛІЗУ РЕФЛЕКСИВНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1. Переосмислення системи рефлексивного управління на основі теорії групової рефлексії

2.1.1. Тенденції популяризації та розмивання поняття рефлексивного управління

Розв'язати проблему координації як проблему координації ролей спостерігача та учасника в спільній події, що об'єднує дослідника і досліджуваного, можна тільки вдавшись до розгляду підсистеми рефлексії.

У даному підрозділі викладено підсистему рефлексії системи розв'язання творчої задачі. Власне процесуальний підхід до рефлексування означує шлях згладжування розбіжностей у поглядах на рефлексію через розгляд її, з одного боку, як діяльності (у якій складова відбиття проходить певні етапи насичування, і тоді в цілому цю діяльність можна кваліфікувати як спеціалізовану на відбитті – на противагу діяльності, спрямованій на отримання результату), з другого боку − як процесу. Тоді фіксоване під час дослідження процесу може поінформувати про те, "скільки" рефлексування відбулося і чи свідомо суб'єкт, який перебуває в проблемній ситуації, обирає спеціалізацію діяльності відповідно до актуального етапу.

В історичному контексті поняття рефлексії пов'язане з філософсько-психологічним тлумаченням її як здатності займати позицію "спостерігача", "дослідника" або "контролера" щодо свого тіла, своїх дій, своїх думок. Коли йдеться про координацію, то найбільш продуктивним способом розв'язання цієї проблеми було б, на нашу думку, звернення до поняття рефлексивного управління. Зазначимо, що зміст поняття рефлексивного

управління лежить у широкому діапазоні – від боротьби до етичного вибору. Це позначає окрему проблему – неоднозначності, несталості поняття.

Однією із систем знань, що покликані долати наслідки хаосу, і є знання про рефлексивне управління, до імпліцитних авторів якого можна віднести Г. П. Щедровицького [317; 318; 319]. Безпосередньо ж у науковий обіг поняття ввів В. О. Лефевр [126].

Розпочавши своє розуміння рефлексії в традиційному розумінні як здатності займати позицію "спостерігача", "дослідника" або "контролера", В. О. Лефевр розширює розуміння рефлексії, розуміючи її як здатність зайняти дослідницьку позицію щодо "персонажу", його дій, думок, що є дотичним до позиції Г. М. Андрєєвої про рефлексію як соціальну перцепцію [12]. Далі, вводячи в аналіз онтологію конфлікту, В. О. Лефевр сподівається на розширення можливостей рефлексування, оскільки у такому типі взаємодії як конфлікт закладено моделювальні ознаки складної взаємодії. З цього розпочинається тлумачення рефлексивного управління як особливого способу отримання інформації про партнера ("персонаж"). Тоді брехня, обманні рухи, провокації, інтриги, маскування, створення обманних об'єктів і взагалі брехня довільного типу представляє собою рефлексивне управління [126].

Таким чином, поняття рефлексивного управління від початку свого введення жодним чином не було споріднене з певною якістю, яка доповнює традиційне розуміння управління як свідомого цілеспрямованого впливу суб'єктів (наприклад, економічних) на людей і економічні об'єкти. Рефлексивне управління виступає характеристикою взаємодії, яка внаслідок активності однієї із сторін, збагачує можливості рефлексування. Коли ж терміном "рефлексивне управління" позначають спосіб здобування додаткової інформації, сутністю якого є застосування однією рефлексивною структурою щодо іншої (що перебуває з нею в конфліктному взаємозв'язку) обманних ходів тощо (В. О. Лефевр), особливості взаємодії набувають другорядного значення (фону), тоді як побічні дані щодо отриманих одні-

єю структурою переваг над іншою у вигляді втрати останньою керованості, виходять у перші пріоритети.

В. Є. Лепський розширив поняття рефлексивного управління до системи [124]. Це поняття почали трактувати також як моделювання однією системою другої із залученням останньої до іншої системи або, навпаки, залученням до неї певних систем. До цього розуміння, але в аспекті боротьби систем, наближається М. Д. Іонов [91].

О. С. Анісімов, П. Г. Щедровицький [13] розглядають рефлексивне управління як управління організацією з участю консультанта. Ф. І. Єрешко (хоч і з математичних позицій) тлумачить його як управління із залученням рефлексії, спрямоване на те, щоб передбачити дії чи наміри оточуючих і таким чином покращити його, або щоб створити стратегію управління [82; 257]. Т. М. Давиденко, Г. С. П'янкова, Б. З. Вульфов [53; 69; 143; 154; 254] розглядають рефлексивне управління як конкретний тип управління певним об'єктом, наприклад, освітнім закладом (школою, вузом). У цьому випадку рефлексивне управління є системним розвитком освітньої установи, в основі якого лежить розвивальна взаємодія суб'єктів, що передбачає зміну позиції реагування на позицію самоуправління (через усвідомлення і зміну основ та засобів діяльності). Таке рефлексивне управління ґрунтується на широких засадах педагогічної психології та психології управління [95; 96; 97; 294; 299]. В. Г. Поляков розглядав рефлексивне управління у специфічному аспекті – як підсистему організаційно-економічної системи [243].

Для Ю. Д. Красовського [116] рефлексивне управління – це управління поведінкою, тоді як для А. В. Авілова (імпліцитно) – духом керівника [4]. І хоч ідея останнього про "рефлексивну петлю" фактично змінює об'єкт управління – з людей і підрозділів на саморозвиток керівника, вона видається достатньо продуктивною, привертаючи увагу до потреби включення в предмет координації "м'яких" складових, які зазвичай в організаціях не формалізуються, а значить, не підлягають управлінським впливам.

Дж. Сорос [286] не використовує поняття рефлексивного управління, розглядаючи тільки рефлексивність як спосіб вираження складності в економічних взаємодіях. Проте ми могли б сформулювати визначення рефлексивного управління, за Соросом, як управління (в сенсі вираховування) самопідсилювальним і самозаспокійливим процесом у бізнес-циклі "початок інвестування – вихід з нього без ризиків". Його (Сороса) протистояння постулатові економічної теорії про незалежність подій на ринку підкреслює здійснення таких управлінських дій більшою, ніж принаймні один, кількістю суб'єктів ринку.

Наслідком здійснення впливів на самопідсилювальний і самозаспокійливий процеси є не тільки економічна вигода, а й розвиток суб'єкта. Методологічні засади функціонування системи ("вхід – розвиток – вихід") у цьому випадку підтверджує практика [30].

Отже, в розвитку поняття рефлексивного управління простежується тенденція, яка полягає в переході від тлумачення його змісту як боротьби до насичення поняття психологічною сутністю. При цьому спостерігаємо не тільки популяризацію поняття (як, до речі, і поняття рефлексії), а й розмивання його меж у разі використання як "загального місця", ярлика, що приводить до втрати ним змісту. (Зауважимо, що функціонування поняття в практичній площині завдяки його місткості та впізнаваності породжує безліч назв послуг, які, зрештою, складаються з тривіального переліку консалтингових пропозицій). Таким чином, поняття рефлексивного управління перебуває в розвитку на етапах: конфронтаційному (управління образом думок супротивника), розмивання змісту та накопичення суперечностей. Цей другий етап характеризується накопиченням суперечностей в розвитку поняття у численних трактуваннях трьох принципово різних напрямів: методолого-консалтинговому, системно-стратегічному, адміністративно-управлінському. Зароджена на фоні наростання негативної тенденції розмивання змісту поняття рефлексивного управління та втрати ним специфіки інша тенденція – психологізації та кристалізації змісту (у неко-

нфронтаційному контексті) – докладно розглядається в наступному підрозділі.

2.1.2. Соціально-психологічне визначення рефлексивного управління – управління рефлексивним процесом в континуумі індивідуального-групового суб'єкта

Аналіз поняття з міждисциплінарних позицій виявляє тенденцію тлумачення рефлексивного управління як управління рефлексивним процесом, хоч явної вираженості ця тенденція і не набуває. Це можна пояснити тим, що автори, чиї тлумачення поняття утворюють зазначену тенденцію, спираються на моделі рефлексії, які здебільшого концентруються на схематичному результативному підході. І. М. Семенов кваліфікує їх як "зворотні моделі (обернені в минуле)", тобто такі, які, по-перше, описують процес, у якому здійснення рефлексії потребує зупинення основної діяльності, по-друге, у момент зупинення рефлексія спрямована фактично лише в минуле і 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 [347; 352], який може бути не тільки детально (протокольно) описаний, а й змодельований. Розуміння рефлексивного процесу як послідовності змін рефлексивних рівнів (інтелектуального, особистісного і міжсуб'єктного, перемежованих змістовим) розширює поняття координованості під кутом зору співвіднесення в ньому формалізованих і неформалізованих (смислових) складових координації.

Базування впроваджувальної технології на концепції групової рефлексії, у якій модель рефлексивно-продуктивного процесу містить не тільки комунікативно-смислову, а й соціокогнітивну складову, відкриває мож-

ливості розширення її статусу до водночас дослідницької, яка може презентувати науковій спільноті явище рефлексивного управління.

2.1.3. Психологія рефлексії як передумова об'єднання методолого-праксеологічного та психологічного підходів до вивчення рефлексії

Управління рефлексивним процесом у межах моделювальної ситуації – розв'язання малих творчих задач. Визначаючи місце психології рефлексії, А. В. Карпов зауважує, що настав час чітко усвідомити, що рефлексія являє собою таку синтетичну психічну реальність, яка може бути (і реально є) і психічним процесом, і психічною властивістю, і психічним станом одночасно, не зводячись ні до одного з них [99]. У контексті розгляду становлення рефлексивного управління як управління рефлексивним процесом звернімося до низки експериментальних досліджень, виконаних у традиціях психології рефлексії, які, хоч і не апелювали до поняття рефлексивного управління, але фактично зробили свій внесок в об'єднання двох підходів – методолого-праксеологічного і психологічного – до вивчення рефлексії.

Так, у різних констатувальних і формувальних серіях [66; 171; 173; 198; 258; 290] в індивідуальних і групових дослідженнях було показано можливість управління рефлексивним процесом у межах моделювальної ситуації розв'язання малої творчої задачі.

На основі отриманих порівняльних констатувальних експериментів для різних предметних областей було виявлено диференціацію ключових дискурсивних показників для введення їх як об'єкту впливу з метою покращення досліджуваним цих показників як інструментів предметного заглиблення особистісного переосмислення чи інструментів комунікації, координації, кооперації [66; 171; 173; 198; 258; 290]. Так, наприклад, для підвищення індивідуальної продуктивності учасників групового вирішення важливим виявлялася персональна критичність [198], для долучення до за-

думу творця музичного твору головними дискурсивними показниками стали показники музичного змісту [66].

Перший етап нашої належності до напряму психології рефлексії формально може бути позначений як такий, що тривав з 1983 р. до 1990 р., другий – з 1990 р. по теперішній час. Перший фіксує належність на підставі розвитку чотирирівневої схеми (звідси наша приєднаність до методу змістово-смислового аналізу), другий – на підставі розвитку КФПЗСА,

Опис етапів нашого приєднання до напряму психології рефлексії виступає ґрунтом для ілюстрації різної складності предметних завдань дослідження рефлексії як акцентування відмінностей, які накопичувалися поступово і певний час не позиціонувалися. Попри нашу змістову єдність з чотирирівневою схемою головну відмінність було закладено саме у 1983 р., до входження в школу рефлексивної психології. Для автора чотирирівневої схеми І. М. Семенова, який довів запропоновану М. Г. Алексєєвим [8] схему тлумачення рефлексії як процесу до концептуальної реалізації, процес був поділеним на смисли і змісти. У результаті цього рефлексивним процесом було охоплено не тільки інтелектуальну, а й особистісну (смислову) складову. Інтелектуальну складову, яка раніше фактично була представлена формальною логікою, відтепер почали кваліфікувати як змістову складову, інтелектуальна ж рефлексія набула статусу оперативного та імпліцитного ставлення суб'єкта до цих змістових дій.

Революційність цієї ідеї кидає виклик класичному тлумаченню психічних процесів, оскільки наголошує на мішаній сутності рефлексії. На користь цієї думки свідчить і висловлене А. В. Карповим міркування про синтетичність рефлексії [99]. Ми дотримуємося її і дотепер як позиції, яка сама вже стала класикою.

Поділ рефлексивного процесу за походженням ресурсів. Ідея поділу рефлексивного процесу за походженням ресурсів – групового (колективного) та індивідуального – стала фактично змістовою характеристикою і підставою для розрізнення пов'язаних з ними процесів, на яких ми зосере-

дили наш дослідницький інтерес і які насправді було покладено в основу концепції групової рефлексії. Першим аспектом відмінностей стало визначення критеріїв функціонального елемента як одиниці рефлексії. Увівши поняття мікроструктури рефлексії і легітимізувавши її через систему відповідних параметрів, ми тим самим убезпечилися від тиску принципу поглинання.

Коротко нагадаємо, що будь-яка фраза дискурсивного мислення, яку можна кваліфікувати як окрему (щодо іншої), спочатку кваліфікується як така, що належить до сфери – смислової або змістової, а потім відповідно до компонента. За такою логікою фраза починає набирати значення від тієї найвищої функції, яка міститься в ній, а вся інша змістово-смислова розмаїтість фрази редукується згідно з принципом поглинання.

Спочатку такий підхід ми не могли реалізувати через те, що досліджувані в ході розв'язання задачі не тільки намагаються організувати свої дії, а й часто поводяться спонтанно. Тому в дійсності фізичний протокол не збігається з логічними траєкторіями окремих носіїв смислів і змістів. Тобто на певних ділянках протоколу не слід допускати поглинання певних змістів через те, що поглинання може редукувати ключову точку розвитку, яка виявиться пізніше. Тому на етапі розвитку чотирирівневої схеми ми застосували поліфункціональний підхід, тобто такий, який допускає в одній фразі співіснування різних функцій (про його розвиток до принципу амплiфікації йдеться у розділі 3., с. 151). Саме це, на нашу думку, стало підставою для появи побічного продукту, який відобразився у продукуванні методологічного принципу культурадигми [289].

Поступово підхід поліфункціональності в дискурсивній фразі переріс у підхід виділення різнорідних центрацій активності: індивідної і групової, які реалізують принцип співіснування (на противагу принципові поглинання) [345]. Саме це в подальшому визначило відмінності в тлумаченні рефлексивного процесу і в експериментальному аспекті, і в розгортанні на його підставі рефлексивної практики. Ми відійшли від тлумачення рефле-

ксивного процесу як процесу кооперування та комунікування індивідів [258]. Тому будемо аналізувати його переважно як змішаність смислового і змістового, ресурсного в індивіді і ресурсного в групі. Попри ідейну близькість з авторами, які належать до школи психології рефлексії, наш підхід заглиблюється в інші рефлексивні механізми, що обов'язково відіб'ється у відмінностях рефлексивної практики. Це стає аргументом, щоб зосередити увагу переважно на аналізі відгалуження груп-рефлексивної психології.

Соціально-психологічний контекст рефлексивного процесу в моделюванні різних предметних наповнень. Стисло підсумки нашого дослідження групової рефлексії було вже представлено в межах вивчення готовності до інтелектуальної праці [171]. У ньому вже закладено підхід врахування ресурсності, але його ще не було переведено в актуальну форму. Тобто цей етап наших досліджень відбиває належність до напряму психології рефлексії і визначається модифікаціями базової моделі.

У згаданому дослідженні було продовжено логіку порушення класичної схеми роздільності психічних процесів і показано сутність групової рефлексії як системи рефлексій різних спрямованостей. Було виявлено мішану природу проблемності і конфліктності в групі як взаємодію ПКС-1 та ПКС-2. Відповідно до цього компоненти взаємодії, взаєморозуміння і взаємоузгодження ми тлумачили як такі, що повинні забезпечувати функціонування інтелектуального та особистісного видів рефлексії через їх виділення та інтеграцію.

У дослідженні ми дотримувалися певного порядку пред'явлення досліджуваним задач експериментальної серії. Встановлення порядку пред'явлення задач не тільки з погляду їх трудності в змістовому плані, а й з погляду породження проблемності і конфліктності в учасників групи, яка розв'язує творчу задачу, означило підходи до регулювання конфліктності та проблемності з боку авторів формувальних процедур, але без атрибуції щодо них причин конфліктності, яка переживається. Це стало не тільки принципом комбінування задач як джерела проблемності, а й принципом

управління процедурами і як джерелом проблемності і конфліктності, і як джерелом додаткового обсягу рефлексування. Пізніше це стане основою для постановки завдання – розробити засоби ідентифікації авторства цього розширеного обсягу рефлексування [173].

З огляду на задачі дослідження ми також створили норматив задачі "Зірочки" ("Сини"), у якому обґрунтували можливість поєднання процесуального підходу до виявлення рефлексивності з класичним (спрямованим на виявлення рефлексивної позиції). Тобто отримання певної кількості смислово-змістових рішень і підтвердження існування ключового уявлення (моделі) як основи нормативу дало змогу розглядати рішення цієї задачі як придатне для змістово-смислового аналізу, передусім в аспекті процесу переосмислення. Розклад у нормативі диспозицій дій персонажів, які надають досліджуваному інформацію латентного характеру, показує рівень рефлексивності випробуваних з погляду соціальної перцепції. Цей доробок набув особливо важливого значення для забезпечення образу середовища при переході випробуваного від розв'язання задач у групі до самостійного їх вирішування.

Щоб орієнтуватися в напрямах рефлексування в принципово новому типі випробувань під час спільного розв'язанні творчих задач, було здійснено модифікації чотирикомпонентної схеми мислення. Увесь спектр дискурсу первинно нами було розподілено не на смисли і змісти, а на варіації індивідної та групової активності, що відповідало структурному елементові моделі – плану активності. Схему-аналог таким чином, було подвоєно за рахунок напрямів активності досліджуваних. Далі модифікація відбулася як визначення (виокремлення) компонентів взаємодії, взаєморозуміння та взаємоузгодження, які теж містили в собі ймовірну реалізацію як у напрямку індивідної, так і в напрямку групової активності.

Уведення поняття "стратегії кооперації" дало змогу, з одного боку, позначати спрямування кооперації індивідів у групі (що підкреслювало інтегративну функцію групи), а з другого – наблизило нас до виділення різ-

них типів суб'єктності. Стратегія лідерство-підкорення, лідерство-підпорядкування позначила індивідну самореалізацію, стратегія єдність-інтеграція – групову.

Експериментальне моделювання рефлексивного середовища. Поняття рефлексивного середовища обґрунтовувалося нами як у контексті розв'язання проблеми готовності до інтелектуальної праці [171], так і в контексті безпосереднього спілкування та спільної творчості з іншими представниками напряму психології рефлексії. Первинним поштовхом для формулювання засад стало осмислення разом з Л. В. Григоровською і Л. А. Найдьоновою питання функціонування рефлексії в контексті творчого споживання продуктів художньої творчості [178]. Зв'язок пізнавального творчого процесу та оточення (середовища) є предметом багатьох досліджень і поза безпосереднім предметом вивчення рефлексії [1; 27; 90; 279; 284; 285; 316; 327], і в його межах [252; 288; 292]. Осмислення, які здійснювалися одночасно з розробленням засад управління конфліктністю в ході розв'язання малих творчих задач, вимагали виходити з такого: спільне творче споживання музичного твору неможливе без певної віднесеності до позиції співтворця, тому до традиційного поняття музичного оточення було включено складові психологічного рефлексивного характеру в малій групі [67].

У контексті лабораторних досліджень групової рефлексії в умовах різної готовності до інтелектуальної праці було закладено основні підходи до наповнення поняття рефлексивного середовища. Рефлексивне середовище, відповідно до цих підходів, це комплекс умов для тривалої взаємодії суб'єктів і низки форм взаємодії певної якості, де можливі самореалізація у вибраному виді творчої роботи, взаємообмін способами, рефлексія одне щодо одного і щодо себе, а також щодо учасників (експерименту) і тренера, результатом чого стають співтворчість, розвиток не тільки предметних, а й смислових, ціннісних засад вихідного рівня взаємодії. Варто підкреслити, що суб'єктами рефлексивного середовища визначалися як учасники

тренінгу, так і його організатори (тренери). Наголошувалося, що створення рефлексивного середовища відрізняється від процедур формування будь-якого заданого способу (або способів) миследіяльності; відмінності полягають у характері взаємодії тренера з учасниками [75; 120; 190; 197; 199; 340; 344; 348; 349; 353]. Визначальною ознакою діяльності тренера по створенню рефлексивного середовища є активність не тільки з реалізації своїх рефлексивних еталонів, а й із їх створення на виклик ситуації (часто ситуації випробування тренера учасниками). Процес утворення рефлексивного середовища починається з проявлення і кристалізації структури суб'єктивного проблемно-конфліктного поля учасників тренінгу в спосіб фіксації рівня конфліктності, актуалізованого в даній ситуації, і шляхом його поглиблення через управління конфліктністю. Процес управління подоланням конфліктності виглядає як сприяння учасникам у відкритті рефлексивних середовищ. Тому об'єктивно задане рефлексивне середовище у вигляді включених у нього носіїв стихійної і організованої рефлексії, методу психології рефлексії, проблемної ситуації дає можливість кожному учасникові оволодіти нею як внутрішнім механізмом творчості. Суб'єктивним рефлексивним середовищем для кожного учасника тренінгу є його партнери по групі, у якій вирішуються задачі.

Далі розширення меж явища рефлексивного середовища відбувалося через внесення контексту життя у формувальні процедури. Спочатку поєднання процесу формування в дорослих і у дітей готовності до інтелектуальної праці в ситуаціях, пов'язаних з актуальними життєвими устремліннями (для дітей – це контекст поєднання рекреації та підготовки до випускних та вступних іспитів, для дорослих – підвищення кваліфікації винахідників-раціоналізаторів), не було повністю формалізовано як певний модуль формувальних процедур. Але завдяки наполегливому дотриманню формули запобігання втратам унаслідок дії феномена "поза протоколом" ці контексти було внесено в протокол (хоч і не повністю описано), що послужило розглядові їх як особливих модулів на наступних етапах, у тому

числі і в дисертаційних дослідженнях [66; 198]. Ідея виявилася продуктивною і в розробленні Г. Ф. Похмєлкіною засад педагогіки творчості [252] (про спільні проекти в цій галузі див. на с. 142).

Показники "Я-Ми-позиції" у виявленні ідентичності індивідуального та групового суб'єктів. Надлишковий потенціал даних, отриманих під час дослідження готовності до інтелектуальної праці, дає нам змогу розглядати їх як емпірію щодо моделі вияву індивідуального та групового суб'єктів. У наших експериментальних дослідженнях групової рефлексії для реєстрації виявів індивідуального і групового суб'єктів ми застосовували показники "Я-Ми-позиції". "Я-Ми-ідентифікацію" реєстрували на двох рівнях – свідомому і стихійному. І в разі індивідуального, і в разі групового рішення з погляду його продуктивності важливими виявилися стихійні-свідомі прояви "Я-Ми-позиції". Рефлексивні фрази типу "Ми" (я з Іваном) і "Ми" (хто "ми" – не очевидно не тільки для експерта, а й для самого випробуваного) по-різному впливають на продуктивність рішення. Стихійна "Я-Ми-позиція" зумовлює меншу результативність. Орієнтація в обсязі коаліції ("я з Іваном" – тобто без Сашка, чи "я з Іваном та Сашком") під час групового вирішення задачі також є ефективним чинником його продуктивності.

Порівняльні дані "Я-Ми-ідентифікації" школярів, студентів і професіоналів [171] дали змогу охарактеризувати специфіку колективної позиції школярів як позицію "колективної розчинності", а професіоналів – як "цілісності позиції "Я". Така характеристика спрямована нами на весь контекст цілісного рішення. Водночас стихійні позиції "Я" (майже 40%) і "Ми" (майже 70%) під кутом зору динаміки вияву конкретних показників у протоколах рішення задач показують, що "розчинність" позиції може бути не просто корисною, а й необхідною стадією пригнічення "Я-позиції" заради проявлення ресурсу групи, завдяки якому тільки й може бути розв'язана задача. У спеціальному дослідженні [179; 225, 110–111] функціонування пам'яті і мислення виявилося, що досліджувані можуть змінювати

ідентичність у ставленні відносно факту висловлених раніше фраз, у деяких випадках ці зміни втілюються в нове буття.

Як бачимо, вияви "Я-Ми-ідентифікації" в ході пошуку невідомого вміщуються в такому діапазоні: самоочевидне "Я" за фактичного "Ми" (досліджуваний і, як мінімум, експериментатор); "Я-свідоме"; "Я з тобою"; "Я з тобою без нього"; самоочевидне "Ми"; "Ми" з тобою (коаліційне); "Ми"-всі-свідоме. У цьому діапазоні спостерігаємо певне нарощування концентрації ідентифікації від слабкого до сильного вияву або від розмитості до диференційованості. Сильні вияви ідентифікації очевидно забезпечують центрацію суб'єктності на індивідному чи груповому варіанті як ресурсному вияві. Загальним для всіх виявів діапазону є його коаліційна природа. Фактично "Я" не може бути виокремлено остаточно з "Ми" як чинник забезпечення результату. "Я" може тільки перебувати в процесі виокремлювання. Це підкреслює те, що нормальним, комфортним станом для думки є її коаліційність – і без обов'язкового оформлення в належність. І навпаки, коли обсяг рефлексування недостатній, свій внесок робить той ресурс, який тільки і може наразі довизначити ситуацію.

Групова рефлексія в дослідженнях образного мислення (на матеріалі музики). Кілька принципово нових напрямів розвитку психології рефлексії означило дослідження образного музичного мислення [66].

По-перше, дослідження було виконано за спеціальністю 13. 00. 01 – теорія і історія педагогіки. Формувальний експеримент складався з двох змістових напрямів: реалізація першого відбувалася в системі класної роботи (на уроці), другого – у межах позакласної роботи. "Класний" напрям відповідав усім дидактичним вимогам; крім того, його розробляли як систему впливів, яка може бути відтворена іншим виконавцем (у 1989 р. у практиці навчання в межах формувального експерименту було реалізовано принципи, близькі до тих, що нині конституюють інтерактивні технології). "Позакласний" відповідав формувальним процедурам, близьким до базового дослідження, яке використовувало розв'язання завдань як ґрунт для роз-

витку рефлексивності [171]. Тим самим у розглянутому дослідженні психологія рефлексії не тільки забезпечила діагностичну чи формувальну складові експерименту, а й стала для нього теоретичною базою.

По-друге, вдалося подолати "ахіллесову п'яту" досліджень мислення на ґрунті моделі дискурсивності – образна і дієва складові мислення відтепер фігурували в експериментах не тільки як опосередковані дискурсом, а й безпосередньо. Тобто завдання, які містили не тільки текст задачі, а й фрагмент музичного твору, вводили в обіг послідовності смислів і змістів через прослуховування вже не фрагмента тексту задачі чи інструкції, а фрагмента музичного твору і, відповідно, його операціоналізацію або через специфічні засоби відтворення музики (наспівування, відтворення ритму тощо), або через дискурсивну експлікацію образів сприйняття. Як і в попередніх випадках, спеціальне наукове настановлення як щодо планування експерименту, так і щодо фіксації його результатів, що враховувало стереотип "поза протоколом", забезпечило отримання даних не тільки цікавих, а й дещо несподіваних з огляду на ймовірні очікування педагогічної спільноти. Так, виявилося, що уявлення про вікові можливості дітей щодо проникнення їх у зміст музичного твору є заздалегідь обмеженими.

Зокрема, ознайомлюючись із протоколами дискурсу дітей, що розв'язували ці творчі завдання, педагоги оцінювали їх як такі, що належать до більш високого рівня – або ж вікового, або ж фахового (наприклад, зараховували дітей до категорії тих, хто навчається в музичній школі).

Реалізований у дослідженні формувальний прийом позиціонування змісту певної складності від імені якоїсь іншої вікової або соціальної ролі забезпечував розв'язання творчих завдань учнями, які при першій реакції не могли дати відповідь. Наприклад: уведення учнів у позицію вчителя у випадках, коли дитині потрібно було віднайти музичний зміст якогось фрагмента музичного твору, спираючись одночасно як на його звучання, так і на запитання задачі ("Як би про цю музику розповів твій учитель?"),

давало змогу отримати відповідь, яку можна кваліфікувати як точну (наскільки це можливо в мистецтві) або як близьку до очікуваного нормативу.

По-третє, для забезпечення діагностичної сторони дослідження було застосовано підхід конструювання завдань, які сприяли б продукуванню смислів і змістів на матеріалі мистецтва. Брак практики рішень на предметній основі музики спонукав до створення спеціальних "музичних" задач. Як додатковий результат було констатовано можливості створення латентних умов творчого завдання, наближеного до предметної реальності. Це дало змогу обґрунтувати положення про доцільність розроблення спеціальних завдань як вкладених у тренінг чи в дослідження модулів, які відповідають саме цій групі досліджуваних. Таким чином, завдяки смисловому компонуванню, яке враховує соціально-психологічні реальності [171], способом конструювання було створено підґрунтя для долання сценарного підходу і впровадження сценарно-режисерських засад у підготовці рефлексивних подій як наближення до розв'язання відкритих життєвих проблем, опосередкованих рефлексивними процедурами.

Звичайно, таке предметне розширення дискурсу, яке у творчій ситуації необхідно було опрацьовувати і під кутом зору проблемності, створеної текстом, і під кутом зору проблемності, створеної музичним твором, вимагало подальшої модифікації чотирирівневої схеми. Оскільки потенційним споживачем набутків цього дослідження мав стати класний колектив, то модифікація відбувалася на основі групових рішень [171]. На відміну від попередніх модифікацій, які реалізовували логіку модифікацій смислового і ресурсного, ця модифікація була спрямована зокрема і на розширення змістового компонента.

Мікроструктуру рефлексії було доповнено новими параметрами. Розвиток змістового компонента введенням до нього функції "означення" (завдяки фіксуванню головної властивості у визначенні поняття рефлексії − переосмислення) започаткував принципово новий напрям – надання психологічної допомоги. До цього моменту прикладний рівень реалізації

знань психології рефлексії обмежувався лекційними курсами та методичними рекомендаціями.

Виділення функції "означення" (яка природно збігалася з реальністю досліджень утворення штучних понять в експериментальних умовах) у цьому дослідженні відбувалося в реальних життєвих подіях. Воно простежувало певний цикл перевідкриття учнями музичних понять не за логікою "система знань розширює систему знань", а відповідно до логіки "доступне для розв'язання завдання в чітко спроектованому контексті породжує нове поняття в тезаурусі конкретної особи".

Реалізація логіки суб'єктивно нових і об'єктивно нових відкриттів [242] в умовах, коли такі інновації не пов'язані зі статусно-рольовими засадами (наприклад, статус учня експериментальної школи, класу з формування теоретичного мислення тощо) і водночас спрямовані на загалом вичерпне заповнення обсягу використання поняття, підказала нам цей новий шлях. Його принципова відмінність полягає у неконфронтаційному розвитку рефлексування.

Збагачення концепції групової рефлексії в дослідженні індивідуальних рефлексивних здібностей. Наше визначення необхідності утримувати в моделі індивідуальний і груповий плани активності незалежно від типу дослідження повністю виправдало себе в спеціалізованому дослідженні індивідуальних рефлексивних здібностей. На статистичному рівні значимості було показано, що дискурс індивідуальних рішень завжди має план групової активності, так як і план індивідної активності завжди виявляється в дискурсі групових рішень [198].

У цьому дослідженні за мету визначено як розвиток діагностичної системи, так і розвиток системи формувальної. Відстежування контекстів мислення проводиться через спеціально створені контексти професіоналізації та відпочинку. Розроблення нормативу задачі "Коржики" (рос. – "Лепешки") завершує забезпечення спорідненості дослідження в груповій та індивідній реалізації як лонгитюду, спрямованого на вивчення рефлексив-

ної здатності, опосередкованої груповим рефлексивним потенціалом. Запропонований спеціальний діагностичний прийом – умовна логіко-психологічна схема розв'язання творчої задачі (УЛПС) – ще до завершення [171] роботи автором визначив можливість її використання не тільки в трьох описаних [66; 171; 198], а й в усіх подальших роботах цього напряму. Це адекватний спосіб визначення контексту як складової реконструкції невисловленого (тобто того, що на думці).

Запропоновані у двох попередніх роботах підходи до формування рефлексивності набули спеціалізації в аспекті оптимізації усвідомлення індивідуальних внесків у груповий потенціал. Специфічні підтримування (підвищення) рефлексивних здібностей (у тому числі критичності) як функцій, які протистоять розмиванню ідентичності внеску, саме й покладено в основу підсилення рефлексивних здібностей [171; 198].

Як член команди рефлексивних психологів Л. А. Найдьонова [193] провела аналіз кількох типів рефлексивних тренінгів-практикумів з погляду належності їх до інструментів розвитку рефлексивних здібностей. Уперше було розроблено схему внутрішньої організації команди тренерів: образ замовника – образ учасника – образ результату, місце якого пізніше посідає задум події. Описано рефлексивну процедуру як чинник центрації індивідуального суб'єкта в розвитку рефлексивних здібностей.

Таким чином, праці, на які ми посилалися вище [66; 171; 198], показали не тільки діапазон можливостей для відстежування процесу рефлексії в різних предметних реалізаціях, а й певну спорідненість проявів самого процесу рефлексування, досліджуваного в інших традиціях. Ці роботи стали поштовхом до вивчення процесу рефлексії в різних мовних середовищах, що, власне, співвідноситься з традицією тлумачення рефлексії як трансляції з однієї мови на іншу [119].

2.2. Групова рефлексія як метакогнітивна категорія соціальної психології: теоретичні моделі

Інтерпретаційні моделі як зв'язок окремого індивідуального суб'єкта і події з груповим. Подолавши потенційні загрози абстрактного примату суспільства для унікальності самоцінного, самодетермінованого індивідуального суб'єкта [295, 497], психологія, проте, на рівні конкретних теоретичних побудов ще не віднайшла протиотрути, яка убезпечила б її від індивідуалістичного редукціонізму суб'єктного підходу. Внаслідок цього коли розглядають механізми суб'єктності, суб'єкт і досі виглядає одинаком. Наразі залишаються без відповіді важливі запитання: Яким саме чином здійснюється суб'єктність з огляду на соціальну детермінованість психічного? У яких інтерпретаційних теоретичних моделях може бути розкритий зв'язок між окремим індивідним суб'єктом і подією, в якій він об'єднується із соціумом? Як можна, аналізуючи реальні події, в яких розгортаються процеси саморегуляції, самопізнання і взаєморозуміння, взаємодії та взаємоузгодження з іншими, подолати індивідуалізм суб'єктного підходу до людини?

Конструювання таких теоретичних моделей дає змогу, по-перше, прояснити природу окремої значущої для суб'єкта події, по-друге – з'ясувати особливості її рефлексивного відображення в спільній репрезентації групового та індивідуального суб'єктів.

Пропонована нами теорія групової рефлексії базується на методологічних засадах суб'єкт-суб'єктного взаємопроникнення, процесуальності онтологічно злитої взаємодії окремих суб'єктів, спільного конструювання дискурсу груповим та індивідним суб'єктом, зворотної реконструкції образу. Викладення теорії здійснімо у вигляді опису низки концептуальних моделей, розроблених у межах теорії групової рефлексії.

Форми існування рефлексії можуть бути різними: інтелектуальна рефлексія спрямована на розв'язання порушеної проблеми; особистісна –

на переосмислення себе і подолання особистої конфліктності; міжперсональна – на побудову образу групи й подолання міжперсональної конфліктності. *В онтогенетичному розвитку рефлексії* можна виділити кілька *тенденцій.* Перша тенденція – це перехід від розвитку рефлексії всередині однієї із її сфер до одночасного розвитку рефлексії у всіх її складових (мультисферність). Друга – перехід від нижчого рівня цілісності рефлексії, що охоплює лише ситуації, до вищого рівня цілісності (як узагальнення і поширення рефлексії на подієвий рівень). Третя тенденція пов'язана з переходом від послідовного до постійного здійснення рефлексії. Три означені нами тенденції дають відповідно три рівні рефлексії в генезисі її становлення і якісного перетворення.

Первинно рефлексія формується як акт. Первинний акт рефлексії – вибір режиму усвідомлення, результатом якого є рішення: відмовитися від діяльності в разі зіткнення з утрудненням, вийти з контексту досягнення мети – чи обрати шлях мобілізації сил на подальшу мисленнєву творчість, спрямувавши їх на подолання власної конфліктності.

Якщо суб'єкт обирає мобілізацію сил, то повинен змінити позицію на рефлексивну – ідеться про рефлексивний вихід особистості з діяльності, коли та переривається і стає матеріалом для рефлексії: чому справа не вдалася, де було зроблено помилку, що не було враховано і що потрібно врахувати в разі повернення до діяльності, як змінити її, як краще спланувати.

Далі рефлексія розглядається як здатність особистості здійснювати рефлексивні акти в самій діяльності (так, "reflection-in-action" [342; 361] відрізняє професійне виконання дій від непрофесійного), інкорпорованість у діяльність рефлексії, що здійснюється одночасно з нею. Щоб досягти такої одночасності, слід уміти виділяти в контексті того, що відбувається, множину точок зору, які прояснюють будь-яку з низки можливостей подальшого перебігу ситуації [357]. Це дає змогу розв'язувати професійні проблеми "на місці", як тільки вони з'являються. Рефлексія тут аналогічна процесові розгорнутого аналізу ситуації в групі професіоналів, але відбу-

вається не після події, а у свідомості окремого суб'єкта в ході перебігу цієї події. І, нарешті, стадія перетворення рефлексії на стиль життя, глобальне її здійснення в різних паралельних актах, взаємопов'язаних учинках, контекстах міжперсональних і соціальних стосунків, у контекстах буття, що взаємоперетинаються, і різних подіях. Інструментальним оформленням цього рівня рефлексії є спрямованість особистості, яку розглядають як цінність пізнання власного життєвого світу [296], стратегію вибудовування системи життєвих відносин особистості [287].

Концепція групової рефлексії дає змогу означити інтеграцію форм рефлексії та рефлексивної взаємодії, спрямованої на ціннісне самовизначення і побудову системи життєвих відносин суб'єкта.

Групова рефлексія – це система взаємної дії, розуміння та узгодження групового суб'єкта, що перебуває в стадії ситуативного становлення, досягнення максимуму ситуативного циклу життя і забезпечення входження власного статусу, продуктів, наслідків дій у носіїв, локалізованих в індивідних суб'єктах. Групова рефлексія стосується також системи активності, яка розгортається за ініціативою індивідних суб'єктів під впливом ідеального образу групового суб'єкта як ресурсної можливості й ціннісної самодостатності. Під впливом потреби в додаткових ресурсах, без яких подальша автономна активність індивідуального суб'єкта була б неможливою, процес групової рефлексії розгортається також як упізнавання радикалів групових суб'єктів у континуумі попереднього досвіду та їх утілення при створенні групового суб'єкта.

Групова рефлексія розглядається насамперед як спосіб ревізування (зіставлення, співвіднесення, звіряння), розгортання і взаєморевізування картин світу. Це створення повноти картини, яку складно, а інколи й неможливо осягнути окремому індивідові через необхідність утримувати в складі думки одночасно різні позиції, інтереси, ролі. Коли думка тріпоче між цими гранями, групова рефлексія – єдина можливість подолати брак

ресурсів індивідуальної свідомості відобразити світ чи якесь складне його явище.

Зважаючи на традицію метакогнітивізму, в руслі якого Дж. Флевел ввів поняття метапізнання [338] як системи знань людини про особливості власної пізнавальної сфери та засоби її контролю, рефлексія є, звичайно, метакогнітивним процесом. Більше того, саме в понятті рефлексії завдяки її більшій континуальності долається розрив між когнітивним і емоційним рівнями пізнання, адже рефлексія, забезпечуючи організованість і регуляцію власного пізнання, створює тим самим інший рівень картини світу. Групова рефлексія уможливлює такий рівень відтворення образу світу, який враховує повноту інших суб'єктностей у ньому. До того ж групова рефлексія є способом відображення явищ, які перебувають у взаємодії, взаємоперетині і взаємозалежності, і цим визначає центрованість суб'єктності, власне створення групового суб'єкта.

Модель стрижня спільної події. Першою моделлю, яку ми пропонуємо розглянути з огляду на розуміння онтології групової рефлексії, буде модель стрижня спільної події. Для опису механізмів скористаємося низкою робочих понять (ядро події, концентрат тощо), які позначають та фіксують перетворення в моделі.

Життя людини протікає в ситуаціях різної особистісної і соціальної значущості; деякі з них дають змогу дійти в розумінні до власних межових цінностей. Ситуація стає життєвою подією тільки тоді, коли особистість переживає в ній піднесення до вищих, межових цінностей: їх акцентування (виділення), осмислення і переосмислення, їх реалізацію у виборі альтернатив дії, тобто у вчинку [295].

Розгорнутий вище аспект життєвої події як певний чинник, котрий різноманітність виявів людини робить для дослідника більш доступною як у сенсі можливості спостереження, так і в сенсі надійності віднесення виявів до психологічних закономірностей, може бути застосований і до експериментальних ситуацій вивчення мислення, творчості тощо. В експери-

ментальній ситуації розв'язання малих творчих задач (МТЗ) досліджуваний набуває статусу людини, яка береться до задачі за умови, що розв'язуватиме її в оточенні інших досліджуваних. Останнє конституює обмеження загального поля потенціалу досліджуваного умовами задачі та умовами її вирішення. Це обмеження накладається на психіку людини, її мисленнєвий пошук у ситуації, визначає межі її розвитку в даному контексті. У цілому розглянутий нами раніше рефлексивний процес [66; 120; 128; 367; 171; 177; 186; 198; 290] як динаміка різного роду дискурсивних висловлювань, рухів, красномовних пауз у контексті взаємодії кількох учасників розв'язання задачі тепер може бути представлений через інтегративний рівень події.

Ядро події постає як єдність особистості і предметних умов ситуації (див. тут і далі додаток В., рис. В.2.1., , В.2.3.). Утворюється ядро в разі прийняття особистістю ситуації у вигляді, наприклад, задачі з умовою отримати спільний результат, вирішувати її разом. У часовому вимірі ядро події утворює стрижень події (рис. В.2.5.), на кожному з етапів якого можна умовно зробити переріз (рис. В.2.6.), зафіксувавши зв'язки і співвідношення, зрозуміти які можна лише в контексті попередніх дій і взаємодії. Серед факторів, що обмежують стрижень події – загальний потенціал особистостей, залучених до неї (їхні межові цінності, їхні здібності, інтереси, мотивація), і предметні умови (рис. В.2.5.). Стрижень події – це робоча назва, яка у світлі фізичних аналогій (інших фізичних, математичних аналогій) може бути більш точно охарактеризована словами "тренд", "спін", "атрактор" тощо. Умовні перерізи стрижня події висвітлюють основні складові фонового відображення події (рис. В.2.11.), динамічну розгортку відбиття картини світу через змістовий компонент (рис. В.2.12.), через компонент особистісної рефлексії (рис. В.2.13.) та міжсуб'єктну сферу (рис. В.2.14.).

Зробивши одномоментний зріз події, далі ми можемо аналізувати модель у її суб'єктивній структурі представленості як у спільній репрезен-

тації. Умовність наступних моделей полягає в тому, що вони є принципово динамічними і реалізуються в дискурсі перетворень.

Модель розвантаження чуттєвої тканини. Викладена нижче модель (рис. 2.1., рис. В.2.7., В.2.8., В.2.9.) розвантаження чуттєвої тканини суб'єкта як спільної репрезентації континуальна: вона передбачає одночасність існування індивідуального і групових суб'єктів.

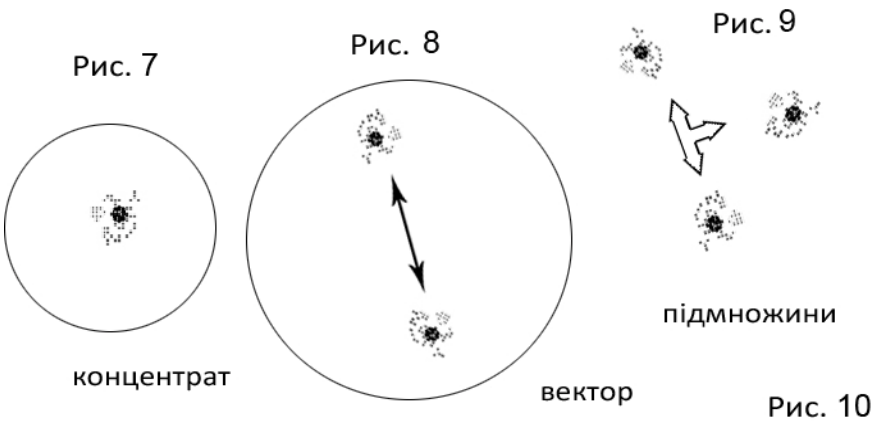


Рис. 2.1. Етапи розвантаження чуттєвої тканини

Відображення стрижня події як центральної зони (ядра) охоплює реальність найбільш злитого і недиференційованого чуттєвого відбиття події (рис. В.2.5.). Насамперед це досвід, мінімально доступний для інших у традиційному розумінні суб'єктивного: практичні знання, окремі прецеденти і факти, організовані в особисту концептуальну класифікацію, імпліцитну теорію, внутрішню мережу з огляду на особисті настановлення, засади переживання, оцінювання і сприймання світу (рис. В.2.12.). У ядрі предметно-обмеженої події не тільки передбачається особистість через контекст, у який вона вбудовується, а й сама ця фактологія (предметно-операційний план події) породжується даними суб'єктами. Нашаровані над ядром потенційні поля (на графічній схемі зображені концентричними колами) – це своєрідні табло відображення, пояснення, зумовлені необхідністю диференційованого і керованого самопізнання з метою предметного просування в розв'язанні задачі.

Як бачимо, функціонування кожного з компонентів, що презентують рефлексивний процес, знаходить висвітлення при його викладенні в інтегративному ключі події, що уможливлює деталізацію інших масштабів – аж до рефлексивних функцій (див. с. 130–131).

Наступна модель (рис. 2.1.) описує модуси рефлексивних процесів, які забезпечують самоорганізацію спільної картини світу груповим та індивідуальним суб'єктами. Взаємодію табло і ядра можна уявити у вигляді трьох різних динамічних картин (етапів), які відповідають екстенсивному, інтенсивному і конструктивному видам рефлексії.

На першому етапі, співвідносному з екстенсивним видом рефлексії, відбувається перехід від безпосереднього чуттєвого відображення події на рівні уявлень, у їх *замінники***,** наприклад, "е…", "о…", "ґ-ґ" тощо (рис. В.2.7.). Характер їх появи є розрізненим, але вираженим у повторюваності, а значить накопичені якості заміни реального уявлення на *перцептивне узагальнення*, яке набуває цієї властивості на наступному етапі. У межах першого етапу тенденція до накопичення оформлюється у властивість *утримання розрізненості* в позачуттєвій і водночас допоняттєвій формі, отже, можемо охарактеризувати її як "концентрацію" *позачуттєвості* (рис. В.2.7.).

Саме ці заміни беруть на себе функцію звільнення чуттєвої тканини свідомості, вивільняючи ресурси для подальшої взаємодії суб'єкта з проблемно-предметними умовами. Процес *утримання розрізнених* фактичних уявлень і їх замінників набуває нової якості на рівні інтенсивної рефлексії (питання, оцінки), де додає, але теж імпліцитно, у суб'єктивну картину репрезентації особистісні забарвлення. У них (забарвленнях) відбиття події (або задачі як частини події) досягає такого якісного стану, коли з'являється непевне відчуття того, в якому напрямі потрібно рухатися, щоб прийти до бажаного. Одночасно неявна присутність особистісного працює на тенденцію розвантаження, але, з другого боку, це злите, недиференційоване відчуття для дальшого розгортання потребує фіксації його у свідомості – знаходження йому місця в загальній картині події, наділення його деяким символічним означенням.

На другому етапі (відповідає інтенсивному виду рефлексії) модель *набуває нових динамічних ознак*; у ній відбувається іррадіація, поширення

концентрату в бік ядра. Тобто проникнення імпліцитно-особистісного шару перетворює вигуки в означення, а протяжність концентратів утворює ті вектори, що розділяють зону осмислення, сприяють інтенсифікації процесу пошуку (В.2.8). Виникає внутрішній діалог виокремлених у свідомості моментів події, зокрема у вигляді оцінок, запитань, що визначають напрям пошукуваного.

На третьому етапі (конструктивна рефлексія) спостерігаємо створення у табло декількох зон-підмножин концентратів, пов'язаних між собою алогічними та суто логічними процесами. У ході висловлювання припущень та формулювання тверджень конструктивної рефлексії на раціональному та метафоричному рівнях відбуваються операції порівняння, побудови гіпотез, синтезу (рис. В.2.9.), а результатом стають підмножини проробленого пошукуваного. Особливість цього рівня полягає в його більшій керованості, довільній рухливості, спроможності відірватися від конкретики умов і помислити ці умови – "а якби…". Це рівень конструювання нової картини реальності і визначення ймовірності збігу суб'єктивної реальності з вихідними, прийнятими зовнішніми умовами.

Беручи до уваги попередні моделі і принцип єдності в структурі суб'єктивного досвіду дії та рефлексії, запитаймо себе: яким саме чином спільно розподілена чуттєва репрезентація групового суб'єкта, злита в ядрі з власне діями, існує поза миттєвістю фізичної взаємодії? Тобто як створюється історія групового суб'єкта в груповій рефлексії? Відповідь на це запитання може дати модель зворотного відліку, або реконструкції образу суб'єктності іншого.

У момент взаємодії відбувається "перетин" світів суб'єктів у різній за своєю експресією внутрішнього світу дії. Але момент набуває свого значення і смислу в контексті минулого і майбутнього події через їх реконструкцію і перспективу. Від ознак дії суб'єкт піднімається у зворотному напрямі, послідовно реконструюючи намір дії іншого суб'єкта, включаючи цю реконструкцію в картину світу і проводячи подальшу ревізію цієї реко-

нструкції. Важливою при цьому є опора на модель розвантаження, яка вказує на цей процес не тільки як даність того, хто лідирує в груповому процесі і володіє мовною ареною, а й на учасників, яким доступна динаміка розвантаження чуттєвої тканини [122] лідера. Беручи до уваги змінний характер лідерства у розв'язанні МТЗ, спільна репрезентація є дійсністю групового та індивідуальних суб'єктів.

Модель зворотних суб'єктних реконструкцій. Звичайно, внутрішня робота суб'єкта найчастіше відбувається в згорнутому форматі, хоч і може бути дискурсивно висловлена в разі постання такого завдання в культурі та достатнього оснащення мовними засобами. Принаймні передача іншому, хто не був присутній в події, або обговорення для взаємної ревізії-звірки варіантів інтерпретацій зворотних суб'єктних реконструкцій сприяє їх дискурсивній експлікації.

Експериментальні дослідження групової рефлексії [171] спиралися саме на аналіз дискурсу у творчому пошуку. Для цього було розроблено спеціальний метод аналізу мови (див. с. 150, [188]), завдяки якому за окремими показниками і контекстуальними параметрами можна оцінити динаміку прояву та взаємопроникнення індивідуального і групового радикалів суб'єктності.

До речі, обидві ці форми суб'єктності включено до зворотних суб'єктних реконструкцій. Так, сучасні кроскультурні дослідження в соціальній психології, зокрема дослідження відмінностей процесів атрибуції, показали, що в той час, як західні (християнські) культури формують імпліцитні теорії, у яких саме індивід має сталі властивості, а групи – не мають, у східних (конфуціанських) культурах переважає акцентування груп – саме вони мають усталені риси, якими й визначаються їхні соціальні результати [335]. Можливо, саме тому введення поняття групового суб'єкта на теренах вітчизняної психології і досі наражається на такий спротив.

Окремо звернімо увагу на загалом маловивчені аспекти взаємного зв'язку розуміння та узгодження як окремих сторін не просто комунікатив-

ного процесу, але аспектів співіснування індивідуального і групового суб'єктів, адже одним із механізмів утворення групового суб'єкта є пригнічення механізмів розуміння-згоди, які ми досліджували в межах проектів упровадження рефлексивного управління в організаціях на етапі їх кардинальних перетворень [201] (див. також с. 78, 217, 262–266).

Недостатньо висвітленим залишається також питання перспективи спільної картини, створеної груповим суб'єктом поза актуальною подією. У випадку, коли частина картини відкрита в спільній творчості, хто вбере в себе цю картину і нестиме її далі, у майбутнє? Якщо проблему індивідуального внеску в спільну творчість уже окреслено і вона вивчається, то проблема індивідуального несення групового суб'єкта лише починає намічатися у формі конкретних досліджень динаміки цінностей організації, наступності філософії підприємства, ціннісної єдності колективу тощо. Питання в тому, що не завжди є відповідність між індивідуальним внеском [237] і несенням – хтось "уніс" більше, але воно не стало значущим для автора і тому він не продовжує "нести", не стає хранителем (не відтворює), щоб розгортати це як цінність в іншому складі групи або серед інших груп.

2.3. Концепція групової рефлексії. Метод аналізу рефлексивних процесів взаємодіючих індивідуальних і групових суб'єктів

Згідно з позицією психології рефлексії, концепції повинні мати власний апарат для вимірювання теоретичних положень. Метод аналізу дискурсу, який надається як власний метод вимірювання теоретичних положень, виконує і системне завдання подолання тенденції редукування складного завдяки повноті оперування емпіричною реальністю.

2.3.1. Концепція групової рефлексії: складові думки в дискурсивному вимірі

Структурування проблеми та формулювання обмежень на попередніх етапах дослідження виявило можливість аналізу рефлексивних процесів індивідуальних і групових суб'єктів на основі емпіричної реальності

дискурсу, який можна реконструювати за допомогою структурних і варіативних складових концепції [347] групової рефлексії (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Структурні і варіативні складові в концептуальній моделі дискурсивного мислення

Складові думки					
структурні					варіативні
плани	сфери	компоненти	види	функціональні елементи	параметри

Зміст думки в діапазоні цінності продуктивності (від незмінності до перетворення) визначається системою категорій, перцептивних узагальнень та особливостей взаємозв'язків перцептивних узагальнень. Виявами думки можуть бути будь-які продукти розумової діяльності: словесні конструкції, схеми, креслення, малюнки, звіти, графіки діяльності органів та функціонування організму, отримані в процесі розумової діяльності (аудіо- і відеозаписи, енцефалограми, омограми тощо). Будь-які вияви думки є окремим виявом поняття "емпірична реальність" (див. табл. 2.1.). Пропонуємо розглянути вияви думки на прикладі протоколу розгорнутого мовного спілкування групи людей, які спільно вирішували значущу для них задачу.

2.3.2. Структурні складові концепції групової рефлексії

До структурних складових мислення належать: плани, сфери, компоненти, види та функціональні елементи (функції) (див. табл. 2.1.). У цій типології функції є індивідами, усі інші складові узагальнюють групи індивідів.

Плани активності. Як вияви думки, плани активності є першим глобальним розчленовуваннями структури концептуальної моделі, сенс якого полягає в означенні напряму активності та джерел ресурсів. Плани активності служать з'ясуванню відмінностей між індивідуальним і групо-

вим мисленням, виявленню механізмів функціонування групового й індивідуального суб'єктів творчості, зокрема на зрізі взаємозв'язків малої групи з іншими соціальними групами, до яких вона належить.

Усього ми виділяємо три плани активності: індивідуальної, групової, міжгрупової.

До плану індивідуальної активності (ПІА) належать такі смислові і змістові складові думки, що функціонують в активності як індивідуального, так і групового суб'єктів. У варіанті індивіда висловлення плану індивідуальної активності відображають змістову і смислову активність, спрямовану на задачу. У варіанті групи такі складові функціонують відносно незалежно й означають таке: індивід спрямований на себе (перебуває в стадії інтелектуального егоїзму); індивід реалізує стереотип автономності (індивідуалістична позиція окремих учасників групи).

До плану групової активності (ПГА) належать такі смислові і змістові складові думки, що функціонують в активності як групового, так і індивідуального суб'єктів. План групової активності відбиває спосіб самореалізації людського індивіда і групи як можливість і потребу виразити ставлення суб'єкта до партнерів, групи в цілому (включаючи себе), а також здійснення спільного розвитку змісту та смислу у взаємодії. У варіанті індивіда вияви плану групової активності свідчать про те, що: індивід інтегрований у груповий суб'єкт; індивід реалізує стереотип спільності.

До плану міжгрупової активності ми відносимо такі смислові і змістові складові думки, що функціонують в активності як групового, так і індивідуального суб'єктів. План міжгрупової активності відбиває спосіб зв'язку груп або представників груп. В експериментальному дослідженні окремим виявом плану міжгрупової активності є план активності експериментатора, що застосовується як неодмінний елемент існування всієї експериментальної ситуації. У мовному вияві він збігається з фізичним звучанням реплік експериментатора.

Серед трьох перерахованих вище планів активності найбільше уваги в нашому викладі буде приділено планам індивідуальної і групової активності. Відповідно план міжгрупової активності розглядатимемо скорочено, тому такі структурні підрозділи, як сфери, компоненти, види, функціональні елементи концептуальної моделі описуватимемо як симетрію планів групової та індивідуальної активності.

Таблиця 2.2.

Структура виявів думки: плани активності

Усі вияви думки (плани активності)	
план індивідуальної активності	**план групової активності**
сфера міжсуб'єктних взаємодій ПІА	*сфера міжсуб'єктних взаємодій ПГА*
смислова сфера ПІА	*смислова сфера ПГА*
змістова сфера ПІА	*змістова сфера ПГА*

Сфери: історичне і актуальне значення. Поняття сфери виникло з потреби виділення смислового регулювання продуктивних процесів. Тим самим усю емпіричну реальність було розділено на змістову і смислову сфери. Щоб з'ясувати механізми процесів, що забезпечують продуктивність, у групі було виділено сферу міжсуб'єктних (міжперсональних і міжгрупових) взаємовідносин. Отже, емпіричну реальність будь-якого з планів представлено змістовою, смисловою і міжсуб'єктною сферами (табл. 2.3.). Змістова сфера вміщує змістовий компонент, а смислову наповнюють компоненти інтелектуальної та особистісної рефлексії, тобто смислова сфера охоплює інтелектуально-смислові та особистісно-смислові функціональні елементи.

Сферу міжсуб'єктних взаємовідносин (міжперсональних і міжгрупових) наповнюють компоненти взаємодії, взаєморозуміння та взаємоузгодження.

Компоненти. У процесі вирішення задачі мислення суб'єкта не однорідне і не концентрується тільки на самій задачі. Найчастіше в ході ви-

рішування основної задачі функціонують три підзадачі: 1) перетворення умов, сформульованих у тексті задачі; 2) перетворення-підтримка особистісних регулятивів (смислів, самоставлень, самооцінок); 3) забезпечення партнерства в ході вирішування (перетворення-підтримки взаємовідносин усередині групи).

Таблиця 2.3.

Структура виявів думки: сфери планів індивідуальної і групової активності

змістова	смислова	міжсуб'єктна	сфери	змістова	смислова	міжсуб'єктна
плану індивідуальної активності				плану групової активності		

Компоненти є найбільш узагальненим орієнтиром, який визначає тип спрямованості мислення як механізму рефлексивного продуктивного процесу. Простір рефлексії заповнюється (вичерпується) спрямованістю рефлексивного процесу на типи перетворення об'єктів і типи задач з їх перетворення. Через історичні причини і додатковий пояснювальний потенціал компоненти включено до сфер. Усього в кожному плані активності виокремлено шість компонентів, розподілених у трьох сферах (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Структура виявів думки: компоненти планів індивідуальної та групової активності

		взаємо-узгодження	КОМПОНЕНТИ	взаємо-узгодження		
	особистісний	взаємо-розуміння		взаємо-розуміння	особистісний	
змісто-вий	інтелектуаль-ний	взаємодії		взаємодії	інтелектуаль-ний	змісто-вий
плану індивідуальної активності				плану групової активності		

Поняття рівня цілісності всередині компонента визначає вид. Структурно кожний компонент поділяється на три види. Поняття тенденції всередині виду визначає індивід – функцію. Кожний вид об'єднує дві функції. Компонент, тенденція, цілісність – чинники, які, власне, і визначають індивіда (функцію).

"Тенденція" – одна з трьох координат визначення функції. Її призначення як координати – встановлення напрямку руху думки як наміру або реалізації: тенденція актуалізації обслуговує акти намірів у діях і розумінні; тенденція реалізації лежить в основі актів виконання намірів і застосування актів розуміння.

Відображувальному, усвідомлювальному (розуміючому) та перетворювальному способам проникнення в проблемність і конфліктність, які виникають у ситуації, що моделює життєві умови здійснення процесу творчості, відповідають поняття "рівні цілісності". У кожному компоненті градація цих засобів проникнення в проблему та її перетворення (зняття) традиційно має назви рівнів цілісності – першого, другого, третього. Так, перший рівень відповідає відображувально-видільному, другий – відображувально-усвідомлювальному (розуміючому), третій – відображувально-перетворювальному засобам зняття проблеми.

Деякі компоненти мають нульовий "рівень цілісності". Тоді градація описаних вище засобів проникнення в проблему та її перетворення (зняття) набувають вигляду послідовності рівнів цілісності: нульового, першого, другого і, нарешті, третього. Взаємодія засобів проникнення в проблему та її зняття і забезпечує найбільш цілісне проникнення в сутність явища. Розвиток програмних засобів прийняття рішення та обчислення спонукав нас до використання в позначенні рівнів цілісності назв від першого до четвертого, попри певне розмивання рельєфності самих назв та їх відповідності завданню відображення способів перетворення. Тому питома вага використання показників перебуває в діапазоні від другого до четвертого рівнів, що відповідає у другому рівні – відображувальному-видільному, у

третьому – відображувальному-усвідомлювальному (розуміючому), у четвертому – відображувальному-перетворювальному засобам зняття проблеми.

Виходячи з розуміння компонента як найбільш узагальненої концептуалізації механізму продуктивного розумового процесу, природно припустити, що існують його підетапи. Кожен з них являє собою спеціалізований засіб проникнення в проблему, її перетворення та зняття і визначається поняттям "рівнів цілісності", градація яких охоплює низку щаблів – від першого до четвертого рівня.

Види компонента. Для всіх шести компонентів поняття цілісності всередині компонента визначає, власне, його вид. Відповідно до чотирьох рівнів цілісності в кожному з компонентів виділено три-чотири "види", що мають специфічну компонентну назву й об'єднані в межах вищих структурних одиниць (сфер, планів). Отже, вид – це конкретизація рівня цілісності в межах компонента. Конкретизація досягається завдяки об'єднанню тенденцій.

Як бачимо, вид у межах плану визначають два чинники – належність до певного компонента і рівень цілісності, що характеризує ступінь узагальненості і глибину проникнення в проблемно-конфліктну ситуацію.

Як визначені рівні цілісності, види різняться значимістю свого функціонування в знятті індивідами проблемності та подоланні конфліктності. У ситуації згортання (скорочення) вербального мислення репрезентованість видів, що залишилися, є діагностичною. Особливе значення види мають при реалізації рефлексивної теорії в груп-рефлексивних технологіях. Опис видів – у кожному конкретному компоненті.

Функції компонентів. Функціональний елемент (функція) є концептуальною одиницею структурної складової думки. Мовою метафори функція – це клітина, цеглина, елемент періодичної системи. На макрорівні розщепити цей елемент аналізу неможливо, однак його можна розчленувати на мікрорівні, тобто через варіативні складові думки (параметри). Призна-

чення "функції" полягає в якісному маркуванні будь-якого висловлювання як продукту, атрибуту думки (чи продукту, атрибуту рефлексії).

Функціональний елемент у межах будь-якого з планів визначають три координати (чинники): 1) належність до визначеного компонента; 2) рівень цілісності, що характеризує ступінь узагальненості і глибину проникнення в проблемно-конфліктну ситуацію; 3) тенденція – перебування функціонального елементу в межах "до" чи "після" кульмінації проблемно-конфліктної ситуації. Кожен функціональний елемент компонента плану визначають дві координати – цілісність і тенденція. У межах кожного з видів плану функціональний елемент визначає одна координата – тенденція.

Повний опис функціональних елементів наведено в межах кожного конкретного компонента (див. додаток Б., с. 19–97). Структурні складові думки детально розглянуто згідно з логікою характеристики компонентів і їх розчленувань в обох планах активності одночасно.

2.3.3. Варіативні складові концепції групової рефлексії – параметри

До варіативних складових мислення належать параметри (див. табл. 2.1., 2.5.). Різні якісні рівні здійснення спільної творчості ми фіксували, визначаючи параметри для кожного з функціональних елементів. Параметри спрямованості, позиції, контакту у своїх розчленовуваннях відбивають моменти організованості, усвідомленості, самостійності та незалежності (або, навпаки, згуртованості). Параметри відображають якісні характеристики всього рішення в цілому, тому що є наскрізними, об'єднують різні структурні елементи дискурсивного мислення на тій або іншій логічній підставі.

Параметри належать до варіативних складових мислення. У концептуальній моделі групової творчості за ними закріплено наскрізні концептуальні ознаки, які дають змогу відобразити складність процесу спілкування, що протікає в умовах творчості.

Таблиця 2.5.

Структура варіативної складової концептуальної моделі дискурсивного мислення (параметри)

Параметри		
"спрямованості "	"позиції "	"контакту "

Близьким до параметрів є поняття планів та "голосу" випробуваного, що в наших протоколах вирішення творчої задачі позначено буквами – "к", "з", "с"). Вони перебирають роль наскрізної характеристики, спроможної об'єднати всі функціональні елементи на загальній підставі. Описані вище дві логічних підстави не вичерпують увесь набір основ, за якими можна об'єднати функціональні елементи на рівні всієї концептуальної моделі, планів, видів і їх поєднань. Смисл такого наскрізного об'єднання структурних розчленовувань полягає в інтеграції структурно-функціональних типів на цільових засадах для концентрації властивостей, "розчинених" у кожному із цих типів, у визначеності ознаки феномена чи властивості, яку ми називаємо "параметром". Параметри дають змогу варіювати будь-яку з функцій за відомим набором ознак, що забезпечує глибину розуміння специфіки конкретного етапу розумового пошуку. Тобто параметри спрямовують розвиток аналітичного апарату до рівня аналізу конкретного етапу розумового пошуку в наскрізній якості процесу мислення.

Параметр контакту. Параметр контакту відбиває моменти взаємодії, розчинені в процесі вирішення задачі (див. табл. 2.6.). Ці акти взаємодії як вияви доброзичливості або конфронтації, прийняття або заперечення партнера криються за видимістю того, що відбувається фактично. Параметри відбивають те, що в партнерів на думці, але чого вони не мають наміру демонструвати.

Розчленовування "продовження іншого" інтегровано відбиває логіку змістового розвитку (наприклад, операційну реалізацію схеми, запропонованої товаришем, або контроль, аналіз зроблених ним кроків), тобто свід-

чить про такий розподіл дій між партнерами, який об'єднує їх немовби в одного суб'єкта процесу вирішення. Так, при умовному розгляді ділянки протоколу, де партнери підхоплюють у мовленні одне одного (це схоже на стенограму промови однієї людини), вирішення виглядає організованим, логічним і природним. Такий прийом можна використовувати як спосіб перевірки слушності віднесення висловлювань до цього розчленовування параметра контакту.

Таблиця 2.6.

Розчленовування параметра контакту

Розчленовування параметра "контакт "				
"продовження іншого" – висловлювання, які продовжують логіку партнерів	"заперечення іншого" – висловлювання, які заперечують логіку партнерів	"ігнорування" – висловлювання, які ігнорують логіку партнерів	"продовження себе" – висловлення, які продовжують власну логіку	"відволікання" від рішення задачі

"Заперечення іншого" – це таке розчленовування параметра "контакт", що відбиває явне або приховане протистояння позицій, змістів партнерів, надаючи навіть вербалізації часткових функціональних елементів змістової сфери негативного оцінювального, емоційного характеру.

"Ігнорування" часто буває важко відділити від інших розчленовувань параметра "контакт", наприклад, від "заперечення іншого" або "продовження себе". Відмітною рисою висловлювань, які ми кваліфікували як ігнорування, є неспіввіднесеність змісту фрази з досягненнями інших партнерів, відсутність у мовному вступі висловлювань міжперсональної сфери, які забезпечують наявність контакту. Причому відмінність цієї ознаки від "продовження себе" полягає у показному "небаченні" партнерів, відсутності реакції на їх промови, спрямовані до даного партнера, у демонстративності таких виявів, що відбиває глибоке особистісне протистояння, а не ситуативну захопленість змістом, як це ми спостерігаємо в разі "продовження себе".

Параметр спрямованості. Параметр спрямованості конкретизується через логіку і феноменологію адресації інформації в процесі спілкування (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

Розчленовування параметра "спрямованість"

Розчленовування параметра "спрямованість"			
партнера на себе	партнера на партнера	партнера на групу	партнера, групи на групу

Це спрямованість: "на окремого партнера", "на себе", "на групу в цілому", "на іншу групу". Спрямованість "на окремого партнера" конкретизується таким чином: спрямованість будь-кого з партнерів або експериментатора – на партнера "к", те ж саме – на партнера "з", те ж саме – на партнера "с" і т. ін. Спрямованість партнера, групи на іншу групу виявляється, зокрема, як спрямованість "на експериментатора".

Можна виділити й інші види спрямованості, проте в межах нашого завдання – дослідження рефлексивних механізмів спільної творчості – наведених розчленувань цілком достатньо. Як додаткові критерії можна використовувати вербалізацію імен партнерів, порядок зміни їхньої мовної активності (як правило, кому адресується висловлювання, тому і передається мовна арена).

Параметр позиції. Параметр позиції має максимальну оцінку за шкалою інтегративності (табл. 2.8.). Класифікацію параметра забезпечує синтез двох шкал: індивідуалістичність – колективістичність та усвідомленість – стихійність.

Таблиця 2.8.

Розчленовування параметра позиції

Розчленовування параметра "позиція "						
МИ		Ми з тобою (коаліційне)		Я		Умовна позиція (з погляду іншого)
усвідомлене	стихійне	усвідомлене	стихійне	усвідомлене	стихійне	

Розчленовування "Я стихійне" і "Я усвідомлене" належать до висловлювань партнерів, не об'єднаних єдиним способом поєднання власних зу-

силь. Причому "Я усвідомлене" – це такий рівень здійснення індивідуальної позиції, коли партнер відстоює цю позицію як рефлексивно забезпечену і логічно обґрунтовану точка зору.

Розчленовування "Ми коаліційне стихійне" і "Ми разом стихійне" відбивають об'єднання партнерів на рівні змістового просування, яке складається саме собою, шляхом реалізації загальної логіки. При цьому "Ми коаліційне (стихійне або усвідомлене)" – це об'єднання двох партнерів, коли третій з якоїсь причини ще не бере участі в спільному розвитку змісту.

"Ми коаліційне усвідомлене" і "Ми всі усвідомлене" – організована цілісним функціонуванням міжперсональної сфери і рефлексії плану групової активності спільність, що здійснюється в діалектиці ототожнення партнерами себе з групою в цілому, з одного боку, і виокремлювання свого місця в ній, власного внеску в загальну справу і в реалізацію спільного способу його здійснення – з другого. "Ми всі (разом) усвідомлене" – найвищий рівень здійснення особистісної позиції в спільному вирішенні творчої задачі: він припускає можливість максимального скорочення нецілісної взаємодії ("розуміння з півслова").

2.3.4. Положення теорії групової рефлексії як введення авторського соціально-психологічного тлумачення поняття рефлексивного управління

Отже аналіз напряму психології рефлексії і його дочірньої гілки груп-рефлексивної психології в контексті завдань дослідження дають змогу, по-перше, підсумувати здобутки третього етапу розвитку поняття рефлексивного управління, по-друге, висунути положення теорії та концепції групової рефлексії.

На *третьому етапі* розвитку поняття рефлексивного управління – етапі *психологізації та кристалізації змісту* – виявлено тенденції виведення розгляду рефлексивного управління з контексту протистояння суб'єктів взаємодії та переходу до аналізу його як системної якості і все більшого насичення психологічним змістом співвіднесення складності ви-

клику та відповідності йому рівня відбиття (розширення відбиття) як способу опанування невизначеності у неконфронтаційному [169] контексті .

Узагальнено досягнення психології рефлексії та досвід суспільної практики їх використання для аналізу й управління рефлексивними процесами. Доведеність на аналітичному рівні існування рефлексивних процесів у трьох формах – як інтелектуальної, особистісної та міжсуб'єктної рефлексії (ресурсної) – уможливлює управління ними у відповідних напрямах. Таке логічне узагальнення дає змогу висунути основні положення соціально-психологічної теорії групової рефлексії як авторського тлумачення рефлексивного управління: 1) групова рефлексія є *міжсуб'єктно-транзитарною*, тобто її форми, здійснені в інтерсуб'єктному просторі однією особою, можуть бути використані іншими суб'єктами; 2) супротяжні у спільному просторі й часі, процеси рефлексії індивідуальних і групових суб’єктів є *взаємообумовленими;* 3) *реверсивність* рефлексивного процесу спрямовує його на розширення чи концентрацію переосмислення; 4) на основі аналізу дискурсу рефлексивні процеси можуть бути *реконструйовані,* зміни структур дискурсу здатні зумовлювати зміни рефлексивних процесів, забезпечуючи 5) принципову *керованість* групової рефлексії.

Керуючись обґрунтуваннями І. М. Семенова про певну тотожність теорії і концепції у випадку, коли теорія має власну систему вимірювання (рефлексивних процесів) і, тим самим, систему доказів і можливість реєстрації розширення рефлексування за певними показниками, ми стверджуємо, що система показників одночасно виступає критерієм сформованості рефлексивного управління та визначає зміст управління як особливої взаємодії, що здатна підсилювати в непрямий спосіб необхідні рівні рефлексування. *Система показників* розгалужується на *результативні* і *процесуальні* показники. Результативні показники крім фіксації факту розв'язання задачі, завдяки нормативу визначають *діапазон продуктивності* (від тривіального рішення до точного). *Процесуальні показники* представлено прямими збігами зі *структурними* або *варіативними* проявами дискурсу, їх основами

(компонент, цілісність, тенденція, див. додаток Б. с. 18–19, табл. 2.1., 2.5.) або їх *математичними перетворюваннями* (наприклад, показники самомобілізації).

Реконструкція рефлексивних процесів стає можливою завдяки концептуальній моделі спільних репрезентацій індивідуальних і групових суб'єктів як орієнтиром застосування показників. Репрезентації в повному і згорнутому вигляді представлені в продуктах взаємодій, які реєструються в дискурсі. На основі аналізу дискурсу розроблено показники ефективності групової рефлексії, які презентують *явні* і *згорнуті* рефлексивні процеси як систему. Згорнуті процеси групової рефлексії забезпечують *розвантаження чуттєвої тканини свідомості* індивідуальних і групових суб'єктів через функціонування соціокогнітивних механізмів концентратів, векторів і спільного табло відбиття картини світу, виражених у відповідних функціональних елементах дискурсу при здійсненні координації зусиль учасниками спільної події.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз етапів розвитку поняття рефлексивного управління *(конфронтаційного; розмивання змісту та накопичення суперечностей; психологізації та кристалізації змісту)* та узагальнення його результатів по завершенні другого, у ході опрацювання третього та розпочатої роботи над виконанням наскрізного четвертого завдання дисертаційного дослідження дали змогу зробити такі **висновки**:

Висунуті положення теорії групової рефлексії (про транзитарність, взаємозумовленість, реверсивність, дискурсивну реконструкцію і керованість групової рефлексії) надають *нового соціально-психологічного змісту тлумаченню поняття рефлексивного управління* як взаємодії суб'єктів відповідно до складності виклику з необхідним рівнем розширення відбиття, тобто управління рефлексивними процесами індивідуального і групового суб'єктів.

Запропоновані *концептуальні моделі* спільних репрезентацій, *метод* аналізу рефлексивних процесів через дискурс у спільній події (КФПЗСА) і

система показників (результативних, процесуальних) є інструментом розрізнення *форм* існування групової рефлексії та вимірювання її проявів, служать дискурсивними орієнтирами рефлексії при взаємодії індивідуальних і групових суб'єктів. *Інтелектуальна* рефлексія спрямована на розв'язання порушеної проблеми; *особистісна* – на переосмислення себе і подолання особистої конфліктності; *міжсуб'єктна* – на побудову образу групи й подолання міжперсональної і міжгрупової конфліктності. Процеси групової рефлексії забезпечують розвантаження чуттєвої тканини свідомості індивідуальних і групових суб'єктів через функціонування соціокогнітивних механізмів концентратів, векторів і спільного табло відбиття картини світу суб'єктами в контурі спільної події. КФПЗСА дає змогу виділяти ті елементи дискурсу, що є основою яких реконструювання смислової і ресурсної регуляції мислення. Розроблені методичні засади реконструкції сталого смислового і ресурсного в дискурсі групи дали змогу перейти, застосовуючи контекстний підхід, до аналізу нормативно неоднозначних ситуацій, уможливили перехід до реконструювання більш складних (польових) ситуацій в організації.

РОЗДІЛ 3

ЗАКОНОМІРНОСТІ ГРУПОВОЇ РЕФЛЕКСІЇ І РЕФЛЕКСИВНІ ПРОЦЕДУРИ

Теоретично-аналітичне обґрунтування положень групової рефлексії потребує їх емпіричної перевірки як на лабораторно-експериментальному рівні, так і в польових умовах. Цьому наскрізному завданню присвячено подальше викладення.

3.1. Закономірності перебігу процесів групової рефлексії при моделюванні складнокоординованості в лабораторних експериментальних умовах

3.1.1. Здобутки експериментальних досліджень процесу рефлексії для подолання феноменів складнокоординованості

Рефлексія в різних мовних середовищах: трансформація дискурсу з метою розширення відбиття джерел складнокоординованості. За І. С. Ладенко, розширення обсягу рефлексування може відбуватися саме в акті транслювання з однієї мови на іншу як у процесі, що усуває певну обтяженість (стереотипність). У цьому випадку під мовою слід розуміти мову наукового підходу, алгоритми програмування, мови інших етносів.

Такий підхід забезпечив просування експериментальних досліджень у напрямку долання дистанції між вивченням рефлексивного процесу, скутого обмеженнями відповідної моделі, і реальною життєвою проблемою. Низку досліджень рефлексивного процесу ми вже згадували вище [173; 203; 225; 226], тому розгляньмо аспект проблемності, який став поштовхом до розгортання цього процесу як засобу долання складнокоординованості.

У результаті повторного аналізу емпіричних даних, отриманих як у лабораторних, так і пізніше у впроваджувальних ситуаціях, було виявлено певні закономірності, що полегшують з'ясування джерел складнокоординованості. Такими джерелами є: 1) функціонування фільтрів групової суб'єктності у формі блокування сприйняття висловлених партнерами в ході розв'язанні задачі інших думок і моделей, з одного боку, і чутливість у дослуховуванні до того, що є побічним продуктом пошуку за умови рефлексивного регулювання фільтрів – з другого; 2) аспекти чіткості й нечіткості ідентичності, наявність перехідних дифузних форм суб'єктності, які виникають стихійно, але можуть бути свідомо виокремлені з метою вловлювання ефектів переходу ресурсу в групі з однієї в іншу форму свого існування (з індивідуальної в групову й навпаки). Виявлені соціокогнітивні закономірності в динаміці групової суб'єктності заклали підґрунтя концепції формування системи рефлексивного управління в складнокоординованих організаціях на основі управління рефлексивними процесами у взаємопереходах групової суб'єктності.

Рефлексія образу себе в опануванні різнопредметності. Природу групової рефлексії під час розв'язування задач з урахуванням їх образної складової показано в лабораторних експериментах О. В. Совєтова (технічні задачі), М. І. Найдьонова (конструкторські задачі), Л. В. Григоровської (музичні задачі), М. Л. Токаревої (розуміння художніх творів), А. М. Булата та ін. Оскільки відмінність образів, що постають за схожими вербальними виявами, може лежати в основі такого феномена складнокоординованості, як різнопредметність, вивчення взаємодії рефлексивних механізмів і трансформації образів є важливим напрямом аналізу масиву досліджень.

У працях О. В. Совєтова, який першим у психології рефлексії звернувся до вивчення рефлексивної регуляції процесу розв'язування технічних задач, було розширено методичну складову змістово-смислового методу аналізу предметної сфери. Виникло припущення, що не тільки пред-

метний образ має складові свого розширення, а й смислові утворення – в образі персони і групи. Ця думка знайшла підтвердження в дослідженнях процесу розв'язування конструкторських задач М. І. Найдьоновим [171].

В інших дослідженнях (Л. В. Григоровська, М. Л. Токарева) доведено, що в ході розв'язування задачі, крім образу персонально себе і групи, виникає образ автора твору та особливостей його дискурсу – стилю, жанру (залежно від предметної специфіки завдань). Уведення параметричної методології в змістово-смисловий аналіз дало змогу реконструювати образи за їх вербальними виявами, принаймні вловлювати моменти їх трансформації у взаємодії партнерів, а також уможливило проведення детального аналізу місця образної складової в дискурсі загалом.

Підтверджена на матеріалі музики можливість формування образного мислення школярів завдяки впливу на рефлексивні механізми творчості (Л. В. Григоровська) та розроблення процедур образної рефлексії (М. І. Найдьонов і Л. А. Найдьонова) заклали основи однієї з важливих складових формування системи рефлексивного управління. У ході дослідження образної складової, що не тільки виявляє себе в персональному чи комунікативно-кооперативному дискурсі, а й буває розпорошеним синкретичним виявом певного прихованого цілісного образу, доведено, що такий образ можна реконструювати в процедурах. Саме створення такого різноспрямованого образу замикає смисл переходу дискурсу на різні рефлексивні рівні.

Для розуміння групового суб'єкта ще більше значення має зв'язок образу і групової рефлексії, оскільки саме образна складова пов'язана з репрезентацією "Я-Ми-ідентичності" суб'єкта, яка може бути реконструйована на основі більш чи менш цілісних мовних проявів. Узагальнення досліджень "Я-Ми ідентичності" у формі порівняння індивідуальних траєкторій участі індивіда в спільній творчості в лабораторних формувальних експериментах (Л. А. Найдьонова) і стратегій кооперування в циклі досліджень-упроваджень (М. І. Найдьонов) дало змогу відстежити логіку не тільки того, як група впливає на індивіда, а й логіку того, як відбувається

поступ у нарощуванні цілісності усвідомленого лідерства та єдності, як сама група перетворюється в групу з новою суб'єктною якістю – стає груповим суб'єктом.

У дослідженнях-упровадженнях Л. В. Григоровської з позицій музичної педагогіки показано значення уявного образу себе в іншій ролі (наприклад, школяра в ролі вчителя), що (у випадку відсутності конфлікту приєднання до педагогічного групового суб'єкта) кардинальним чином змінює процеси рефлексивного регулювання образного музичного мислення, забезпечуючи зростання продуктивності. Визначення певних елементів дискурсу як похідних від ідентифікації себе з груповим чи з індивідуальним суб'єктом мало суттєве значення в просуванні до створення діагностичних та інтервенційних засобів формування системи рефлексивного управління.

Одним із таких засобів було порівняння результатів класичної методики "Я-Ми-образ", яку письмово виконували учасники тренінгів-практикумів, з процедурами заключної (підсумкової) рефлексії. Виявлено низку ефектів перетину рефлексивних процесів у формі публічної рефлексії та індивідуальної рефлексії на основі текстового продукту (тесту "20-ти речень", M. Kuhn, T. McPartland) у ситуаціях організаційного навчання та розвитку. Показано, як можна використовувати результати індивідуальних тестів для підтримки "Я-Ми-образу" і образу розвитку організації, досягнутих у тренінгу, у посттренінговий період.

На впроваджувальному рівні процеси створення нової якості образу досліджувалися також під час створення рефлексивної оболонки для авторських семінарів одного з найвідоміших учителів-новаторів Є. М. Ільїна (проект "Метр" у 1989–1991 роках виконувався у співавторстві з Г. В. Похмєлкіною). Коли майстер-класи проводилися без психологічного супроводу, у вчителів – учасників семінарів – виникав образ "метра" – амбітної, не зацікавленої в аудиторії людини. З другого боку, не з'являлося образу споживача як адепта його підходу. Рефлексивне опрацювання цього роз-

риву образів шляхом залучення рефлексивного ресурсу професійних психологів для трансформації образів конфронтації в образ ресурсу стало підтвердженням ефективності рефлексивних технік роботи з образами (зокрема, з розривом образів споживачів послуги).

Таким чином, у роботах, які переводили напрацювання емпірії та закономірностей рефлексивної психології в прикладні та впроваджувальні модифікації, було виявлено ресурсну і блокувальну функції ідентичності у складі актуальних когнітивних процесів. Ресурсна функція в разі перебування в бажаній уявній або фактичній групі сприяє продуктивному процесові (у випадку фактичної групи має значення також прийнятність для групи такого членства). Крім того, ресурсна функція може бути такою на фоні блокувальної. Утворення об'єднань у межах певної групи може мати тільки тактичний характер, виконувати функцію когнітивного просування і не потребувати оформлення відмінностей ідентичності щодо більш широкої групи. Тоді можемо говорити, що певні рівні блокування не зачіпають можливості когнітивного просування в низці випадків або через віддаленість конфліктних зон, або через опосередкування їх проміжними фільтрами. Інші рівні можна зарахувати до актуально неможливих.

Ціннісні контексти рефлексії: поліціннісність і постналежність до різних групових суб'єктів. Нову концептуальну інтерпретацію даних в аспекті прогресивних характеристик групової рефлексії в межах різних цінностей започатковано дослідженнями цінності продуктивності групи і цінності розвитку індивіда в групі в лабораторних експериментах М. І. Найдьонова та Л. А. Найдьонової. Порівняння даних, отриманих у цих дослідженнях, показало, що рефлексивна регуляція, яка стихійно розгортається з потреби забезпечення продуктивності групи, не завжди збігається з цінністю розвитку індивіда.

Статистично значущі відмінності між учасниками групової творчості, які збільшили продуктивність подальшого (за груповим) індивідуального пошуку, і тими, хто погіршив індивідуальний процес і результат, підт-

вердили важливість врахування параметрів дискурсу (зокрема такого параметра, як контакт у вигляді заперечення партнерові, який диференціював зазначені вище групи). Індивідуальні результати в разі повернення до самостійного пошуку погіршуються навіть після успішної динаміки нарощування продуктивності групою в тих випадках, коли параметр заперечень слабко виражений у дискурсі. Згідно з новою концептуальною інтерпретацією це може бути результатом незбалансованої "Ми-ідентичності", надмірного приєднання до групового суб'єкта з надмірною втратою меж власної суб'єктності.

Описані нами механізми можуть також відігравати суттєву роль у виникненні такого феномена складнокоординованості, як поліціннісність, що є наслідком невідрефлексованої постналежності до різних групових суб'єктів.

Теоретико-методологічний аналіз отриманих результатів досліджень і розробок дав змогу подолати редукцію щодо продуктивності як домінуючої цінності, яка опосередковує виклик і включення рефлексії.

Показано, що інші цінності також можуть опосередковувати рефлексивні процеси, зокрема цінність незмінності (стабілізації, збереження, що виступає антиподом продуктивності) теж може ініціювати групову рефлексію, принаймні у формі рефлексивних очікувань. Виявлено, що суперечності на ціннісному рівні, не усвідомлені і не узгоджені, можуть створювати руйнівні для системи тенденції взаємознищення рефлексивного потенціалу.

З'ясовано, проте, що механізм взаємопроникнення цінностей у процесі розвитку групового суб'єкта в практиці реалізації груп-рефлексивного підходу, зорієнтованого на свідому взаємодію і взаємоузгодження цінностей групових суб'єктів, може стати однією із складових розвитку системи рефлексивного управління. Розгляд ціннісних контекстів у цих дослідженнях створив передумову включення спеціального модуля "Цінності, принципи, правила" у контекст подальшого дослідження і формування системи

рефлексивного управління як обов'язкового компонента узгодження для ініціації рефлексивного середовища.

Вікові, індивідуальні і середовищні чинники феномена статусно-рольової невідповідності. Проведено метааналіз особливостей процесу групової рефлексії в генетичному і диференціально-психологічному аспектах при порівнянні різних підгруп досліджуваних у лабораторних експериментах (А. М. Булат, К. К. Готовська, С. М. Кікоть, Л. А. Кисліцина, Р. В. Крючковенко, Т. В. Лазарева, З. І. Литвинова, М. Г. Мошніна, Л. В. Побединська, Г. В. Рогач, І. П. Рясна, О. Л. Селицька, Н. І. Соркіна, М. Л. Токарева, Т. Л. Хомченко, Т. В. Чаусова).

Вікові відмінності в динаміці процесу групової рефлексії полягають у гетерохронному стихійному формуванні окремих складових, що інтегрують групову рефлексію на основі різного співвідношення компонентів. Дослідження рефлексії на віковому відтинку встановлюють близькість віднайдених у них закономірностей до закономірностей вікових особливостей рефлексії, виявлених у межах інших концептуальних підходів (В. В. Давидов, Л. В. Занков, Ж. Піаже, В. В. Рубцов). Дослідження, які керуються порівнянням груп, відібраних згідно з методиками інших наукових шкіл, та в контексті груп-рефлексії (Л. А. Кисліцина, М. Г. Мошніна [104; 165]), показали відсутність їх диференціації за структурними і процесуальними показниками групової рефлексії та за продуктивністю спільної творчості.

Так, виявлення характеристик групової рефлексії у досліджуваних з теоретичним і емпіричним типами мислення (виділеними за методикою О. Ф. Іванової) не дали змоги зробити висновок про пряму залежність між теоретичним типом мислення і прогресивними показниками групової рефлексії [165]. Більше того, партнери з несформованим теоретичним мисленням виявили меншу продуктивність спільної творчості і нижчу ефективність його рефлексивної регуляції порівняно з партнерами, що мають сформований емпіричний тип мислення. Хоч опанування рефлексивних опе-

рацій обернення є, за Ж. Піаже, обов'язковою складовою розвитку мислення підлітків, а інтелектуальна рефлексія, за Л. В. Занковим, – складовою продуктивного розв'язання задач, при розгляді індивідуальних властивостей у груповому контексті лише цих елементів виявляється недостатньо, щоб забезпечити прогресивні показники групової рефлексії.

Співвідношення особливостей групової рефлексії і рефлексивності-імпульсивності когнітивного стилю партнерів у лабораторних дослідженнях групового розв'язання малих творчих задач, проведених Л. А. Кисліциною [346; 104], підтверджує, що немає прямого зв'язку і значущих кореляцій між розвинутими процесуальними і продуктивними показниками групової рефлексії та рефлексивним когнітивним стилем. Найоптимальніші структурні й процесуальні показники групової рефлексії характерні для партнерів, індивідуальний когнітивний стиль яких не має яскраво виражених полюсних характеристик ні імпульсивності, ні рефлексивності, що відбивається в середніх значеннях вимірювання цього показника.

Як показує проведений аналіз досліджень групової рефлексії, вони в більшості випадків пропонують не так вікові закономірності формування групової рефлексії, як включення соціально-професійно-рольових факторів у вікові закономірності становлення рефлексії. Саме професійнорольова ідентифікація виявилася провідним чинником в узагальненні вікової осі розвитку групової рефлексії. Статистично і процедурно відповідаючи вимогам психодіагностики, процедура контекстуального функціонально-параметричного змістово-смислового аналізу (КФПЗСА), застосовувана в дослідженнях, дає можливість відстежувати рефлексію окремих носіїв і загалом середовища. Аналіз наведеної низки досліджень засвідчив існування фактора рефлексивного середовища, яке суттєвим чином зміщує вікові межі в ситуації розвитку групової рефлексії [66; 171].

Рефлексивне середовище як чинник продуктивності відіграє ключову роль у створенні концепції формування системи рефлексивного управ-

ління в складнокоординованих організаціях. У разі внесення в організаційне середовище зовнішньої рефлексивної компетенції змінюватиметься загальне середовище, яке, у свою чергу, впливатиме на розвиток рефлексивних процесів у всій системі рефлексивного управління. Цикл дослідження-впровадження стосовно рефлексивного середовища неможливо відділити від загального пошуку закономірностей і засобів формування системи рефлексивного управління в складнокоординованих організаціях.

Життєві контексти рефлексії: від боротьби статусів до паритетності суб'єктності. З огляду на висновки про важливість рефлексивного середовища для розвитку такого інтегративного утворення рефлексивних процесів, як групова рефлексія, звернімося до аналізу тих досліджень, котрі розглядають закономірності, похідні від контексту, у які вбудовано лабораторні експерименти. Дослідження, проведені під керівництвом автора на основі концепції групової рефлексії, загалом відрізняються врахуванням впливу організаційного контексту лабораторного експериментування не тільки як чинника забезпечення чистоти аналізу змінних, а і як предмета дослідження. Метааналіз виявів динаміки процесу групової рефлексії в різних життєвих контекстах показав, що розвиток групової рефлексії можливий не тільки в контексті основної діяльності (навчання, профорієнтація, підвищення професійної кваліфікації), а і в межах контексту самовідновлення, особистісного саморозвитку, проведення дозвілля [198].

Вбудований у ці контексти лабораторний формувальний експеримент вимагав враховувати контекстуальні особливості для забезпечення ефективності здійснюваних процедур. Так, спроба сформувати творчі групи в межах одного робочого колективу (навчального класу) за принципом соціометричних крайностей, здійснена в межах дослідження впливу соціально-психологічного контексту партнерських взаємовідносин на процеси групової рефлексії (З. І. Литвинова [128]), дала ключ до прогнозування особливостей первинної динаміки групової суб'єктності в разі включення в експериментально-психологічне середовище. Рівностатусність (незалежно

від того, високим чи низьким є статус) за умови відсутності особистої неприязні створює сприятливі умови для розгортання групової рефлексії. Суперечність між структурами формального і неформального лідерства за відсутності напрацьованих способів взаємодії чи їх неадекватності новим умовам може провокувати боротьбу за підвищення статусу, що приводить до складностей формування групового суб'єкта і стає чинником такого феномена складнокоординованості, як боротьба за статус. Різностатусність, особливо на рівні включення в групу контекстно ізольованих партнерів і в разі блокування побудови способів взаємодії, створює несприятливі умови для розгортання групової рефлексії, оскільки така заблокована група обмежується суто репродуктивними стратегіями і намагається уникати взаємодії.

Виявлення цих особливостей на рівні впровадження поставило як вимогу пошук засобів, які сприяли б розвиткові групової рефлексії в умовах: а) статусної боротьби, б) особистої неприязні і конфлікту, в) заблокованої ізоляційними стосунками взаємодії. З другого боку, саме ці особливості стосунків варто діагностувати в організації, коли йдеться про завдання формування системи рефлексивного управління.

Щоб забезпечити врахування все більш широких контекстів і середовищ, під керівництвом автора було проведено перевірку виявлених рефлексивних закономірностей функціонування дискурсу в межах різних мовних середовищ. Перевірка здійснювалася в лабораторних умовах шляхом моделювання спільного творчого процесу англійською, французькою та німецькою мовами (Т. В. Лазарева, Т. Л. Хомченко, З. І. Литвинова, А. Тарицина [120; 127]), російською та українською (І. П. Рясна, Н. І. Соркіна [75]), а також з урахуванням рівня володіння мовою (носії, перекладачі, студенти). З'ясувалося, що розбіжності у функціонуванні групової рефлексії не впливають на продуктивність творчості в межах одномовного середовища, але потенційно можуть створювати додаткові труднощі, наприклад, якщо перекладачеві, долученому до стихійно організова-

ного творчого процесу команди, бракує психологічної компетенції (особливо за обмеженості часу, що унеможливлює розгортання рефлексивного процесу). Використання у впроваджувальному циклі варіантів проведення рефлексивних процедур англійською й німецькою мовами підтвердило певну універсальність (щодо досліджених мов) розроблених діагностичних процедур, а також можливостей впливу на перебіг групової рефлексії в цих процедурах.

Наведені нами приклади відтворення різними дослідниками методу дослідження рефлексивного процесу в лабораторних умовах, з одного боку, зафіксували діапазон виявів передвісників складнокоординованості, а з другого, засвідчили потребу в узагальненні методу, який охоплює емпірію лабораторних і впроваджувальних досліджень і який може застосовуватися як віртуальність, що уможливлює прецеденти аналізу відкритих подій

3.1.2. Подолання тенденції редукування складного: потенція виходу за межі лабораторного експерименту

Нередукована первинна реконструкція дискурсу: можливості технічного оснащення. Метод контекстуального, функціонально-параметричного, змістово-смислового аналізу рефлексивних процесів (КФПЗСА) базується на експериментальному методі вирішення вголос творчих задач тріадою учасників [22; 78; 150; 158; 239; 240; 271]. Його можна уявити як послідовність етапів реалізації (табл. В.3.1.). Аналіз дискурсу здійснюється на основі протоколу фактичного процесу розв'язування задачі досліджуваними (всього ходу міркувань).

Протоколювання – створення текстового файлу ("протоколу") на основі аудіозапису ходу вирішення задачі (індивідом або групою учасників) [225, 307–325]. За термінологією рефлексивної психології, протоколювання – перший *етап* відновлення (реконструкції) продуктивного розумового процесу за його дискурсивною складовою. У випадку протоколювання голо-

су окремого випробуваного, записаного на окремому магнітному (електронному) носії, протокол має назву "стенограма" [225, 308].

Далі вербальна репрезентація розумового пошуку аналізується за допомогою концептуального апарату груп-рефлексивної психології. Якщо протоколювання – це перший етап у застосуванні КФПЗСА, то другим етапом відновлення (реконструкції) продуктивного розумового процесу за його дискурсивною складовою є встановлення належності кожного висловлювання до певного параметра і певної функції (приклад протоколу і коментарі щодо його розділів [225, 320–326]).

Щоб оптимізувати процедуру протоколювання й експертування належності висловлювання до певного параметра і певної функції, розроблено спеціальну програму – автоматизоване робоче місце рефлексивного психолога (АРМП [170]).

Принцип відновлених основ реконструкції на різних етапах застосування КФПЗСА-методу. Метод КФПЗСА заснований на тому, що, крім свого предметного змісту, мовні висловлювання партнерів мають певне рефлексивне навантаження. Встановлення кількісної і якісної рефлексивних складових мови – завдання концептуального апарату. У "вирішуванні вголос", крім реального просування в предметному матеріалі задачі, задіяні функції фасилітації, каталізу, організації інноваційної діяльності, саморегуляції, регуляції спільного розумового пошуку.

Завдяки КФПЗСА онтологічна реальність стає доступною для спостереження – і для самого дослідника, і для наукової спільноти. Застосування принципу відновлених основ реконструкції дає змогу утримувати показники КФПЗСА як образ реальності, що відповідає багатьом завданням. Узагальнено КФПЗСА можна зобразити у вигляді послідовності етапів, які його реалізують.

Сучасне психодіагностичне призначення методу найбільш оптимально може бути викладене за допомогою його аналогово-історичного орієнтування (табл. В.3.2.). Отже, завдяки процедурним і концептуальним мо-

жливостям методу – розрізняти рефлексивну складову мови-думки – його сучасне психодіагностичне призначення кваліфікується як унікальний експеримент для забезпечення точного (щодо змісту і часу) прогнозу стосовно персони або групи. Ситуативний прогноз за "згорнутими" показниками широко застосовується нами в тренінговій практиці, інтерв'юванні, спостереженні.

Через близькість експериментальної схеми до природного експерименту метод легко інтегрується в прикладний проект. Рефлексивні ознаки мови-думки в ситуації вирішення задач "уголос" подано в описах структурних і варіативних складових (плани, сфери, компоненти, види, функціональні елементи, параметри; див. с. 125–135). Рефлексивні ознаки мови-думки в ситуації груп-рефлексивного тренінгу-практикуму близькі до її ознак у лабораторному експерименті і частково описуються поняттям рефлексивного середовища. Більш повний розвиток методу здійснюється в дослідницьких, навчальних і впроваджувальних проектах.

Щоб досягти повноти операціоналізації, вдамося до передуючого та констатуючого порівняльного аналізу методу ЗСА (змістово-смислового аналізу, за І. М. Семеновим, С. Ю. Степановим) і КФПЗС-аналізу рефлексивних процесів (актів). Обидва вони базуються на експериментальному методі "вирішення вголос творчих задач тріадою учасників". Оскільки база КФПЗСА більш широка (завдяки більшій представленості емпіричної реальності), подальше викладення проведемо на прикладі КФПЗСА в комп'ютеризованому варіанті.

Завдання подальшого викладу – показати, як співвідносяться вищезазначені функції з мовними виявами в емпіричній реальності протоколу. Це уможливлює повторне звертання до фіксації етапів розгортання методу.

Виокремимо два типи експертного аналізу дискурсу – редукцію та ампліфікацію. Перший виділяє головну функцію висловлювання згідно з реконструкцією змістового пошуку відповідно до логіко-психологічної норми, абстрагуючись від інших можливих функцій, та реалізує принцип по-

глинання (див. с. 36, 104). Таким чином відбувається редукція багатошаровості і контекстуальної багатозначності висловлювання, воно визначається за своєю найбільш вираженою функцією під кутом зору індивідуального суб'єкта – автора висловлювання. Така редукція для розгляду дискурсу в інтеракції і тим більше в контурі групового суб'єкта є неприйнятною, оскільки редукується і та складність, яку ми взялися досліджувати.

Принцип ампліфікації дискурсу для утримання складності. Апмліфікуючий спосіб дає змогу утримувати складність і полягає в присвоєнні одному висловлюванню декількох функцій. Це підхід поліфункціональності, який реалізує принцип співіснування. Уведення принципу ампліфікації, крім передумов, що склалися завдяки розвитку підходу у власних межах, також було зумовлено і методологічними обґрунтуваннями ампліфікації В. П. Зінченко, М. К. Мамардашвілі [88].

Принцип виявляє себе не тільки в межах моделі розв'язування творчих завдань. Допустимою є редукція тільки тих функцій, що перебувають у межах одного компонента рефлексії, де функції нижчого рівня цілісності поглинаються функціями вищого рівня. Такий принцип накопичення функцій в одному висловлюванні дає можливість не тільки реконструювати логіку пошуку згідно з нормативом задачі, а й охоплює реальність включення функцій одного суб'єкта в логіку іншого.

Крім того, ця методологія стає придатною для відбиття феномена подвоєного сприйняття: коли в межах логіки мисленнєвого пошуку індивіда висловлювання виконувало одну функцію, а в пошук партнера включилося з іншою. У психології цей феномен був описаний як ефект побічного продукту. У нашому випадку він виявляється на рівні функціонування змістової (предметно-операційної) сфери. У разі перетворення смислових аспектів та аспектів взаємодії в предмет пошуку побічний продукт дій персонажів (діячів, навіть самих себе) стає пошукуваним особливого типу, принципом побічного продукту: "шукай, очікуй ресурсу на перехрещенні взаємодії". В інших випадках варіювання ідентичності як інструмент роз-

ширює обсяг рефлексування, набуваючи особливого статусу побічного продукту. Існує і зворотний бік цього явища – невідстежування ідентичностей відтворює повторне невідбиття, ніби фільтр свідомості [9]. Наприклад, висловлення наміру (мотивація) може бути зрозумілим як вказівка іншим партнерам зробити це саме або як самовизначення на власну дію; запитання на зрозуміння може бути сприйняте як незгода з пропозицією партнера і т. ін.

Отже, КФПЗСА порівняно із ЗСА забезпечує фіксацію складності у відкритих подіях.

3.1.3. Вимоги до процедур рефлексії, похідні від структури дискурсу

Найбільші концептуальні масштаби дискурсу в забезпеченні успішності спільної творчості. Співвідношення кількості висловлювань, що виконують у міркуваннях різні функції, було названо структурою дискурсу. Співвідношення може бути розглянуто на різних рівнях узагальнення, тобто в різних концептуальних масштабах.

Нагадаємо, найбільші концептуальні масштаби узагальнення задаються кваліфікацією функціональної структури висловлювань у двох напрямах: виділення планів активності (індивідуальної та групової) і визначення сфер, позначених висловлюваннями.

Доповнюване планом активності експериментатора, розчленовування на плани активності охоплює повноту мовної активності або дискурсу, що піддається функціонально-параметричному аналізові. Кількість висловлювань, вербалізованих у цих трьох планах активності, приймається за 100% кожного одиничного протоколу. Далі всі структурні показники обчислюються як питома вага якої-небудь структури в конкретному протоколі, що дає можливість побачити співвідношення підструктур на різному рівні їх узагальнення у відсотках від повноти всієї мовної продукції протоколу. По певному масиву протоколів обчислюється середня питома вага структури, що дає можливість аналізувати співвідношення структур по

групі протоколів, порівнювати структурні показники в різних групах і т. ін.

Оптимальне співвідношення показників у випадку групового розв'язання можна визначити, порівнявши структури дискурсу в разі успішного і неуспішного розв'язання задач. Було проведено аналіз 116 протоколів групових рішень різних задач (55 успішних і 61 неуспішних). Основна мета цього аналізу – визначити попередні критерії оцінювання структурних показників. За нашим припущенням, відмінності в структурних показниках між двома групами – успішних і неуспішних рішень – можуть свідчити про вплив структурних показників на результативність рішення. Застосування статистичного критерію U-Манна-Уїтні для незалежних вибірок дає змогу визначити значущість відмінностей при порівнянні двох масивів протоколів. Вибір цього критерію обумовлений аналізом форм розподілу даних, які не відповідають нормальному розподілу (за критерієм нормальності Колмогорова-Смирнова) і є схожими для відповідних пар показників. Незважаючи на наявні підтвердження нормальності за критерієм Колмогорова-Смирнова для наймасовіших структур і структур досить поширених, візуальна оцінка розподілу підтверджує, що дані висновки потрапляють у зону обмеження дії цього критерію. Тому для порівняння всіх показників ми використовуємо U-критерій, що належить до непараметричних методів порівняння вибірок. Разом з тим в описі отриманих даних ми спиратимемося на концептуальний принцип представлення повноти картини структурних показників, не виключаючи дані, які не підтверджено статистичним критерієм на прийнятих рівнях значущості.

Додатковим прийомом аналізу надійності і значущості отриманих співвідношень структур слугувало порівняння закономірностей у межах всього масиву і його частин. Розщеплений надвоє масив ураховував особливості обробки протоколів експертами різної кваліфікації. Так, було виділено дві підгрупи протоколів: експертний прототип (54 протоколи) і експертний варіант (62 протоколи). Експертний прототип є обробкою прото-

колів експертами найвищої кваліфікації, які мають право навчати методу КФПЗСА, експертний варіант – обробка протоколів звичайними експертами, які мають обмежений, але достатній досвід аналітичної роботи. Збіг закономірностей, виявлених у межах загального масиву (n=116), з аналогічними в межах двох розщеплених масивів є підтвердженням стійкості зв'язку. У випадку, якщо виявлені в межах основного масиву закономірності не підтверджувалися при розщеплюванні, цьому приділялася спеціальна увага під час аналізу, і провідними були значення, отримані для масиву "експертний прототип" (n=54). Таке рішення зумовлене тим, що в даному масиві обробка протоколів проводилася за повною схемою аналізу, тобто визначалися не тільки структурні, а й параметричні показники (докладніше про це – на наступному етапі аналізу даних), що давало змогу більш точно реконструювати процес мислення.

Природно, зафіксований під час порівняльного аналізу зв'язок структурних показників успішності спільної творчості залишається гіпотетичним до перевірки його у формувальному експерименті, коли, впливаючи на структурні показники дискурсу в ході спеціально організованих процедур, ми доводимо можливість змінювати успішність рішення. Отже, важливість даного етапу аналізу структурних показників зумовлена тим, що він дає можливість визначити напрями побудови рефлексивних процедур, а відтак вплинути на рефлексивні процеси і, опосередковано, на продуктивність творчості.

Аналіз структурних показників буде здійснено в логіці конкретизації: від розгляду найбільш узагальнених структур до деталізації їх складових (в таблицях результати цього аналізу буде відображено у вигляді статистично значущих відмінностей трьох рівнів, позначених зірочками: * – рівень значущості p менше або дорівнює 0,05, ** – p менше або дорівнює 0,01; *** – p менше або дорівнює 0,0001). Спочатку буде розглянуто плани активності, потім сфери, компоненти, їх види і функції дискурсу. У кожному з цих рівнів знайде відображення логіка розділення на плани. Опус-

каючись від найвищих рівнів узагальнення до все більшої конкретики мовних висловлювань, ми порівнюватимемо успішне і неуспішне вирішення. Додаткова задача, яку ми розв'язуватимемо в рамках такого аналізу, – з'ясування загальних закономірностей і діапазонів співвідношення структур дискурсу в умовах стихійної організації розумового пошуку.

Традиційним способом ілюстрування співвідношення показників структури є гістограми, що віддзеркалюють певні профілі структурних показників, в яких можна виділяти домінування, переважання, прямі і зворотні зв'язки, своєрідне перетікання з однієї структури до іншої і низку інших особливостей співвідношення структур. Як найнаочнішу візуалізацію ми вибрали два основні варіанти побудови гістограм: співвідношення профілів структур в разі успішних і неуспішних вирішень та порівняння попарно однойменних структур. Як додатковим варіантом ілюстрування даних ми скористаємося також об'ємним зображенням, яке поєднує кілька співвідношень профілів. Залежно від особливостей результатів вибиратимемо той варіант, який найкращим чином ілюструватиме виявлену закономірність.

Порівняння планів активності. Порівняння планів активності двох масивів протоколів (див. рис. В.3.1.) дає підстави стверджувати, що успішні вирішення зазвичай вирізняються переважанням плану групової активності над індивідуальним (51% проти 46%), тоді як неуспішні – протилежним співвідношенням (37% проти 57%) на достатньо високому рівні статистичної значущості (0,01 і 0,001 відповідно для ПІА і ПГА). Незважаючи на те, що існують дуже великі розкиди у співвідношеннях двох планів активності (мінімум ПІА – 2%, максимум – 75%; мінімум ПГА – 9%, максимум – 95%), вдалося виявити загальну закономірність переважання ПГА над ПІА в разі успішного розв'язання задачі. Ця закономірність зберігається при розщеплюванні вибірки.

Висновок емпіричного дослідження 1. Щоб спільна творчість була успішною, слід здійснити перебудову дискурсу, забезпечивши переважан-

ня плану групової активності над планом індивідуальної активності. Конкретизація планів активності за тенденціями. Відповідно до описаної раніше концептуальної моделі (див. с. 125–135) у розумовому пошуку можна виділити дві тенденції: актуалізації і реалізації.

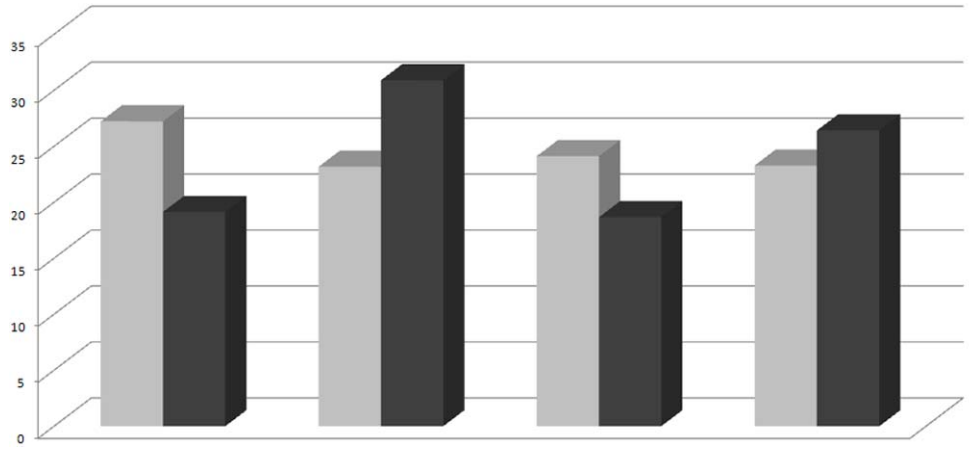
Нагадаємо, що дискурс актуалізації спрямований на пошук ідеї вирішення, побудову задуму, організацію розуміння; дискурс реалізації – це застосування знайдених цілісних основ, перевірка і побудова форми презентації знайденого принципу, доведення його до вичерпної відповіді (яке теж може бути зовсім не репродуктивним, але творчим процесом). У цілому в межах основного масиву співвідношення тенденцій актуалізації і реалізації є урівноваженим – жодна з них не показала значущих переважань за різної успішності вирішення. Діапазон коливань у співвідношенні тенденцій має більш згладжені екстремуми: мінімум тенденції актуалізації – 29%, реалізації – 20%, тоді як максимуми для обох тенденцій становлять 66%. Тобто можна впевнено говорити про те, що спільне рішення обов'язково має співвідношення тенденцій не менше ніж 1/3,3.

Конкретизація попереднього висновку 1 (про переважання плану групової активності в разі успішного вирішення) на рівні аналізу тенденцій містить значущі відмінності (див. рис. 3.1.). Так, з упевненістю можна говорити про збереження закономірності на рівні співвідношення тенденції актуалізації: у разі успішного вирішення переважає тенденція актуалізації ПГА, а в разі неуспішного – тенденція актуалізації ПІА.

Іншими словами, успішні учасники прагнуть актуалізувати не тільки своє індивідуальне розуміння, а перш за все забезпечити актуалізацію дискурсу плану групової активності. При розщеплюванні вибірки дана закономірність повністю зберігається як значуща відмінність двох масивів. Що ж до тенденції реалізації, то тут зберігається закономірність тільки щодо плану групової активності, який переважає в успішних групах.

Тенденція реалізації плану індивідуальної активності варіабельна: при розщеплюванні вибірки вона не тільки втрачає значущість, а й інвер-

сується (співвідношення реалізації тенденції ПІА і ПГА не розрізняє успішних і неуспішних рішень). Це свідчить про те, що для успішного вирішення не є принциповим, яку форму реалізації спільно знайденого принципу обирають учасники групи: цілком допустимою є індивідуальна реалізація, яка не знижує успішності за її координованого проведення. Водночас цілком ясним є зв'язок успішного вирішення з переважанням тенденції актуалізації ПГА над тенденцією актуалізації ПІА.



	*** актуалізація ПГА	*** актуалізація ПІА	*** реалізація ПГА	реалізація ПІА
Успішні	27,23	23,18	24,12	23,29
Неуспішні	19,14	30,9	18,67	26,42

Рис. 3.1. Порівняння тенденцій по планах активності при різній успішності

Висновок емпіричного дослідження 2. Щоб спільна творчість була успішною, слід забезпечити переважання тенденції актуалізації плану групової активності над планом індивідуальної активності, тоді як для тенденції реалізації можливі різні продуктивні варіанти, у тому числі і з переважанням тенденції реалізації плану індивідуальної активності.

Конкретизація планів активності за рівнями цілісності. Конкретизація планів активності за рівнями цілісності є досить важливим етапом у розумінні внутрішньої будови успішного дискурсу. Традиція вивчення мислення і формування понять ґрунтується на постулаті переваги вищих рівнів узагальнення для продуктивності мислення. Аналіз рівнів цілісності дискурсу спирається саме на цю традицію, залишаючи на даному етапі розгляду за дужками змістове наповнення. Нагадаємо, що виділяється чотири рівні цілісності відповідно до внутрішньої місткості осягнення картини

всього процесу вирішення в тому або іншому його аспекті: перший рівень цілісності має найменшу місткість, забезпечуючи вхід-вихід процесу, четвертий – найвищу, забезпечуючи переломні точки руху в процесі. Теоретично рішення може бути отримане на першому рівні цілісності, проте такий стан речей характеризуватиме дискурс або як надмірно затиснений культурними нормами самоконтролю предметної адекватності (усі невідповідні змістовим перетворенням вербальні форми відбуваються у внутрішньому плані, не вербалізуючись), або свідчитиме, що процес не є суб'єктивно творчим, таким, що долає проблемність і конфліктність. Тому фактично постає потреба у третьому, інтенсифікуючому, рівні цілісності.

Діапазони виділених чотирьох рівнів цілісності в дискурсі є достатньо варіативними, разом з тим, їх можна описати в показниках екстремумів. Так, перший рівень цілісності має діапазон від мінімуму, що дорівнює 0,29%, до максимуму – 27%. Природним є переважання другого рівня цілісності в протоколі вирішення задачі, хоч він і має найвищу варіативність: екстремуми коливаються від 8% (мінімум) до 77% (максимум). Третій рівень цілісності менш варіативний: мінімум – 12%, максимум – 37%. Четвертий рівень цілісності охоплює діапазон від 1,2% до 18,8%. Таким чином, вельми умовно співвідношення рівнів цілісності може бути описано як 1:5:2:1 (рис. В.3.2.).

Аналіз наведеної ілюстрації показує, що відмінності між рівнями цілісності в разі успішного і неуспішного вирішень є статистично значущими, за винятком найвищого, четвертого рівня. При розщепленні вибірки значущість відмінностей щодо першого і другого рівнів зберігається. Профіль дає можливість зафіксувати ще одне додаткове спостереження стосовно співвідношення даних показників: у випадку успішного вирішення четвертий рівень цілісності представлений більше, ніж перший, тоді як в разі неуспішного вирішення такої відмінності не спостерігається. Враховуючи попередні зауваження про співвідношення рівнів цілісності, перейдемо до характеристики планів активності в їх розподілі за рівнями цілісності. Для

цього скористаємося об'ємним типом гістограм (див. рис. В.3.3.). Як бачимо, значущі відмінності в першому рівні цілісності зумовлені збільшенням першого рівня цілісності плану індивідуальної активності в разі неуспішного вирішення.

Це співвідноситься з індивідуалістичною налаштованістю на вирішення, яке вимагає індивідуалізації входу-виходу і не сприяє концентрації на груповій діяльності, необхідній для успішної спільної творчості. Особливо хотілося б звернути увагу на значуще переважання другого рівня цілісності ПГА у випадку успішних рішень, тоді як ПІА переважає здебільшого в разі неуспішних. Третій і четвертий рівні цілісності значущо відрізняються планом індивідуальної активності, який переважає в разі неуспішного вирішення. Разом з тим не слід перебільшувати необхідність переорієнтації вищих рівнів цілісності тільки на план групової активності, оскільки в цьому не має принципової потреби під кутом зору спільної творчості.

Більше того, для найвищого рівня цілісності ПІА залишається таким, що переважає над ПГА і у випадку успішного вирішення задачі. Переважання в третьому рівні цілісності ПГА не є строгою закономірністю – при розщепленні вибірки вона втрачає свою статистичну значущість. Це може бути інтерпретовано як можливість варіабельності інтенсифікуючого рівня цілісності: не так важливо, в якому плані активності відбувається інтенсифікація – важливо, що вона відбувається. Разом з тим однозначно можна стверджувати, що найбільш стійкою є перша з виявлених на даному етапі аналізу закономірність (щодо першого рівня цілісності), яка зберігається на статистично значущому рівні при розщепленні масиву.

Висновок емпіричного дослідження 3. Щоб спільна творчість була успішною, особливо важливо забезпечити спільний вхід-вихід з процесу вирішення, де переважання плану індивідуальної активності на першому рівні цілісності не є ресурсним під кутом зору досягнення успіху.

Три попередні висновки, отримані в ході дослідницького аналізу, цілком очевидно орієнтують конструювання процедур управління рефлексивними процесами на: створення умов, що сприяли б переважанню плану групової активності як більш адекватного спільному пошукові; акцентування на важливості спільної актуалізації рефлексивних процесів; приділення особливої уваги забезпеченню спільного входу-виходу в спільний творчий простір дискурсу.

Аналіз сфер активності. Наступний етап аналізу структури дискурсу – розгляд сфер активності з подальшою конкретизацією виявлених зв'язків. Сфери активності можна умовно співвіднести з видами спрямованості особистості, які виділив С. Л. Рубінштейн, або видами відносин, описаних В. М. Мясищевим. Вони охоплюють змістову сферу (предметно-операційну), смислову (інтелектуально-особистісну) і міжперсональну, яка пізніше увібрала в себе і міжгрупові аспекти.

Порівнюючи успішне і неуспішне вирішення задачі, ми спробували скласти загальну картину співвідношення сфер активності (рис. В.3.4.).

У разі успішного вирішення співвідношення сфер має вигляд класичних сходинок: найбільшою мірою представлена змістова сфера, за нею – смислова, і далі – міжперсональна. У випадку неуспішного рішення смислова сфера домінує не тільки над міжперсональною, а й над змістовою, що надає профілю форми п'єдесталу. А проте величина переважання не є статистично значущою, оскільки діапазони представленості сфер достатньо варіабельні: змістова сфера – від 1,6% до 61%; смислова – від 3% до 42%; міжперсональна – від 0% до 28%. Умовно усереднене співвідношення сфер можна представити як 2:2:1. При цьому переважання змістової сфери у випадку успішного вирішення є певною мірою ситуативною характеристикою, яка при розщеплюванні вибірки піддається інверсії. Отже, принципових відмінностей у співвідношенні сфер у разі успішного і неуспішного вирішення за відсутності їх розділення за планами активності виявити не вдалося.

Тим цікавішими видаються з огляду на цей висновок стабільні закономірності, помічені при переході до аналізу співвідношення сфер за планами активності за умови різної успішності творчого процесу. На гістограмі (див. рис. В.3.6.) представлено порівняльні профілі успішного і неуспішного вирішення за сферами з урахуванням плану активності.

Тут ми фіксуємо статистично значущі відмінності. Загальна картина співвідношення підтверджує висновок емпіричного дослідження 1 (про переважання ПГА у випадку успішного рішення). Так, переважання ПГА простежується за всіма сферами: змістовою, смисловою і міжперсональною. Зниження ПІА є значущим за смисловою і міжперсональною сферами і не охоплює тільки змістову. Перевірка виявлених закономірностей через розщеплювання вибірки підтверджує важливість переважання змістової сфери ПГА. Варіабельність продуктивних співвідношень смислової і міжперсональної сфер схиляє до думки про їх ситуативний характер, допустимість здійснення особистісної рефлексії як у ПГА, так і в ПІА під кутом зору успішності спільної творчості.

Принаймні зауважена варіабельність вимагає уточнення в ході подальшої конкретизації аналізу. Разом з тим стабільність переважання змістової сфери в плані групової активності дає підстави означити ще один напрям ефективного конструювання процедур.

Висновок емпіричного дослідження 4. Щоб спільна творчість була успішною, важливо забезпечити дискурс змістової сфери в плані групової активності, її переважання над планом індивідуальної активності.

Продуктивні характеристики компонентів дискурсу. Переходячи до аналізу на рівні компонентів, зазначимо, що логіка опису особливостей структури дискурсу на рівні аналізу компонентів потребує певного удосконалення. Через збільшення кількості одиниць аналізу (виділено сім компонентів) профільне зображення дискурсу з урахуванням планів активності стає менш наочним і доступним для читання. У зв'язку з цим вдамося до поетапного опису – від загальної форми профілю компонентів через

аналіз особливостей співвідношення компонентів послідовно за кожним з планів активності до порівняльного аналізу компонентів за планами усередині кожної зі сфер: змістової, смислової і міжперсональної.

Така послідовність у викладі огляду отриманих результатів обробки 116 протоколів є вельми зручною: зберігається логіка порівняння двох груп (успішного і неуспішного вирішення), логіка руху від найбільш узагальнених результатів до їх конкретизацій і разом з тим досягається зручне для аналізу дозування інформації порціями, які легко осягнути.

Щоб порівняти компоненти за різної успішності вирішення, скористаємося гістограмою (рис. В.3.5.).

Формула умовного співвідношення компонентів у профілі дискурсу може бути представлена послідовним рядом чисел – 5:3:6:1:1:1:1, коливання значень яких не виходять за межі ±0,5 одиниці. Таке спрощення дає змогу конкретизувати й уточнити отримане вище під час аналізу сфер співвідношення 2:2:1. Проте залишається загальною закономірність, яка відображає неодмінну наявність у дискурсі вирішення творчої задачі не тільки змістових, смислових, а й міжперсональних висловлювань, які у своїй загальній кількості переважають. У цьому значенні варіації співвідношення змісту і значень, персональних разом з міжперсональними, як 2:3 (при огрубленні співвідношення між сферами) або 4:5 (при огрубленні співвідношень між компонентами за рахунок поправки на округлення з деяким збільшенням компонентів міжперсональної сфери до одиниці) є не таким важливим.

Згідно з ресурсним підходом до дискурсу слід зазначити, що в умовах обмеженості фізичного часу мовна арена дискурсу може бути розглянута як якийсь цілісний ресурс, у якому більша його частина витрачається не на безпосереднє просування в змісті задачі. Природно, такий стан речей обумовлений полімотивованістю будь-якої людської діяльності, в якій одночасно відбувається вирішення багатьох задач, що висуваються (свідомо або навіть несвідомо) суб'єктами, які беруть у ній участь. Частина дискур-

су, яка не стосується змістового просування, не є зайвою, оскільки виконує цілий набір функцій, від яких залежить перебіг спільного творчого процесу. І в більш відкритій (ніж лабораторний експеримент) ситуації ця множинність задач помножується.

Разом з тим доцільним видається питання про можливість процедурної оптимізації профілю структури дискурсу. Не йдеться про формальне настановлення на усунення смислових складових, оскільки не доведено їх непродуктивність – навпаки, усіляко підкреслюється необхідність смислової регуляції. Утім, питання можна поставити так: а які, власне, умови організації спільного дискурсивного простору, які процедури і правила їх проведення сприяли б ресурсному примноженню продуктивності спільної творчості? Детальний порівняльний аналіз структур дискурсу спрямовано на пошук напрямів конструювання таких процедур.

Повертаючись до порівняльного аналізу профілів компонентів при різній успішності рішення, слід звернути увагу перш за все на компоненти, які мінімально різняться своєю питомою вагою в загальній структурі дискурсу. Відсутність значущих відмінностей говорить про те, що функціонування даних компонентів у таких кількісних значеннях не є критичним для досягнення або недосягнення шуканого результату спільної творчості. До таких компонентів належать предметна частина змістів, інтелектуальна рефлексія, взаєморозуміння. Розщеплювання вибірки на два масиви не змінює цього стану речей. З одного боку, така нечутливість до критерію успішності даних компонентів може свідчити про те, що саме такий рівень їх кількісної представленості є в цілому характерним для спільного вирішення творчих задач. Друге, альтернативне, пояснення можливе, якщо спиратися на дані про варіабельність зазначених компонентів як усередині успішної, так і всередині неуспішної творчості, які не дають змоги говорити про закономірності на рівні дескриптивної (описової) статистики. Ця відсутність значущих відмінностей на рівні компонентної структури дискурсу, утім, не означає, що всередині кожного з цих компонентів немає ніяких

особливостей будови, що відрізняли б рішення успішні від неуспішних. Проте до цього ми повернемося на наступному етапі конкретизації даних.

Значущі відмінності спостерігаються при порівнянні операціональної частини змістів, особистісної рефлексії, взаємодії і взаємоузгодження, причому в першому й останньому випадках компоненти більш виражені в разі успішного вирішення, а в інших – неуспішного. Переважання операціонального компонента в успішних вирішеннях може мати дуже просте пояснення – за відсутності ідей і принципів вирішення у випадку неуспішного пошуку їх і не потрібно операціоналізувати, доводити до змістової реалізації. Тільки ця закономірність зберігається при розщеплюванні вибірки, і, незважаючи на досить високу варіабельність змістових компонентів залежно від розв'язуваних задач (про це див. [171; 173]), операціональна частина змістів більшою мірою представлена в успішних рішеннях.

Переважання особистісної рефлексії в разі неуспішного пошуку також є цілком закономірним наслідком описаної раніше (іншими авторами [303]) смислової блокади. Ми вважаємо за потрібне говорити про перенесення акценту в дискурсі на смисловий контекст змістових невдач. Це не завжди пошуки винного, як іноді спрощує ситуацію стереотипне її розуміння, але завжди необхідність додаткової саморегуляції, яка у випадку успіху в змістовому просуванні не стає настільки актуальною.

Два компоненти міжперсональної сфери – взаємодія і взаємоузгодження – більше представлені у випадку успішного вирішення задачі, що вимагає звернути особливу увагу на внутрішню будову в подальшому конкретизуючому аналізі.

Висновок емпіричного дослідження 5. Таким чином, можна підвести підсумок проведеного етапу аналізу компонентної структури дискурсу: успішне вирішення вирізняється великою представленістю операціональної частини змістів, що зменшує розрив між нею і предметною частиною, яка переважає. Кількісні співвідношення показують, що ознакою продук-

тивності рішення є максимально повна операціональна реалізованість предметних образів змісту задачі, що вирішується.

На перший погляд існує суперечність між висновком 2 (про переважання тенденції актуалізації) і висновком 5, оскільки операціональна частина змістів є тенденцією реалізації. Проте така суперечність уявна; імовірно, що на більш пізніх етапах аналізу буде знайдено більш строге переважання тенденції актуалізації в смисловій і міжперсональній сферах.

Розглянемо співвідношення компонентів усередині плану індивідуальної активності за умови різної успішності (див. рис. В.3.7.). Перше, на що хочеться звернути увагу, – це фактична відсутність відмінностей в операціональній частині ПЇА у випадках успішного і неуспішного вирішення. При розщеплюванні масиву ця характеристика не змінюється, залишаючись практично на однаковому кількісному рівні в успішних і неуспішних випробуваних.

Такі дані доповнюють висновок емпіричного дослідження 5, глибше розкриваючи нам через цю конкретизацію механізм успішності. Як бачимо, він полягає не тільки в обов'язковій операціональній реалізації образів. Важливо, щоб це відбувалося в плані групової активності. Розгляд співвідношення компонентів усередині ПГА підтверджує таке уточнення (див. рис. В.3.8.).

Тут, навпаки, помітне значне і статистично значуще переважання операціональної частини ПГА в разі успішного вирішення, яке також залишається стабільним при розщеплюванні вибірки на два масиви. Тому видається цілком обґрунтованим вести пошук процедур організації спільної творчості як можливості забезпечити спільну реалізацію операціональної частини змістів.

Природно, спільна реалізація стає можливою тільки в тому випадку, коли забезпечено одночасність переходу від образів до оперування ними різними учасниками, яка припускає чітке розділення цих фаз спільної роботи.

У стихійному спільному процесі така чітка розділеність не спостерігається унаслідок більшої сили чинника групової динаміки, і лише в разі компетентної поведінки лідера та за відсутності боротьби за лідерство в групі можливе таке впорядковування через синхронізацію процесів переходу від актуалізації розуміння ситуації і побудови образів рішення до операціональної їх реалізації. Операціональні частини змістів ПІА і ПГА в разі успішного вирішення співвідносяться приблизно як 5:3, тоді як у випадку неуспішного – як 5:1 (рис. В.3.9.). З міркувань зручності огляду перейдемо до ілюстрацій загального співвідношення профілів за сферами (див. рис. 3.2.). Ми можемо зауважити таку ж тенденцію зменшення розриву між предметною частиною змістів, представлених у різних планах активності: у разі успішного вирішення предметні частини ПІА і ПГА співвідносяться як 2:1, у випадку ж неуспішного – майже як 5:1.

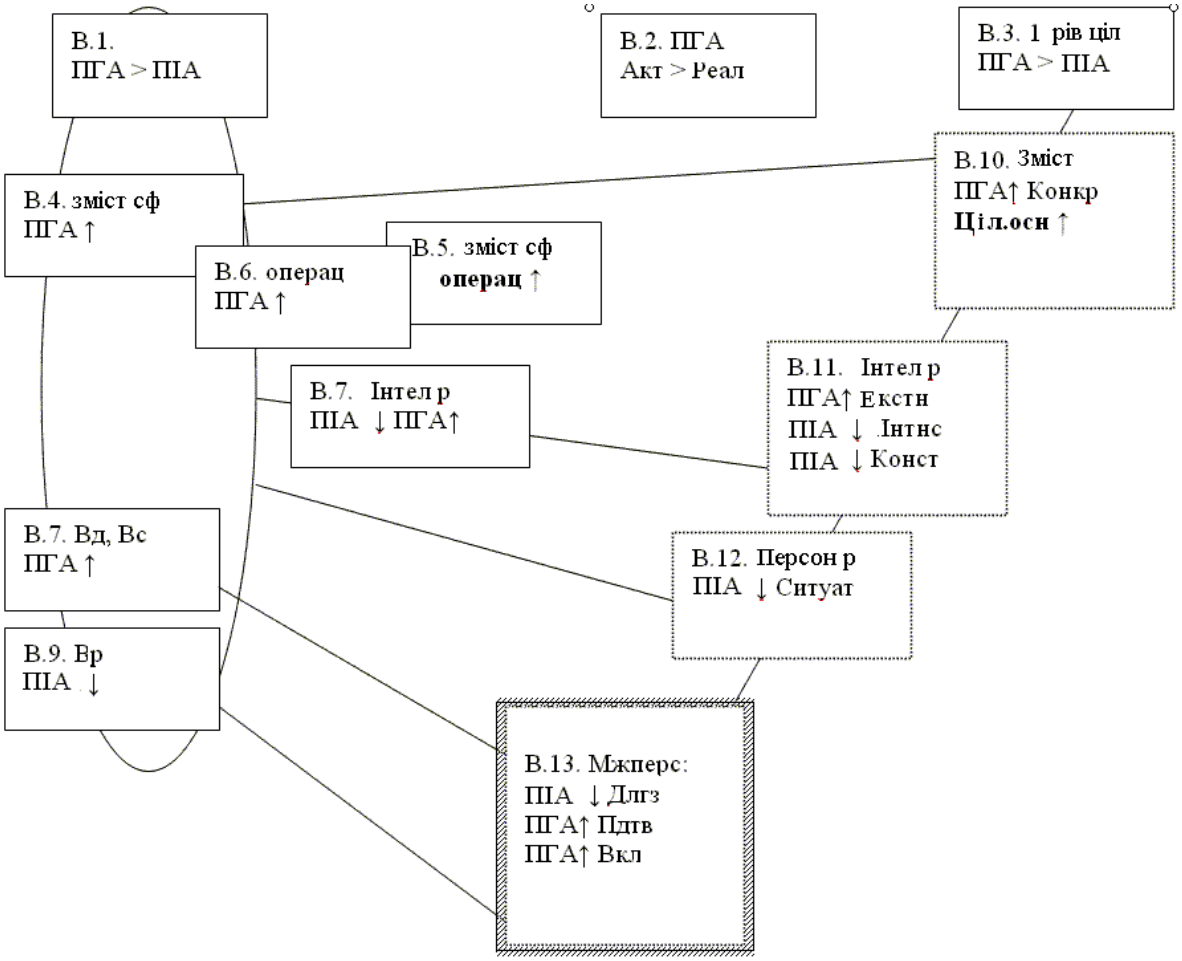


Рис. 3.2. Загальна конфігурація попередніх висновків щодо ресурсності структур дискурсу для успішності спільної творчості

Статистично значуще переважання предметної частини змістів у ПГА у випадку успішних вирішень і, відповідно, ПІА – у випадку неуспішних є менш стабільним, ніж характеристика операціонального компонента, зберігаючись тільки в масиві "прототип".

Висновок емпіричного дослідження 6. Істотним критерієм успішності компонентної структури дискурсу є зростання операціональної частини змістів у плані групової активності.

Розгляньмо більш детально компоненти смислової сфери, порівнюючи їх представленість за планами (див. рис. В.3.10.).

Характерним є перетворення всередині компонента інтелектуальної рефлексії, який на попередньому рівні аналізу без урахування плану активності практично не диференціював успішних і неуспішних. Тепер ми можемо розкрити ці особливості як перетікання інтелектуальної рефлексії у план групової активності при збереженні загальної питомої ваги компоненту незмінним. Справді, у випадку успішного вирішення задач компонент інтелектуальної рефлексії ПГА на статистично значущому рівні є більшим за аналогічну структуру в разі неуспішного вирішення, тоді як інтелектуальна рефлексія ПІА значущо менша. Утім отримана закономірність не є статистично стабільною і при розщеплюванні вибірки втрачає значущість у масиві "прототип". Отже, перетворення інтелектуальної рефлексії можуть бути достатньо варіабельними у випадку успішних рішень групи і не приводити до обов'язкового зниження індивідуальної її форми. Разом з тим слід визнати, що активізація інтелектуальної рефлексії в ПГА є більш адекватним способом забезпечення спільної творчості.

Висновок емпіричного дослідження 7. Щоб спільна творчість була успішною, слід вдатися до перебудови інтелектуальної рефлексії, яка здійснюється в обох планах активності, забезпечивши переважання групової її форми над індивідуальною.

Дозволимо собі тут зауваження пояснювального характеру, оскільки у всіх попередніх варіантах у попередні висновки ми виносили тільки такі

зв'язки, які не втрачали свого статистичного підтвердження при розщеплюванні вибірки. У даному випадку ми маємо застерегти, що йдеться про особливості функціонування компонентів, які вимагають переходу від виділення загальних закономірностей до визначення напрямів перетворення. Відмінність такого роду висновків полягає в їх можливій стильовій диференціації. Мабуть, можна виділити головний напрям перетворення інтелектуальної рефлексії, який сприяє зростанню успішності спільної творчості, але не можна заперечувати також можливості в межах іншого стилю об'єднання спільних зусиль для отримання високої результативності групи. Разом з тим позначений у висновку 7* напрям цілком може стати основою конструювання рефлексивних процедур, спрямованих на підвищення успішності спільної творчості. Тут і далі такого типу висновки, що є залежними від стилю, ми позначатимемо зірочкою (*).

Інша картина розкривається при аналізі співвідношення особистісної рефлексії за планами активності у випадку різної успішності. Особистісна рефлексія ПГА не має значущих відмінностей і кількісно збігається в разі успішного і неуспішного вирішення. Це відрізняє групову форму від індивідуальної особистісної рефлексії, яка є істотно вищою при неуспішному рішенні. Таким чином, можна було б стверджувати, що особистісна рефлексія ПІА під час спільного вирішення творчих задач не сприяє успішності групи в отриманні точної відповіді. Оскільки при розщеплюванні вибірки виявлені зв'язки втрачають свою статистичну значущість, слід зосередити увагу на внутрішній будові компонента особистісної рефлексії в подальшому конкретизуючому аналізі і лише після цього формулювати відповідні висновки. З погляду процедурного управління рефлексивними процесами важливо відзначити, що напрям винесення індивідуальної особистісної рефлексії за межі процесу спільної творчості його малоресурсного дискурсу, вочевидь, могло бути виправданим. При створенні образу певного відстрочення висловлювань такого роду і процедурного регулювання мовної

арени перетворення дискурсу могли б виявитися такими, що істотно сприяють продуктивності групи.

Якщо повернутися до порівняння профілів, досить наочно на рис. В.3.11. подано ілюстрацію попереднього висновку 1 (про переважання ПГА) на рівні компонентів смислової сфери. Так, на прикладі профілю дискурсу неуспішних рішень ми можемо бачити нересурсне переважання інтелектуальної і особистісної рефлексії ПІА, яке не сприяє успішності творчості, а є швидше реакцією на цю неуспішність, спробою збереження своєї індивідуальної цілісності за рахунок вичленовування себе із спільного процесу. Така захисна реакція є цілком виправданою і зазвичай в умовах стихійної організації рефлексивних процесів, але може бути переосмисленою під час конструювання спеціальних рефлексивних процедур.

Найбільш цікавими з погляду аналізу спільної творчості в стихійному її прояві є компоненти міжперсональної сфери, завдяки яким у дискурсі розгортається рішення задачі "спільності", як її розуміють самі учасники. Раніше ми зазначали, що відмінності між успішними і неуспішними вирішеннями торкалися компонентів взаємодії і взаємоузгодження. Зараз ми можемо конкретизувати ці характеристики (рис. В.3.12.). Очевидно, що відмінності компонентів взаємодії і взаємоузгодження пов'язані з їх функціонуванням саме в плані групової активності, оскільки в ПІА відмінності є незначними і статистично незначущими. При розщеплюванні вибірки виявлені особливості зберігаються в масиві "прототип", що дає підстави розглядати їх як достатньо стабільні. Як і у випадку аналізу смислової сфери, ми можемо говорити про конкретизацію попереднього висновку 1 (про переважання ПГА) за даними компонентами.

Зрозуміло, рішення задачі "спільності" вимагає як узгодження інтересів учасників, так і побудови загального способу взаємодії. І хоча загальне кількісне співвідношення даних компонентів з іншими (змістової і смислової сфер) показує, що задача спільності розв'язується як фонова, не розгортаючись у дискурсі в окремий великий етап, проте для успішності

творчого процесу переважання взаємодії і взаємоузгодження в ПГА є істотним. Ідеться не про перетікання індивідуальної форми взаємодії у групову: індивідуальна форма не є суттєво меншою (0,66% і 0,56%, відповідно, в разі успішного і неуспішного вирішення). Не змінюється принципово і співвідношення форм взаємодії: у випадку як успішного, так само і неуспішного пошуку обсяг групової форми приблизно в 7 разів перевищує обсяг індивідуальної. Головне – зростання взаємодії ПГА може бути визначено як ресурсне для спільної творчості.

Компонент взаємоузгодження має ще більш яскраве підтвердження даної характеристики. Індивідуальна форма взаємоузгодження, яка виконує захисну функцію для індивіда в спільній творчості, представлена на достатньо низькому рівні (0,18% і 0,29%, відповідно, в разі успішного і неуспішного вирішення). Відмінність між взаємоузгодженням ПГА і ПІА у випадку успішного пошуку є більш істотною – майже в 40 разів, тоді як у випадку неуспішного не досягає і рівня 20.

Таким чином, взаємодію і взаємоузгодження як компоненти, функціонування яких у ПГА, спрямованому на забезпечення об'єднання та узгодження спільних зусиль, можемо вважати ресурсними. Разом з тим залишається відкритим питання про виділення цих компонентів дискурсу в окремі блоки (задачі), оскільки фоновий режим припускає успішність вирішення задачі "спільності" за умови початково схожого контексту розуміння правил взаємодії в лабораторному експерименті. У разі перенесення виявлених закономірностей у відкритий життєвий контекст задача "спільності" може виявитися зовсім не фоновою і, відповідно, вимагати від учасників більш потужних зусиль, концентрація яких передбачає введення спеціальної процедури узгодження. У ній ресурсним виявиться напрям узгодження в плані групової активності спільного інтересу, а не індивідуального в ПІА. Якщо ж ставити за мету напрямі вдосконалення рефлексивних процедур, виходячи з особливостей покомпонентної будови дискурсу в за-

пропонованій експериментатором схемі взаємодії, то цілком обґрунтованим буде таке твердження.

Висновок емпіричного дослідження 8. Під кутом зору успішності спільної творчості ресурсним є переважання плану групової активності в компонентах взаємодії і взаємоузгодження.

На особливу увагу заслуговує аналіз компонента взаєморозуміння, який на попередньому етапі не виявив статистично значущих відмінностей за критерієм успішності. При аналізі форм компонента взаєморозуміння в ПГА і ПІА ситуація змінюється за таким же типом, як і в компоненті інтелектуальної рефлексії. За збереження загальної кількісної вираженості фіксуємо статистично значущу трансформацію всередині компонента, яка полягає в зменшенні індивідуальної форми взаєморозуміння ПІА. Так, якщо у випадку неуспішного вирішення співвідношення між груповою та індивідуальною формою взаєморозуміння можна виразити як 2:1, то у випадку успішного – 4:1. Збільшення розриву у два рази за рахунок зменшення взаєморозуміння ПІА є істотною і стабільною характеристикою. Менша вираженість взаєморозуміння ПІА в разі успішного вирішення не перестає бути статистично значущою відмінністю при розщеплюванні вибірки на два масиви, зберігаючись у кожному на 5-відсотковому рівні значущості.

Висновок емпіричного дослідження 9. Щоб спільна творчість була успішною, слід перебудувати взаєморозуміння, зменшивши його функціонування в плані індивідуальної активності.

З погляду побудови процедур цей висновок задає напрям акцентування на взаєморозумінні, спрямованому не так на пояснення своєї думки, як на розуміння думки партнера по спільній творчості, що є більш ресурсним варіантом побудови дискурсу взаєморозуміння. Фіксація емпірично виявлених типів закономірностей – важливий етап переходу до більш детальних рівнів конкретизації. Узагальнюючи отримані на етапі аналізу компонентної структури дискурсу висновки (4–9), можемо говорити про низку конкретизацій у здійсненні провідної закономірності, відображеної у

висновку 1 (про переважання ПГА як чинника успішності спільної творчості). Отже, виділяємо три типи таких чинників успіху: а) збільшення представленості підструктур ПГА із значимим зростанням структури – висновок 4 (про змістову сферу), висновок 6 (про операціональну частину змістів) і висновок 8 (про компоненти взаємодії і взаємоузгодження); б) зменшення представленості підструктур ПЇА – висновок 9 (про компонент взаєморозуміння); в) взаємне перетікання підструктур з ПЇА в ПГА із збереженням рівня функціонування структури – висновок 7* (про інтелектуальну рефлексію). Висновок 5 (про переважання операціональної частини змістів) не є конкретизацією першого висновку, оскільки торкається співвідношення компонентів у змістовій сфері незалежно від форми ПЇА або ПГА даного компонента. Разом з тим очевидний ще один додатковий конкретизуючий зв'язок між цим висновком і подальшим висновком 6, який розкриває сутність знайденого переважання: воно пов'язане із зростанням операціонального компонента саме у формі ПГА.

Кількість виявлених зв'язків, що збільшується, вимагає компактної форми їх викладення. Зробити це можна, скориставшись методологією графів. За результатами проведеного аналізу структур дискурсу було побудовано граф висновків для даного етапу (див. рис. 3.3.). На ньому овалом виділено зону конкретизації першого висновку, позначеного ПГА>ПЇА. Подальші конкретизації можуть утворювати додаткові перетини цієї зони з віддаленими поки що від неї висновками 2 і 3.

Перш, ніж іти далі за логікою конкретизуючого аналізу, що може певною мірою ускладнити граф, проведемо ще одне візуальне порівняння структури дискурсу у випадках успішного і неуспішного вирішень (див. рис. В.3.13.). Такий крок необхідний з двох міркувань. З одного боку, аналізуючи профілі представленості ПГА і ПЇА в компонентах, ми дістаємо характеристику співвідношення питомої ваги даних компонентів, обчислених з огляду на уявлення про цілісність дискурсу учасників процесу (у тому числі й експериментатора).

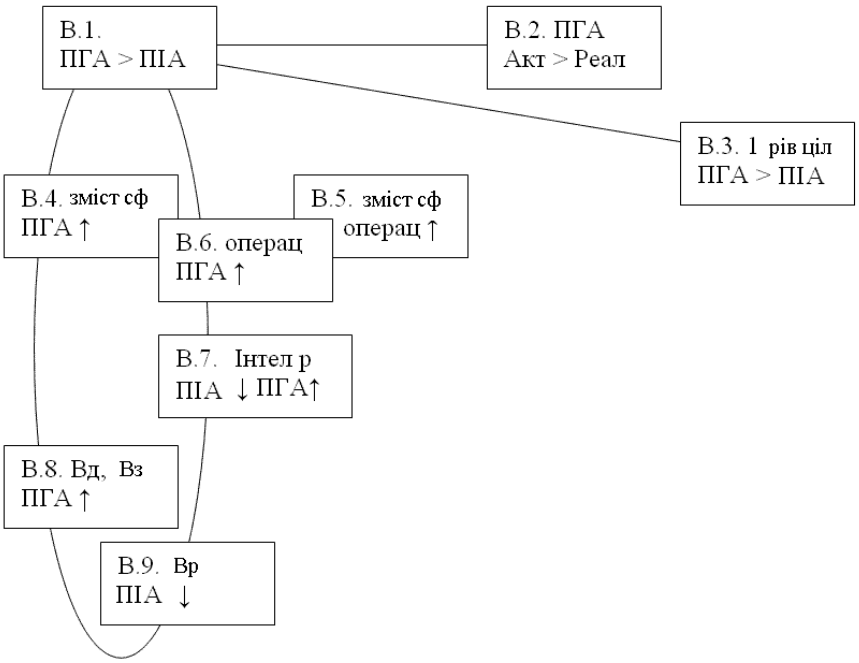


Рис. 3.3. Граф попередніх висновків про структурні критерії успішного рішення

Коли йдеться про аналіз співвідношень форм ПІА і ПГА всередині кожного компонента, то більш вдалим був би, на наш погляд, розгляд як одиниці повноти саме цього компонента (який складав би 100% незалежно від його кількісної представленості). І, нарешті, можливим видається такий підхід, який за одиницю повноти (100%) брав би з'єднаний простір дискурсу учасників, поєднуючи середні значення успішного і неуспішного вирішень. Саме такому форматові відповідає візуалізація у вигляді нормованої лінійчатої діаграми, яка відображає частку кожної категорії в загальній сумі (див. рис. В.3.13.).

Прийнявши за межу відліку 50-відсотковий розподіл сітки лінійчатої діаграми, ми можемо побачити три компоненти, які переважають у випадку успішного вирішення: операціональний, взаємодія і взаємоузгодження. Ми означили їх як продуктивно-ресурсні під кутом зору організації спільної творчості. Відповідно було виділено два компоненти, які домінують у випадку неуспішного вирішення: особистісна рефлексія і взаєморозуміння. Їх ми означили як захисно-ресурсні компоненти. Важливо підкреслити відхід від однозначності критеріального визначення ресурсності, оскільки

продуктивність творчості може виявитися не єдиною цінністю, що управляє творчим процесом. Так, наприклад, у разі застосування творчості з терапевтичною метою більш важливе значення матимуть саме взаєморозуміння і особистісна рефлексія.

Очевидно, що конструюючи процедури управління рефлексивною регуляцією творчості, потрібно проявляти гнучкість в урахуванні ціннісного опосередковування. Мабуть, не обійтися без пошуку універсальних і спеціалізованих рефлексивних процедур, які по-різному враховували б особливості ціннісного опосередковування. У першому випадку йдеться передусім про створення процедурою таких умов об'єднання учасників, які сприяли б творчості в будь-яких ціннісних контекстах. У другому підході увагу слід зосередити на створенні комплексу процедур, який уможливлював би підбір найбільш адекватного варіанту (стилю) для даного ціннісного контексту. Природно, такий облік передбачає введення діагностичних засобів, що визначають або задають ціннісні контексти.

Порівняльний аналіз видів дискурсу. Подальша логіка конкретизації передбачає проведення порівняльного аналізу видів дискурсу, які утворюються за умови урахування можливих рівнів цілісності кожного компонента.

Нагадаємо, що найчастіше виділяється три рівні цілісності: вищий, середній і низький. У змістовій сфері, а також у компоненті взаємодії виокремлюється ще один рівень, який визначає вхід-вихід з контексту певної задачі. Отже, маємо чотири рівні цілісності, де четвертий є найвищим.

Нагадаємо**,** що у висновку 3 зафіксовано тільки один статистично значущий зв'язок**,** який стосувався першого рівня цілісності (рис. В.3.14.). Абсолютно очевидно, що статистично значущу відмінність отримано за рахунок такого виду як "формалізації". Причому збільшення "формалізацій" ПІА і ПГА не веде до успішності. Можемо конкретизувати висновок 3: ідеться не просто про переважання першого рівня цілісності ПІА, а про оптимальне співвідношення форм. Звернімо увагу на те, що для зміс-

тової сфери переважання "формалізацій" ПÍА є характерною ознакою і у випадку успішних вирішень, але розриви між індивідуальною і груповою формами тут менші. Отже, нам вдалося підтвердити загальний висновок про зростання першого рівня цілісності ПÍА як нересурсну структурну перебудову дискурсу. Більше того, зростання "формалізацій" і в ПГА не є ключовим чинником успіху: його переважання в разі неуспішного вирішення підтверджує такий висновок.

Що ж до виду "включення" (виду 1-го рівня цілісності компонента взаємодії), то тут групова форма істотно сприяє успішному вирішенню, що значимо відрізняє його від неуспішного.

Подальший аналіз зручно структурувати, розглядаючи види за компонентами. У змістовій сфері (див. рис. В.3.15.) окрім позначеного раніше співвідношення формалізацій, привертає увагу статистично значуще переважання вищого рівня цілісності у випадку успішного вирішення. Зауважимо, що цілісні основи переважають в обох формах ПГА і ПÍА, конкретизації – у плані групової активності.

Висновок емпіричного дослідження 10. Для успішного вирішення ресурсною є велика представленість цілісних основ в обох планах активності, а конкретизацій – тільки в плані групової активності.

Далі можемо конкретизувати висновок 7* про трансформацію інтелектуальної рефлексії (див. рис. В.3.16.). Як бачимо, для низького рівня цілісності значущим є збільшення ПГА: у випадку успішного вирішення екстенсивна рефлексія ПГА досягає майже такої ж величини, як і в ПÍА. Для середнього і вищого рівнів цілісності інтелектуальної рефлексії (інтенсивного і конструктивного видів) статистично значущими є відмінності тільки щодо меншої представленості ПÍА в разі успішного вирішення.

Висновок емпіричного дослідження 11. Інтенсивний і конструктивний види інтелектуальної рефлексії плану індивідуальної активності не є ресурсними структурами дискурсу під кутом зору успішності спільної творчості.

Найбільш яскраво ці закономірності виявляються щодо функції "питання" ПЇА, яке не є адекватною формою дискурсу в спільній творчості. На відміну від вищого рівня цілісності змістової сфери, посилене функціонування якого веде до успіху незалежно від форми здійснення – чи то в плані індивідуальної, чи групової активності – інтелектуальну рефлексію конструктивного виду ПЇА слід визнати недостатньою з погляду забезпечення успішності.

Як ми пам'ятаємо, у функціонуванні особистісної рефлексії не вдалося виявити значимих особливостей, які відрізняли б успішне рішення від неуспішного. Аналіз видів особистісної рефлексії дає змогу побачити тільки один статистично значущий стабільний зв'язок (див. рис. В.3.17.). На цій підставі можемо стверджувати, що збільшення дискурсу ситуативної особистісної рефлексії ПЇА не є ресурсним з погляду забезпечення успішності спільної творчості. Особливо це стосується такої функції ситуативної особистісної рефлексії, як "самооцінка" – спонтанне вираження поточного самооцінювання, що зростає в разі невдачі, яка потребує саморегуляції.

Усі інші види мають дуже незначні відмінності. Заслуговує на увагу тенденція, що тільки позначилася: перспективну особистісну рефлексію ПЇА скоріше за все також не можна вважати ресурсною з погляду спільної творчості.

Висновок емпіричного дослідження 12. Ситуативна особистісна рефлексія ПЇА не є ресурсним видом дискурсу з погляду успішності спільної творчості. Стабілізація самооцінки, фокусування на предметі (і відповідна особистісна децентрація) – це ті напрями, які природним чином ведуть до зниження ситуативного самооцінювання. Другий напрям пошуку процедур пов'язаний із створенням оптимальних дискурсивних фільтрів, що розділяють зони функціонування структур, знижують необхідність вираження особистісної рефлексії на низькому рівні цілісності тут-і-тепер, оскільки, очевидно, є зона більш цілісного особистісного рефлексування.

Вибудовуючи процедури, слід враховувати відмінності закономірностей, пов'язані з функціонуванням рівнів цілісності змістової і смислової сфер.

Ключовим моментом з погляду забезпечення успішності спільної творчості слід вважати створення умов, які сприяли б продукуванню цілісних основ розумового пошуку як в індивідуальній, так і в груповій формі. Перебудова інтелектуальної рефлексії з огляду на потребу забезпечення успішності повинна стосуватися всіх її видів (екстенсивної, інтенсивної і конструктивної), причому зростання видів вищого рівня цілісності ПІА ми не відносимо до ресурсних з погляду спільної творчості.

Таку ж тенденцію (див. рис. В.3.18., В.3.19., В.3.20.) було виявлено і в ході аналізу видів особистісної рефлексії.

Види компонентів міжперсональної сфери, коли ми порівнюватимемо успішне і неуспішне вирішення, демонструють набагато менше статистично значущих зв'язків Так, наприклад, тільки тенденції можна аналізувати щодо видів вищого рівня цілісності: консолідація (взаємодія), проникнення (взаєморозуміння) і конвенція (взаємоузгодження).

Консолідація, як нам видається, схожа з цілісними основами за тенденціями свого прояву: коли йдеться про успішність, важлива є наявність даного виду і менше значення має те, в якому плані вона (консолідація) здійснюється. Конвенція і, особливо, проникнення, що функціонує в так званому фоновому режимі без виділення в окрему підзадачу або етап роботи, не демонструють своєї ресурсної складової.

Природно, тут потрібне розуміння особливостей організації експерименту, який створював настановлення на змістовий пошук при рішенні задачі, де всі міжперсональні відносини із самоочевидністю могли сприйматися учасниками як недоречні і зайві, актуалізуючись тільки в ситуації невдачі.

Штучне відокремлення відносин від творчості може бути тільки в експерименті, оскільки у відкритій життєвій ситуації ці пласти, безумовно, пов'язані і впливають один на одного. На другому рівні цілісності успішне

і неуспішне вирішення значущо розрізняються тільки видом діалогізації (взаєморозуміння), що висуває до побудови процедур вимогу зниження його індивідуальної форми як нересурсної. На першому рівні цілісності статистично вирізняється тільки вид розрізнення (взаємоузгодження), що вимагає акцентування на груповій формі його функціонування.

Узагальнюючи виявлені на рівні аналізу видів міжперсональної рефлексії зв'язки, можемо сформулювати такий висновок.

Висновок емпіричного дослідження 13. Коли йдеться про вирішення задачі пошуку способу об'єднання спільних зусиль у фоновому режимі, то ресурсними видами дискурсу міжперсональної сфери для учасників є консолідація і включення ПГА (компонент взаємодії), розрізнення (компонент взаємоузгодження).

Використовуючи методологію побудови графів, ми можемо запропонувати начерк загальної конфігурації попередніх висновків 1–13 (див. рис. 3.2.). Отримана конфігурація показує наявність концептуально обґрунтованих зв'язків між емпірично виявленими закономірностями і відтак служить своєрідною картою побудови рефлексивних процедур, які могли б стати додатковим ресурсом з погляду забезпечення успішності спільної творчості.

Прикметно, що майже всі виявлені статистично значущі відмінності більшою чи меншою мірою враховують план активності, в якому функціонує той чи інший компонент або вид рефлексії. Тільки в змістовій сфері тенденції, пов'язані з успішністю, оминають опосередкування планом активності: тут ми маємо на увазі характерне переважання цілісних підстав в разі успішного пошуку. Отже, найбільш усталені зв'язки, описані в попередніх висновках, цілком очевидно свідчать про важливість поділу структурних показників дискурсу за планами активності. Це визначає пошук процедур, спрямованих перш за все на забезпечення умов для дискурсу, адекватного вимогам спільності.

Параметри як складові конструювання рефлексивних процедур. Нагадаємо, що параметри дискурсу ми виділили для того, щоб мати можливість більш детального дослідити особливості спільності. У разі постановки іншої дослідницької задачі методологію виділення параметрів окремих висловлювань може бути застосовано і щодо іншої їх змістової визначеності.

Як ми вже зазначали, розкрити особливості функціонування планів групової та індивідуальної активності можна за допомогою виділених нами трьох найбільш істотних характеристик: параметрів спрямованості, контакту і позиції. Перш ніж вдатися до аналізу співвідношення значень різних розчленувань (варіантів) параметрів, зосередимо увагу на тих, які характеризують в лабораторному експерименті міжгуповий контекст.

Природно, що найбільш явною і актуальною формою існування міжгрупового контексту в експериментальних умовах є відносини групи випробуваних з експериментатором. З одного боку, особливості взаємодії з експериментатором характеризують автономність групи. І ми зазначали цей чинник, коли обґрунтовували необхідність використовувати як модель спільної творчості тріаду, котра більш захищена від впливу експериментатора природним ходом групової динаміки. З другого боку, саме взаємодія з експериментатором як представником іншої групи, як учасником, що не належить до даної групи, дає можливість моделювати зовнішній щодо наочної творчості контекст. В умовах виходу за межі лабораторного експерименту, у відкриту життєву ситуацію доводиться враховувати набагато більше міжгрупових відносин, особливо коли йдеться про побудову рефлексивних процедур. З огляду на це так важливо брати до уваги відносини з експериментатором, причому у двох аспектах – активності самого експериментатора і спрямованості дискурсу учасників на нього (див. рис. В.3.21.). Оскільки активність експериментатора чітко регламентована і обмежується кількома стандартними інструкціями для випробуваних (наприклад: "неправильно, вирішуйте далі" або "вирішуйте спільно"),

велика представленість плану активності експериментатора в разі неуспішного пошуку говорить про необхідність втручання.

Формально це обумовлено повідомленням варіанту відповіді або ж зверненням випробовуваних до експериментатора (спрямованість на експериментатора). Дані аналізу протоколів дискурсу показують, що звернень до експериментатора значущо менше в разі успішного вирішення (4% в разі успішного і майже 8% – неуспішного). При цьому привертає увагу значно нижча активність самого експериментатора – вона у два рази менше (відповідно 2,8% і 6,3%).

Тут доречно зробити застереження щодо вибірки, в рамках якої ми проводитимемо подальший аналіз. Природно, для неї взято тільки ті протоколи, які оброблено за повною схемою, включаючи визначення параметрів кожного висловлювання. Це масив "експертний прототип", уже застосовуваний раніше для аналізу надійності закономірностей структурних показників, виявленої на повній вибірці. У цій групі протоколів (n=54) 33 належать до групи неуспішно вирішених задач і 21 – до групи успішних рішень. Оскільки всі основні висновки, отримані в ході аналізу структурних показників, є справедливими для обох масивів, видається можливим перехід до масиву "прототип" як основного для подальшого аналізу параметрів дискурсу і далі – співвідношення параметрів і структур.

Кожний мовний вступ може бути визначений за параметром спрямованості: кому він адресується. Коротко нагадаємо розчленовування цього параметру та їх значення. У випадку, коли партнер промовляє щось до себе, не адресуючи свій дискурс нікому з партнерів, визначаємо спрямованість "на себе". Якщо партнер говорить до когось іншого – запитуючи, пояснюючи, то це спрямованість "на партнера" (якщо точно можна визначити адресацію, до кого з партнерів) або "на всіх" (якщо висловлювання адресується всій групі). Можливі такі варіанти спрямованості висловлювань, коли партнер говорить і не до себе, направляючи своє мовлення назовні, але і не спрямовує його на присутніх в ситуації партнерів. Таку певною мі-

рою відчужену, ні на кого не спрямовану мовну активність позначаємо таким варіантом спрямованості, як "від себе".

Розглянемо значення розчленовувань параметра спрямованості, порівнявши групи успішних і неуспішних вирішень (рис. В.3.22.).

Звернемо увагу на те, що в профілі спрямованості співвідноситься адресація на всіх і на одного з партнерів (включаючи себе). У випадку успішних вирішень спрямованість на партнерів і на всю групу більш виражена, хоч і не досягає статистично достовірних відмінностей. Статистично значущим є переважання в разі неуспішного вирішення спрямованості "від себе", яка характеризує непродуктивну реалізацію дискурсу "в нікуди", поза відповідальністю за слухача і налагоджений з ним контакт. Саме цей напрям ми виділяємо як істотний під кутом зору побудови рефлексивних процедур оптимізації спільної творчості: забезпечення чіткої адресації дискурсу як щодо висловлювань змістової, так і смислової та міжперсональної сфер. Подальший аналіз структурних компонентів за параметрами спрямованості підтверджує і конкретизує це твердження як продуктивну процедурно-евристичну інтенцію.

Аналіз параметра контакту дає можливість визначити, якою мірою з успішністю пов'язана характеристика мовного вступу у співвідношенні з активністю попереднього учасника (продовжує його, розвиваючи попередню логіку; заперечує або не помічає взагалі, ігнорує). Особливості контакту дають змогу, таким чином, відобразити оцінну модальність здійснюваних рефлексивних висловлювань, оскільки рефлексивна функція оцінки або кваліфікації не відображає того, яка саме дається оцінка. Параметр контакту певною мірою характеризує модальність через ставлення до партнера, проявлене в особливостях контакту з ним. Порівняння параметра контакту у випадках успішного і неуспішного вирішень дає змогу виділити критерії успішності (див. рис. В.3.23.).

У разі успішного вирішення значущо більше, ніж у разі неуспішного, представлено "продовження партнера" (46% і 33%) і, відповідно, "продов-

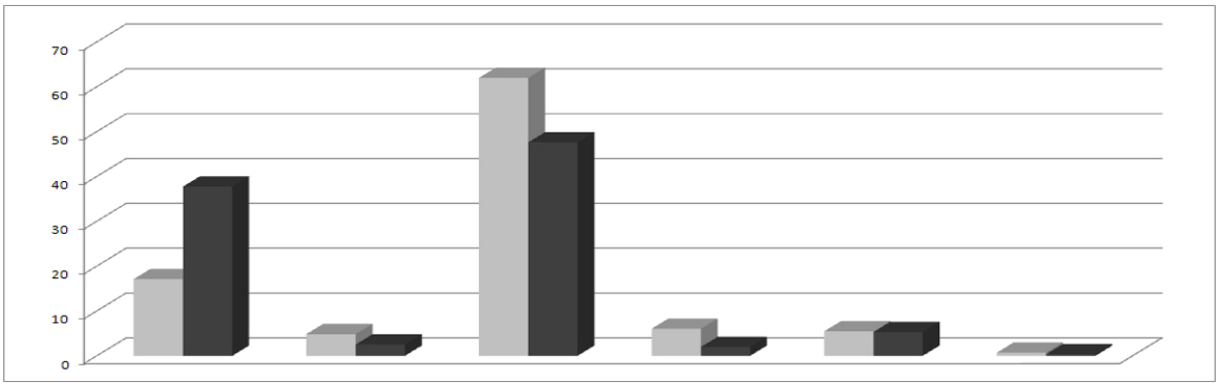
ження себе" має протилежну логіку (38% і 47%). Фактично, як і у випадку з інтелектуальною рефлексією, відбувається перетікання, трансформація дискурсу; при цьому загальне кількісне співвідношення цих двох найбільш представлених форм контакту зберігається. "Ігнорування" і "заперечення" партнера не є такими домінуючими, через що складно зафіксувати і статистично значущі відмінності. Виходить, що "продовження партнера" є найбільш значущою характеристикою дискурсу, що сприяє успішності спільної творчості, а тому рефлексивні процедури слід вибудовувати з огляду на цю закономірність.

Окремо слід сказати про такий варіант здійснення контакту, як "відволікання від вирішення задачі". Бачимо, що в разі успішного пошуку його значення значущо вищі, хоч у кількісному вимірі вони незначні. Відволікання, яке дозволяють собі учасники, характеризує їх відчуття свободи, спонтанності. Це хоч і не сприяє, на перший погляд, змістовому просуванню, у цілому виявляється сприятливим чинником під кутом зору отримання підсумкового результату. Саме у відволіканнях часто відбуваються перетворення образів і асоціацій, необхідних для подолання тупикових ліній, перетворення непродуктивних міжособистісних відносин і т. п. Це спостереження може бути використано для управління процедурами, яке не повинно бути механістичним, а проте може бути цілком лояльним до відволікань, якщо група має таку потребу.

Параметр позиції охоплює характеристики дискурсу, які вимагають найглибшої реконструкції порівняно з попередніми двома параметрами (рис. 3.4.). Пригадаймо, розчленовування (варіанти) даного параметра фіксують те, яку позицію обирає партнер: відстоює свою власну точку зору ("Я-усвідомлене"); відстоює точку зору двох на противагу третьому (коаліційна); захищає інтереси спільної справи, виступаючи як частина групи ("Ми-усвідомлене") або ж не виражає чіткої позиції, перебуваючи у самоочевидності знаходження в контексті між позиціями "Я" або "Ми" (стихійні варіанти здійснення дискурсу). У зв'язку з наявністю двох підстав для ви-

ділення розчленовувань параметра позиції аналіз даних передбачає порівняння всіх розчленовувань параметрів і часткових узагальнень за кожною основою.

Розглянувши профіль параметра позиції за різної успішності (див. рис. 3.4.), ми зафіксували значущі відмінності в трьох розчленовуваннях. Позиції "Ми-усвідомлене" і "Ми-стихійне" більшою мірою представлені у разі успішного вирішення (6% і 62% проти 2% і 47%). Важливими також видаються відмінності у співвідношенні усвідомленості в рамках позиції Ми: у разі успішного вирішення частка усвідомленої позиції становить одну десяту від частки стихійної, тоді як у випадку неуспішного – менш як одну двадцяту.



	**Я стихійне	Я усвідомл.	*Ми стихійне	***Ми усвідомлене	Коаліція стихійна	Коаліція усвідомлена
Успішні	17,11	4,83	61,99	6,03	5,46	0,7
Неуспішні	37,75	2,51	47,61	1,96	5,31	0,35

Рис. 3.4. Порівняння успішних і неуспішних рішень за параметром позиції

Частка позиції "Я-стихійне", навпаки, значущо більша у випадку неуспішного вирішення (35% і 17%), що цілком узгоджується з висновком про більшу адекватність плану групової активності з погляду успішності творчості. Саме параметр позиції розкриває психологічну якість планів активності, які ми вже характеризували раніше. План індивідуальної активності, реалізований у стихійній позиції "Я", виявляється нересурсним з погляду успішності, тоді як усвідомлена позиція "Я" має велику кількісну вираженість у випадку успішного рішення. Незважаючи на те, що перева-

жання майже у два рази "Я-стихійного" у випадку успішного пошуку (4,8 проти 2,5 у випадку неуспішного) не є статистично значущим, ця тенденція описує умови, за яких функціонування плану індивідуальної активності може виявитися ресурсним. Зауважимо, що коаліційна позиція в обох формах свого здійснення (і стихійній, і усвідомленій) не розрізняється в разі успішної і неуспішної творчості. Відсутність виявлених закономірностей у лабораторному експерименті, утім, не є достатньою підставою, щоб заперечувати необхідність подальших досліджень явища коаліційності у відкритих життєвих умовах, для яких конструюватиметься рефлексивна процедура.

Узагальнимо результати за параметром позиції з погляду стихійності-усвідомленості (див. рис. В.3.24.). Висновок очевидний: успішному вирішенню сприяє збільшення питомої ваги усвідомленої позиції здійснення дискурсу. Результати, отримані завдяки аналізові параметрів, дають змогу визначити такі напрями побудови рефлексивних процедур: 1) зменшення невизначеної спрямованості дискурсу за рахунок, зокрема, збільшення спрямованості на всіх; 2) розширення дискурсу, який продовжує логіку партнера; 3) посилення усвідомленості займаної позиції і забезпечення переважання позиції "Ми".

Щоб спланувати процедури більш детально, потрібно проаналізувати взаємозв'язок структурних і параметричних показників. Це дало б змогу розкрити особливості функціонування, які можна назвати прогресивними. Розглядаючи особливості параметра спрямованості, зупинімося спочатку на кількісно наповнених розчленовуваннях (рис. В.3.25.).

Зазначимо, що найбільш яскраво профілі структур дискурсу даного параметра у випадку успішного і неуспішного вирішення відрізняють характеристики інтелектуальної рефлексії. З погляду успішності важливо, щоб інтелектуальна рефлексія була направлена на партнера, а не на всю групу відразу. Такі ж особливості характерні для взаємоузгодження і взаємодії. Ще одним важливим спостереженням є відкрита особливість спря-

мованості операціональної частини змістового компонента, яка необхідна для успішного вирішення: переважання спрямованості на всіх.

Порівняння найбільш наповнених розчленовувань параметра контакту (див. рис. В.3.26.) повторює особливості, виявлені в ході аналізу параметра спрямованості. Так, інтелектуальна рефлексія, взаємоузгодження і взаємодія в разі успішного вирішення вирізняються переважанням такого розчленування параметру контакту як "продовження партнера".

На відміну від попередніх параметрів, дані за параметром позиції проаналізуємо в кілька етапів. Порівнюючи особливості структурних показників в межах розчленовувань позиції "Я", зазначимо близьку форму профілю під час реалізації позиції "Я-стихійне". Більшою мірою представлена особистісна рефлексія у випадку неуспішного вирішення і взаєморозуміння. У разі успішного вирішення пропорційно менша вираженість усіх компонентів порушується тільки вирівнюванням прояву особистісної рефлексії із взаємодією. Можемо стверджувати, що прояв особистісної рефлексії в межах позиції "Я-стихійне" не сприяє успішності спільної творчості, тоді як на позицію "Я-усвідомлене" це твердження не поширюється. Що ж до позиції "коаліційна стихійна", то особистісна рефлексія більшою мірою представлена в разі успішного вирішення (1,9% проти 0,2% в разі неуспішного). Таким чином, можемо зробити висновок, що особистісна рефлексія є ресурсним компонентом для успішного вирішення залежно від займаної суб'єктом позиції. Цей висновок розкриває причини змішаної картини при інтерпретації компонента особистісної рефлексії на попередніх етапах аналізу. Саме особистісна рефлексія виявилася компонентом, найбільш чутливим до параметра позиції щодо її ресурсності з погляду успішності творчого пошуку.

Профіль структурних показників позиції "Я-усвідомлене" дещо відрізняється в разі успішного і неуспішного вирішення. Зокрема, більш вираженими є інтелектуальна рефлексія, взаємодія і взаємоузгодження. Об'єднання цих трьох компонентів схожими тенденціями змінюваності при

здійсненні різних розчленовувань позиції показує, що вони не є настільки чутливими до відмінностей між параметрами. Можна виділити комплекс параметрів ресурсного здійснення цих показників: спрямованість "на партнера" і контакт "продовження партнера", позиція "Ми-стихійне" і "Я-усвідомлене".

Найяскравішою особливістю, що відрізняє профілі структурних показників у межах позицій "Ми-стихійне" в разі успішного і неуспішного вирішеннях (див. рис. В.3.27.) є переважання компонента взаємоузгодження над особистісною рефлексією. Профілі компонентів у межах позиції "Ми-усвідомлене" мають значну вираженість у разі успішного вирішення. Особливо це стосується компонентів змістової сфери, які за неуспішного вирішення майже повністю редукуються.

Підводячи підсумки аналізу параметрів дискурсу в разі успішного вирішення, зазначимо, що на його підставі було виділено важливі напрями конструювання рефлексивних процедур. Крім того, було прояснено низку зв'язків між структурними показниками та успішністю спільної творчості, де параметри виступали опосередковувальними чинниками. Так, виявлено особливості реалізації особистісної рефлексії залежно від займаної позиції і компонентів інтелектуальної рефлексії, взаємодії і взаємоузгодження в залежності від певних параметрів дискурсу.

Отже, показники продуктивності дискурсу в методах ЗСА і КФПЗСА розширюють можливості розуміння творчого процесу – від оцінювання його на результативному рівні до оцінки процесу, який одночасно виступає передвісником результату. З огляду на стратегії забезпечення продуктивності із зовнішньої позиції впливу такі ознаки є важливими і забезпечують проактивну функцію впливу.

Ресурсна сторона концепції вказує і на свідомий, і на стихійний способи розширення обсягу рефлексування при переході мислення від імені групи, чи від коаліції, чи від власного імені, і в цьому сенсі виражає певну самодостатність. Підсумовуючи їх на фоні даних дослідження координації

рухів [168], яке показало факт орієнтування досліджуваних в соціально-психологічному ресурсі (хоча з погляду дослідника для випробуваних був доступний тільки контроль параметрів), долучимо виявлені в ньому системні закономірності багатофункціональності координації як образ вимог до побудування системи рефлексивного управління (див. с. 232–235).

З попередніх висновків емпіричного дослідження випливає, що рефлексивні процедури повинні ґрунтуватися як на позитивній, так і негативній (від'ємній) стороні ресурсу групи. Це висуває вимогу до дослідників на етапі впровадження уникнути ризиків своїх дій, тобто зосередити зусилля на розширенні обсягу рефлексування та уникнути дії чинників, які призводять до стагнації рефлексії.

І "позитивні" і "негативні" чинники є численними, а ймовірним модератором рефлексивного процесу виступає психолог, тренер. Прямолінійна реалізація такого очікування сама може нести ризики стагнації рефлексивного процесу. Тому потрібна трансформація всіх попередніх вимог, які тепер можуть бути сформульовані таким чином: усе, що не зможе без ризиків для процесу координування зробити один тренер, зроблять кілька тренерів; збільшення кількості центрів координації не повинно саме по собі пригнічувати рефлексивний процес; зусилля тренерів мають бути об'єднані діяльністю, яка як ресурс взаємодії компенсувала б суперечливість завдань та зменшувала б ризики переростання внутрішніх витрат на координацію в негативну складову ресурсу групи.

3.2. Процедури управління рефлексивними процесами індивідуальних та групових суб'єктів у дії і в події

3.2.1. Конструювання процедур і стратегії створення рефлексивного середовища командою тренерів

Інтенціональний образ конструювання процедур. Взявши за основу встановлений факт підвищення продуктивності вирішення творчих за-

дач у групі в контексті формування групової рефлексії, розглянемо можливість "відриву" складових формування від його бази (рефлексивні складові формування спиралися на основну процедуру – розв'язування задач).

Статистично достовірні дані і позитивні зміни продуктивності групи в лабораторному констатуючому і формувальному експериментах вказували на співвідношення складових, які треба застосовувати в інтервенції при розгляді низки досліджень [66; 171; 198] та інтеграції, яка наводилася вище (с. 153–187). Співвідношення впливів у системі дій експериментатора на досліджуваних [66; 171; 198] у межах визначеного контексту – щодо процесу вирішення малої творчої задачі – ставить проблему співвідношення впливів у випадку, коли проблемність буде задаватися не штучними умовами задачі, а відкритою життєвою проблемою.

Як задавалося це співвідношення у формувальному експерименті? Традиційна схема, по-перше, забезпечувала розрізнення процесу рефлексії, яка проявляється в дискурсі. Відділяючи смисли від змісту, далі використовуючи структурні, функціональні, процесуальні показники, експериментатор робив процес рефлексії досліджуваних доступним для подальших впливів згідно з цінністю продуктивності. Відкриті життєві проблеми як смислового, так і змістового характеру можуть розглядатися, зніматися в груповій дискусії.

Але в ситуації "вільного польоту думки" у групової дискусії немає стабілізуючої частини, похідної від малої творчої задачі, немає тексту, інструкції позицій досліджуваного і експериментатора.

У цілому йдеться про систему впливів, яка, ґрунтуючись на засадах психології рефлексії, могла б забезпечувати очікування потенційних замовників чи то щодо зміни обсягу рефлексування в конкретній події, чи то щодо розвитку як здатності мати достатній обсяг відбиття в зоні визначених завдань і домагань. Нагальним є розуміння того, що ролі досліджуваного і експериментатора на цьому етапі себе вже вичерпали. Існуючі аналоги ролей гравців та ігротехніків, які походять з традиції рефлексивних

ігор переважно у трактуванні Г. П. Щедровицького та різноманітних відгалужень, для нас (представників напряму психології рефлексії, серед яких Л. В Григоровська, М. І. Найдьонов, Л. А. Найдьонова, С. Ю. Степанов) були неприйнятні з кількох причин. Перша причина лежить у віддаленості теоретичних позицій, друга − у вузькості термінології гри. Навіть виходячи з розуміння, що термінологія гри не повністю збігається з поняттям ігрової діяльності дітей і дорослих, а несе і методологічне, математичне навантаження, яке є важливим для інтелектуальної складової процесу рефлексування, вузькість найбільш концентрованим способом локалізувалася в необхідності концептуалізувати ролі і статуси учасників події в напрямках, які з точки зору питомої ваги в повсякденній діяльності виробництва і виробничників займали зовсім незначну частку, хоч і мало місце певною мірою проникнення в культуру виробництва ділових, рефлексивних (ОДІ), імітаційних ігор.

Тому, щоб описати ролі рефлексивного практика та учасника події, ми спочатку використовували для позначення події термін "рефлексивна практика". Сам же процес впливів був позначений як культивування рефлексії. Попри виправданість використання терміна "культивування" на етапі розвитку психологічних понять, коли поняття "формування" ще не набуло переважного навантаження як формування психічного [43], чинники теоретичних поглядів щодо практичної реалізації стали головними в диференціації різними представниками наукового напряму щодо визначення статусів і ролей рефлексивної події.

Формально каменем спотикання стало визначення глибини втручання в рефлексивний процес з включенням в події інтервенції в особистісний рівень чи оминання її. Дотримуючись точки зору, що рефлексивна подія, дотична до життєвої події, повинна охоплювати всі теоретичні напрями інтервенції, ми перейшли до завдання відшукування до кожного з напрямів відповідних способів впливу. Спроби з'ясувати закономірності проявів конфліктності в життєвій події залежно від таких чинників, як кількість

днів події, складність завдання [198] привели нас до переконання, що такі дослідження сприяють доповненню нових знань, але не є настільки перспективними, як альтернатива, що з'явилася як підсумок певної кількості подій.

Альтернатива полягала в тому, щоб розглянути рефлексивну подію в класичному жанрі тренінгу, де є обов'язкові модулі викладання знань про рефлексію та формування рефлексивних навичок (1990) [184]. Такий підхід гарантував можливість проникнення у всі напрямки рефлексування, не створюючи ризиків такого публічного прояву конфліктності учасників, які знецінювали б інші здобутки розширення обсягу рефлексування. Крім того включення в рефлексивну подію тренувального модуля уможливлювало формування різношарової аудиторії, яка потребувала б різної кількості тренувальних підходів за одночасної присутності в події учасників. Це забезпечило участь в одній події носіїв різних підходів, різних когнітивних схем, різних ціннісних орієнтацій, різних статусів і ролей, а сама подія дістала назву "рефлексивний творчий тренінг-практикум" (РТП).

За одиницю тренінгу ми запропонували взяти процедуру як еквівалент малої творчої задачі. Тоді головну роль носія знань про рефлексію в події, яка має на меті вплив на особу чи групу, було визначено як роль тренера.

В контексті задачі розв'язання проблеми обмежень, які стабілізують рефлексивний процес подібно до МТЗ, було зрозуміло, що такі обмеження можуть бути введені або обставинами перебування учасників у рефлексивній події, або командою тренерів, які виконуватимуть не лише функцію модерації, а й функцію стабілізації.

Тепер тренер, крім функцій навчання, мав виконувати головну функцію − організації, розширення обсягу рефлексування через спрямовування рефлексивного процесу. Що ж до способу реалізації тренерських функцій, то очікується, що він направляє групову дискусію, але глобально при

цьому обмежений професійними принципами на зразок: "у групі не має нікого, важливішого за групу".

У ситуації групової дискусії змістова сфера розімкнена баченнями предмета різними учасниками і має ризик виродження внаслідок рівних їх прав. Мінливість змістової сфери ускладнює можливість відокремлення смислів через виключення змістів.

Таким чином, ми висуваємо першу функціональну вимогу до конструювання процедур рефлексії: сама процедура повинна містити в собі потенцію розщеплення рефлексивного процесу на змістову і смислову складові, подібно до розщеплення рефлексивного процесу, який відбувається при вирішенні задач вголос. Тобто процедура має стати неодмінною складовою процесу взаємодії, нести в собі імпульс конкретного очікуваного процесу рефлексії і сам процес рефлексії. Тоді система регламентованих дій, що розгортається в послідовність як набір нормованих траєкторій дискурсу, включить у процедурах рефлексивний процес.

Друга функціональна вимога випливає із специфіки проблемно-конфліктної ситуації, притаманної груповому вирішенню творчої задачі. Взаємодія, взаємне збагачення і погашення ПКС-1 і ПКС-2 (похідних від предметної задачі та складності і трудності взаємодії) вимагають також відокремлення в процедурах не тільки смислів від змістів, а й аспектів суб'єктностей різного походження – індивідної та групової.

На етапі реалізації базової формувальної технології інтеграційним орієнтиром експериментаторів у специфіці перебігу ПКС-1 і ПКС-2 були стратегії кооперації [191]. Індикаційна функція реалізовувалася на фоні розв'язання МТЗ і орієнтувала спостерігача у змішаності двох смислів: продуктивності персони і продуктивності взаємодії. Відсутність у життєвій події нормованого продуктивного процесу, подібного до нормованості МТЗ, спонукає до розширення стратегій тренера (команди тренерів), за допомогою яких можна було б утримувати стабільність змістової сфери і водночас варіювати смисли, похідні від змістової частини і суб'єктності.

Скористаємося моделюванням як інструментом аналізу того, що ще не представлено. Рефлексивний творчий тренінг-практикум як технологія культивування групової рефлексії навіть за відсутності нормативу проблеми неодмінно спиратиметься на систему рефлексивних компонентів взаємодії, взаєморозуміння, взаємоузгодження. Виходячи із статусу групової рефлексії як гетероієрархічної системи, розглянемо її функціонування в кожному з них.

У режимі ієрархічного функціонування груп-рефлексія представлена провідним компонентом, що має потенцію "переосмислення" стереотипу свого класу. Його принципом є витіснення (зняття) підпорядкованого (попереднього) рівня функціонування.

У режимі гетерархічного функціонування груп-рефлексія здійснюється не як підпорядкування одним рівнем інших, а на основі їх співіснування. Його принципом є компліментарність (доповнюваність) і резонанс рівнів. Ці принципи мають слугувати виявленню інакшості процесу попри його схожість на типовий.

У процесі дискурсивного мислення групова рефлексія системна і в проявах ситуативної актуальності (структурної представленості), і у проявах мінливості (динамічності). Її місія – моніторинг ефективності способу вирішення в аспектах предметної проблемності і різносуб'єктності. Тобто індикація і регулювання проблемності і конфліктності, специфічної для групової творчості, опосередковується механізмами взаємодії, взаєморозуміння, взаємоузгодження, а також груповими формами інтелектуальної та особистісної рефлексії, які реалізуються з урахуванням параметрів позиції, контакту і спрямованості суб'єкта.

Стратегії створення рефлексивного середовища командою тренерів. У режимі ієрархічного функціонування вершину системи утворюють рефлексивні компоненти взаємодії, взаєморозуміння, взаємоузгодження. Класифікована як сфера міжперсональної і міжгрупової творчості, ця ієрархічна вершина опосередковує інтелектуальний та особистісний ти-

пи рефлексії там, де вони не можуть зберігати статус внутрішньоперсональної ізольованості. Переважання в активності одного з компонентів сфери міжперсональної і міжгрупової творчості є концептуальною основою для спрямування типології стратегій команди тренерів (або окремого тренера) щодо зосередження впливу. Стратегії як зосередження впливів, створені на ґрунті провідних компонентів, орієнтують пошук відповідних процедур як технологічної підтримки рефлексивного середовища.

Отже, призначенням будь-якої із стратегій слід вважати створення рефлексивного середовища, яке визначається зосередженням зусиль психологів на відтворенні в процедурі одного з вершинних компонентів групової рефлексії.

Стратегія взаємодії дає змогу створити рефлексивне середовище через розподіл функцій інтелектуальної рефлексії і їх розвиток в інтелектуальних процедурах, які функціонують спеціалізовано та в контексті інших процедур. Тобто йдеться про розподіл функцій інтелектуальної рефлексії між учасниками події, а також між завданнями творення та співпраці (взаємодії). Основним способом утворення рефлексивного середовища на ґрунті компонента взаємодії є строге відтворювання моделі процесу рефлексії в процедурі, яка забезпечує поступальне просування в знятті проблемності. Як швидко аудиторія зможе набути рефлексивної здатності можна регулювати рівнем трудності, що задається в обговоренні.

Шлях до реалізації стратегії взаєморозуміння лежить через презентацію суб'єктові факту можливості і доступності розототожнення проблеми розуміння-нерозуміння як когнітивного і комунікативного аспектів. Щоб забезпечити відповідність даної стратегії, важливо проактивно подбати про захист особи учасника від можливих оціночних (самооціночних) дій тренера. Загальна позиція "виконавця", яку можна сформулювати таким чином: "ми не перевіряємо ваше розуміння, ми забезпечуємо якість розуміння колективу" – є комфортною реалізацією стратегії. Варіація формулювання, яка мобілізує – "відставання в розумінні не нівелює ваші шан-

си, якщо ви знайдете гідну компенсацію своєчасності розуміння". Прояв стереотипів "згода – розуміння" є наскрізним завданням і стратегії взаємоузгодження.

Стратегія взаємоузгодження спирається на забезпечення процедурами тренінгу процесів міжперсональних ототожнень і розототожнень. Взаємоузгодження вичленовує оцінки індивідуальних внесків у спільний продукт як змішаних явищ від оцінок індивідуальних внесків у статусі зайнятої позиції оцінювання. Йдеться і про якість запиту, і про відповідь на нього. Результатом стає досягнення персоніфікації – деперсоніфікації конфліктності, прояснення інтересів і відносин, управління конфліктом і спільністю.

Наскрізні стратегії параметрів відбуваються в будь-яких процедурах. Позиції, які виявляються як стереотипні, ми явно можемо проявити не через зіткнення інтересів у події, а, наприклад, у контрольованій ситуації гри. Тоді учасник події переживатиме свою стереотипну позицію в розумовому, а не у фактичному вчинку. Але місія чинників позиції, контакту, спрямованості в події полягає не тільки в регулюванні конфліктності (у даному випадку в пом'якшенні): її справжнє місце визначається своєчасністю. Тобто, можливо, наша процедура і не пом'якшить конфліктність учасника, але не залишить її без професійної підтримки та збагачення.

3.2.2. Основні процедури рефлексії

Процедура "рефлексивного кола" та її внесок в організацію рефлексивного процесу. Щоб проаналізувати подібність рефлексивного процесу в експериментальних і технологічних умовах, звернімося до "Схеми рефлексивного кола обговорення" (рис. В.3.28., додаток Г. с. 126–148).

Навіть коротке ознайомлення зі схемою дає змогу виділити три її головні смислові блоки: систему регламентацій, етапи регламентації та принципи регламентування. Таке згорнуте розуміння може виникнути, наприклад, в учасника події при ознайомленні його із зображенням схеми. Крім цього згорнутого погляду на основну процедуру (коло обговорення),

ми, відповідно до теоретичного обґрунтування, що буде розгортатиметься, будемо апелювати до значення процедури, якого вона набуває з позицій тренера. У розділі 5 "Розвиток груп-рефлексивної технології формування рефлексивного управління" обґрунтування розгортатиметься як інтеграція модулів "Суб'єкти", "Конвенції – когніції", "Цінності – норми – процедури" у проектну технологію. Наразі ж ми апелюємо до "Правил", щоб зорієнтувати в додатках, які не суперечать викладенню, а є продуктом більш пізнього історично етапу розвитку методу як технології (с. 326).

Процедури поетапного розширення обсягу рефлексування. Табло "Етапи" (рис. В.3.28.) не тільки вводить ідею послідовності розгортання групової дискусії, а й імпліцитно містить думку про те, що як такого вільного висловлювання думок з приводу теми обговорення немає. Тому ця частина презентує задум підходу до балансу регламентованості дій у спільності учасників і тренера як спосіб розширення обсягу рефлексування.

Перший етап – формулювання змістів ("накопичення") – взаємодії з другим етапом – формуванням ставлення до ідей та позицій їх носіїв – це реалізація вимоги щодо розщеплення змістового та смислового в процедурі. Найбільш представленими на першому етапі ("накопичення") є функції "уявлення", "операції", "схеми", "засоби". Імовірні тут і "моделі", і навіть "текст" з "рішенням" (у специфічній реалізації).

Специфіку щодо РТП імовірних функцій, наприклад, "тексту", ми більш розгорнуто наведемо дещо пізніше (див. додаток Д., с. 150). Більше того, на цьому етапі може виявлятися і екстенсивна, й інтенсивна рефлексія, і саме в цьому полягає реалізація принципу виділення смислового зі змістового.

Саме звуження (обмеження) процедурою обсягу інтелектуальної активності учасника дає тренерові можливість згідно з показником самомобілізації функцій [171] зафіксувати очікувану траєкторію думки і ту, яка відхиляється від неї, тобто опосередковує її.

Коли ми стверджуємо, що перший етап взаємодіє з імпліцитно присутнім другим, то на цьому згорнутому рівні розуміння визначальним моментом є спрямування уваги учасника на особливість, незвичність, відмінність роботи, ніж на те розуміння всіх варіацій взаємодії, яке буде повним. Зрозуміло, що більш повним розуміння стане після того, як учасники освоять другий етап.

Звернімося до обґрунтованої вже нами (див. с. 191) необхідності навчальної позиції тренера. Звичайно, помилки змішування учасниками різних типів дій, як то дії з висловлення ідей і дії ставлення до них, можуть виправлятися тренером в колі обговорення неодноразово. Тренер спонукає, стежить, реагує, виправляє. Якщо помилки аудиторії класифікувати, то навантаження на тренера зменшиться, і обсяг роботи стане відтак певним чином передбачуваним. Ідеться про можливість формування принципу нормативності не щодо проблеми, а щодо поведінки учасників у ході розв'язанні проблеми, обмеженої процедурою.

Ми передбачали, що як нормування МТЗ забезпечувало співвідношення рефлексивного механізму з результатом, так нормування проявів реагування на штучне, на перший погляд, звуження інтелектуальної активності виконуватиме ту ж саму функцію. Що ж до помилок учасників, то, з позиції тренера, їх дійсно можна уникати вже на третьому – четвертому колі обговорення. Якщо ж оцінювати цю можливість з позиції учасників, то тут треба враховувати стан їх потенційної конфліктності.

Перше джерело конфліктності – необхідність утримання ставлення у внутрішньому плані – на цьому етапі не є єдиним. Не менш потужним джерелом слід вважати і правило "нарощування змісту". У його формулюванні ("кожне наступне висловлювання слід обов'язково доповнювати, розвивати думку, вдосконалювати зміст попередників") закладено не тільки обмеження, а й настановлення на внутрішнє порівнювання виступів за критерієм розвитку, новизни як у смислі двох поряд розташованих висловлювань, так і всього їх ансамблю.

Далі до створюваного контексту взаємодії першого і другого етапів функціонування кола обговорення додамо правило, згідно з яким обговорення певної теми має відбуватися відповідно до актуальної компетенції учасників. На схемі із зображенням кола учасників (рис. В.3.28.) статус учасника ліворуч від тренера позначає: "найменш компетентний учасник – виступає першим", відповідно праворуч – "найбільш компетентний учасник – виступає останнім".

Оскільки ми розглядаємо перше зіткнення учасника з реалізацією першого етапу ("накопичення"), правило "компетентності", звичайно, не є для нього актуальним, тому що процедуру його застосування можна розгортати тільки після виступу всіх учасників хоча б по одному разу. Однак у створюванні контексту взаємодії першого і другого етапів, виділених нами у функціонуванні кола обговорення, потенційний вплив правила "компетенції" є безумовним.

Другий етап – формування ставлення до висловлених ідей та позицій їх носіїв – розгортається не тільки на певному когнітивному, а й на дієвому ґрунті. Реконструюючи позицію первинного погляду учасника (етап № 1 – "накопичення "), ми вказували на імпліцитну присутність у ньому другого етапу. Звичайно, апріорне сприйняття другого етапу не має дієвої складової. А фактичне проходження першого кола накопичує помилкові ставлення, приєднання, які відсікаються тренером; таким чином відбувається підготовка учасників до кола "формування ставлення".

Специфіку щодо РТП імовірних функцій кола обговорення під назвою "формування ставлення" доцільно розглядати одночасно з наскрізною процедурою "запитання на зрозуміння". Тут ми її подаємо як функції умовної пари компонента інтенсивної рефлексії – "запитання" та "оцінка". Місія процедури "ставлення" як спеціалізації полягає в збагаченні дискурсу смисловим відтінком. Зауважимо, що на цьому етапі ймовірні прояви всіх функцій смислової сфери – і компонента інтелектуальної рефлексії, і компонента персональної (особистісної) рефлексії. Інші функції реєстру-

ються як контрольоване відхилення. Основне ж навантаження в цій процедурі припадає на інтенсивний вид компонента інтелектуальної рефлексії та самовизначення щодо приєднання до чиєїсь думки, чи утворення особистісного вектору розвитку, до якого приєднуватимуться інші.

Умовність пари "запитання – оцінка" полягає в тому, що в дійсності (реальності події) і запитання, і оцінки заборонені. І запитання, і оцінки спрямовані процедурою на соціально-психологічне опосередковування міжсуб'єктної сфери. Утім, зовсім не йдеться про те, що, будучи обмеженими планом внутрішньої дії, вони перестають існувати чи опосередковувати ситуативні протести учасників проти незручного функціонування простору думки. Водночас ми стверджуємо, що необхідність слідкувати за кожним виступом, щоб мати змогу порівняти його з попередніми висловлюваннями за критерієм новизни, не може зробити цей обсяг внутрішнього плану розумової дії достатньо просторим.

Наведемо приклад неперервності рефлексивного процесу в основній процедурі "коло обговорення" – як у самій процедурі, так і у відхиленні. Концептуальні функції тут представлені і в процедурному, і в процесуальному аспектах (див. додаток Д., с. 150).

Розглянемо процедуру "ставлення " як таку, що активізує смислову сторону продуктивного процесу, більш ретельно, а не тільки в контексті взаємодії і відокремлення від етапу "викладення свого погляду" ("накопичення"). Щоб зробити занурення більш повним, треба актуалізувати контекст тренінгової ситуації. Правила, що визначають формат висловлювання "ставлення", ґрунтуються не тільки на концептуальних засадах, а й зумовлюються тими правилами етапу "викладення свого погляду" ("накопичення"), які вже були представлені, і наступними: дванадцятим – "для поглиблення розуміння, уточнення позицій, виявлення розбіжностей учасники ставлять один одному запитання на зрозуміння"; тринадцятим – "критика заборонена"; чотирнадцятим – "незгоду з партнером може бути висловлено

тільки у формі аргументованої альтернативної пропозиції чи пропозиції, яка поглинає попередню".

Отже, уже на першому етапі є можливість уникати вимоги щодо відділення змісту від ставлення, якщо, наприклад, уникаючи висловлювання критики, вкарбовувати свою незгоду в нарощений зміст, який має логічний об'єм більший, ніж висловлений попередником. Запитання на зрозуміння взагалі препарує не тільки аспекти розуміння, а й позиції (конкретні дані про це більш доречні в загальному огляді всіх процедур).

Смисловий аспект процедури "ставлення " ґрунтується на висловлюванні своєї відповідальної оцінки щодо зайнятої позиції. Ставлення спирається на заздалегідь здійснене (забезпечене) розуміння викладеної кимось пропозиції та позиції, до якої висловлюється ставлення; враховує авторитетність позиції, яку було зайнято. Тобто оцінювання персони чи групи без попереднього з'ясування повноти змісту і позиції щодо висловленого змісту самого його автора, загрожує автору такого ставлення втратою рівня компетентності в наступному колі, яка буде ініційована групою або тренером.

Оскільки право на "запитання на зрозуміння" надається всім учасникам після виступу кожного з них в колі, тренер і члени групи мають достатньо інформації, аби зробити прогноз щодо наповнення майбутнього кола ставлення до вже здійсненого кола накопичення змісту. Звичайно, інформативним слід вважати і невикористання права поставити "запитання на зрозуміння".

Концептуально процедура "ставлення" ґрунтується на низці оцінних функцій. Це власне сама оцінка та кваліфікація. Оскільки одинадцяте правило приписує підмічати і фіксувати "важливе і цінне (і те, що стосується предмета обговорення, і свої спостереження за внутрішнім світом – своїм, колег), то саме проникнення в царину "феноменологізацій" наближує дію оцінювання до дії кваліфікування. Тобто відбувається переорієнтація з двополюсності оцінювання, яке належить до компонента інтелектуальної

рефлексії, на багатовимірне і багатоконтекстне кваліфікування, що відбувається вже на рівні особистісної рефлексії.

Усе це в цілому дає можливість наситити процедуру "ставлення " не так смислом розрядки після певного періоду утримання від висловлювання ставлення, як вважати її особливим типом нарощування через механізм приєднання. Проте тут відбувається не просто приєднання наступного змісту до попереднього, а засвідчується готовність (чи, навпаки, неготовність) позначити свій ресурс як ресурс для іншого чи як середовище, в якому можуть розміститися інші інтереси, потенції, ресурси.

Ознайомившись із цілісним циклом розвитку змістів і смислів у послідовності двох перших етапів (кіл обговорення) та наскрізного – "запитань на зрозуміння", назвімо цю інтегровану процедуру циклом "висловлювання – ставлення". Фактично це уточнення задає ще один підтип класифікації етапів, де цілісним, первинним модулем виступає цикл "висловлювання – ставлення", а три наступні етапи є його модифікацією.

Перш, ніж перейти до них, зазначимо, що загальна схема спрямованості в колі обговорення відрізняється від схеми спрямованості в колі ставлення. Спрямованість в колі обговорення характеризується орієнтацією тренера на попереднього доповідача (у розумінні складеності всіх нарощувань змісту, що відбулися до того). У колі ставлення спрямованість тренера є паралельно-послідовною. Утримання всіх учасників змістової коаліції для її означення потребує послідовного приєднання або до частини змісту, або до назви змісту, або до авторства.

Процедури мають забезпечувати контакт учасника в такій послідовності: спочатку з тренером; потім з учасником, який висловлювався до нього; відтак (віртуально) – з наступним учасником (хто висловлюватиметься за ним) та всіма (усією групою як єдиним суб'єктом).

Етап "структурування та узагальнення ідей" за змістом певною мірою подібний до свого попередника – етапу "висловлювання ідей". Це можна пояснити тим, що незначна його відмінність, яка виражається в специ-

алізації на операціях класифікації, дуже часто породжує нові витки генерації ідей, і тим, що структурування ідей "продовжує" справу створення спільного "погляду".

Четвертий етап ("визначення напрямів та пріоритетів подальшого обговорення") і п'ятий ("прийняття рішень") також похідні від циклу "висловлювання – ставлення". Проте їх питома вага в загальному обсязі процедур різна. Обумовлена вона орієнтацією тренінгу: на результат, розвиток чи на відносини. Оскільки нижче ми звернемося до опису конкретних випадків, то і ці етапи знайдуть своє нове викладення не як змінна, а як чинник, що задає нову якість. Наразі спеціалізованість етапів доводить, що, як прояви системи, вони вже на цьому рівні підпадають під визначення групової рефлексії як нарощування осмислення з розвитком, де соціальна перцепція виступає чинником цього додавання розвитку.

Процедура кваліфікації та заявки коаліції. Процедурне оформлення конструктивної рефлексії має більше наскрізний, ніж запланований (структурний) характер. Як ознака процесу в дискурсі учасників, вона (як і попередні функції) має діагностичне значення. Тренер має розрізняти рівні її адресації та ідентифікації (тобто тримати в голові необхідність утілення конструктивної рефлексії в інші регламентовані правилами форми дискурсу). Якщо тренер фіксує появу "припущення" і "твердження" в ході накопичення ідей, які логічно розташовуються у висловлюванні самої ідеї, то це для нього слугує інформацією про рівень організації мислення доповідача. У випадку, коли цей рівень застосовується на цілком очевидному предметному ґрунті, це може свідчити або про суб'єктивну трудність етапу мислення, або про наявність стереотипу, що фактично інформує тренера про функціонування псевдорефлексії. Знаходження припущення, твердження, поєднаних з пропозицією ідентифікації учасників групової дискусії, вказує на функціонування даного учасника на рівні перспективи розвитку лідирування в конкретній події.

І злитість учасника з власною ідеєю в припущеннях та твердженнях, і прояв себе на рівні осмислення руху групи стають для тренера основою прогнозу щодо успішності руху групи у випадку збігу цієї форми лідирування із завданнями, що вирішуються в події. Незбіг цієї форми лідирування із завданнями події слугує для тренера інформацією про можливість прояву сильних тенденцій опонування, а проте все вищеперераховане свідчить про достатню енергетичну складову групи учасників. Навіть імовірне опонування – це готовність до внесків, які всього-навсього повинні бути враховані іншими процедурами і певним чином переспрямовані.

Відсутність же протягом певного часу ознак конструктивної рефлексії у співвідношенні з рівнем нормативного охоплення предмета вказує тренеру на необхідність самому виступити складовою рефлексивного середовища. Реалізувати це можна в межах прямого і каналового використання процедур проблематизацій, кваліфікації, запитань на зрозуміння. Наприклад, тренер дає поштовх за допомогою фрази: "Припустимо, ви отримали необхідний ресурс, то …". Далі тренер відстежує: по-перше, чи включено формулу твердження у дискурсивний вступ (чи ставить учасник на початку речення ознаку твердження – сполучник "то"); по-друге, чи відбувається перехід до нового рівня логічного обсягу опрацювання.

Отже, ознайомившись з основною процедурою "кола обговорення", узагальнимо її практичне і теоретичне значення. Практичний сенс основної процедури в широкому розумінні розглянемо в події як сенс її для аудиторії, для результату і, тим самим, для технології. Для самої технології сенс полягає у створенні необхідної ціннісної (з позиції цінності продуктивності) зосередженості на унеможливленні реалізації "споживацької" позиції в груповій роботі. Крім того, процедура бере під контроль конфліктність, яка виникає як творча, а впізнається як технологічна (тобто породжується процедурними обмеженнями). Саме наявність процедур як інструментів підтримки зберігає цілісним "ціннісно-продуктивне концентрування" при застосуванні інструментів, призначених знімати опір техноло-

гії. Так, вимога "висловлюватися повинні всі" іноді справді є конфліктною для окремої особи, але вона ж є і підтримувальною, бо, по-перше, раз вона обов'язкова для всіх, то ніхто не уникне внесків до спільного "котла", і по-друге, завжди знайдеться бодай одна тема, де в учасника не буде ризику виступити неналежним чином, чи обов'язково знайдеться тема, яка дасть змогу пересвідчитися мені (учасникові) в компетентності нашої "улюбленої адміністрації" (яка у статусі учасників події бере участь у РТП). Таким же чином вимога "першим висловлюється найменш компетентний" пригнічує самооцінку, особливо коли йдеться про тему обговорення, у якій ти "професіонал". Однак ця ж вимога звільняє від іншого типу конфліктності, породженої ризиком, що попередники "знімуть думку з язика", чи конфліктності як наслідку необхідності нарощування змісту в умовах його нарощування не одним промовцем. При всьому цьому для тренера процедура – це інструмент, який дає можливість розвантажити довгострокову пам'ять та оптимізувати оперативну. Так, наприклад, нівелювання життєвого статусу і набуття натомість статусу тренінгового дає змогу і тренерові, і учасникові не тільки не пам'ятати начальство в обличчя, а й, навпаки, вибудовувати ставлення до аудиторії певною мірою з чистого аркуша. Одним із способів такого "зривання погонів" є пропозиція, яку зазвичай підтримує аудиторія – на час тренінгу скасовувати традицію звертання до учасників за іменами та по батькові. Звичайно, звільнення від статусної складової несе в собі ресурс додаткового обсягу рефлексування. При цьому справді відбувається оптимізація взаємодії – хоча б тільки тому, що імена вдвічі коротші. Іноді ця процедурна заготовка, яка вводиться не обов'язково із самого початку тренінгу (інколи – після виникнення певної кризи взаємодії), вступає в дію на певному тлі конфліктності, адже для деяких учасників перейти на "ти" у спілкуванні з начальником рівнозначно неабиякому прояву сміливості. Що стосується високостатусних учасників (у реальному бізнес-процесі), то для них цей прийом набагато частіше виступає прийомом розширення обсягу рефлексування. Пропозиція з боку тренерів позбутися тя-

гаря відповідальності і виконувати роль підлеглого щодо них насправді охоплює і аспект рекреативний, і аспект статусно-рольового розпредмечення.

Вимоги правил не тільки задають рамки, а й надають можливість вибрати тип самообмеження, що дисциплінує учасників групової дискусії як споживачів певної культури мислення, яка протистоїть стилю синкретичного, змішаного мислення.

Процедура кваліфікації має наскрізний характер. Її автором може бути як тренер, так і будь-хто з учасників. Головними ознаками цієї оцінної функції є, по-перше, зв'язок з функцією кваліфікації ретроспективного виду рефлексії компонента особистісної рефлексії та, по-друге, її обмеженість правилами в певних аспектах. Зв'язок з концептуальною моделлю свідчить про рефлексивний сплеск, тобто лінія оцінності у функціях (на інтелектуальному рівні – оцінювання, на особистісному – кваліфікація) вказує, що обсяг відбитого збільшується у спосіб залучення предмета через особистісні феноменологізації, тобто зв'язаність зі станами свідомості, увагою, пам'яттю, переживаннями. Усе це відбувається на тлі здатності розглядати минуле як фон станів свідомості на ґрунті прагматичних досягнень і невдач. Таке психологічне насичення реального оцінювання, притаманне функції оцінки як полюсного явища (добре – погано), розмиває однозначність цього полюсного вектора. З огляду на обмеженість правилами полюсність оцінки заборонена, і заборона постає як образ меж, поза якими не може здійснюватися активність ("стіни в коридорі…"). З другого боку, заборона є образом протилежності полюсності, тобто багатооцінності, багатосторонності бачення. Тому важливим аспектом правила кваліфікації є імпліцитно присутня в ньому вимога усвідомлення своєї позиції, з якої ми оцінюємо те чи інше явище.

Щодо учасників процедура кваліфікації може втілюватися як в процедурах ставлення, чи запитання на зрозуміння, так і в окремому виступі в колі обговорення, який за значенням можна прирівняти до самого кола об-

говорення. Реалізована через процедуру заявки (на виступ) процедура кваліфікації фактично реалізує обов'язок так наситити виступ змістом, щоб група і тренер могли прийняти таку заявку як виправдану з погляду ймовірності насичення події інтелектуальними продуктами на противагу колективному способові накопичення ідей.

Спосіб "заявки коаліції" (позначення себе як представника коаліції) у чистому вигляді для учасника загалом досить рідкісний. Частіше цей спосіб поєднується з проблематизаціями і цілісним виступом. Тренер також часто використовує кваліфікацію у змішаному вигляді, наприклад, через запитання на зрозуміння. Кваліфікації тренера трапляються частіше, ніж в учасників, тому що тренер вільний від дотримання процедури "подання заявки" на таку кваліфікацію.

Процедура проблематизації і цілісного виступу. Процедура проблематизації як похідна від функції запитання про відповідність обраного напряму інтелектуального руху також має місце і в межах кола обговорення, і як окремий акт. Її результатом є самовизначення групи щодо збереження обраного напряму руху або щодо його зміни.

Реалізація процедури цілісного виступу має більшою мірою дискретний характер і швидше може бути кваліфікована як коло обговорення групою певного питання в особі однієї людини. Реалізація такої процедури потребує зіставлення цінності ідеї чи ставлення, яку хоче надати претендент на цілісний виступ, з обсягом досягнень цілої групи. Прагматичним значенням такого виступу є скорочення етапів досягнення мети. Психологічне значення цієї процедури розподіляється в соціально-психологічній і загальнопсихологічній площинах. З одного боку, це виключно співвіднесення обсягу інформації, яка подається, з другого – це нюанси конкуренції, належності, лідерства осіб і груп. Оскільки для тренінгу логічна експертиза основного виступу і його доповнень не є обов'язковою, то можливі й такі випадки, коли доповнення виправдане з погляду просування в змісті ці-

лої групи і через потребу певної частини аудиторії знецінити внески сміливця.

З викладеного зрозуміло, що не закладений в процедуру логічний аналіз завдяки інформації, яка отримується, в цілому є виправданим у розрізі балансу інтелектуального та соціально-психологічного ресурсів. Крім того, головним "призом" з області прихованих (латентних) умов є право на ініціативу групи чи індивіда щодо здійснення такого аналізу, який може фактично виступити проблематизацією щодо самовизначення інтелектуального самовдосконалення або проблематизацією пошуку відповіді на виклики, що існують у кліматі, культурі організації.

Звичайно, відсутність таких ініціатив з боку аудиторії в очевидних для тренера обставинах (вичерпаності предмету, невиправданості напрямку шляху, розбивання досягнення на реалізацію в колективній формі, коли вже є підстави його здійснення за один крок тощо) також є діагностичною. Тоді тренер виступає носієм рефлексивного середовища чи то у вигляді його проблематизацій щодо предмету, чи то у вигляді його проблематизації щодо ймовірних амбіцій.

Процедура рефлексії: міркуванням, образами, діями. Викладені вище етапи участі в рефлексивному тренінгу-практикумі на загальновживаному у психології рівні – групової дискусії – мають назву рефлексія як міркування. Рефлексія як міркування складається з таких дій учасника: висловлювання ідей, їх фіксація, оцінка, порівняння, планування теми подальшого розвитку ідей, знань, відносин, досвіду. Згідно з Правилами, учасник у висловлюваннях повідомляє: про ступінь значущості (або не значущості) для нього подій, що відбуваються, про динаміку своїх переживань. При цьому порядок висловлювання визначається готовністю особистості, а не рівнем її компетенції [225, 330–331], тобто поза можливістю впливу із зовні.

Раціональна сторона оперування предметом не завжди може бути адекватним інструментом розширення обсягу рефлексування. По-перше,

через предмет обговорення, по-друге, через стильові особливості учасників. Так, фахівцям з рекламної справи, акторам розглядати предмет раціонально досить складно, а іноді й просто неможливо. У цьому сенсі адекватною заміною колу обговорення може стати коло ігрової дії або коло нарощування образів.

Рефлексія образами означає, що учасник може: виражати себе в чуттєвій, вільній від логіки і точності понять формі; виражати себе в асоціативній формі та за допомогою аналогій, метафор; висловлювати своє відчуття, розуміння запропонованого образу. При цьому рефлексія діями як достатньо розгорнутими актами, які несуть думку, почуття, цінність, зовсім не означає, з одного боку, що ці акти не керуються образом, який втілюється в дії, тим паче не означає, що ресурс спостереження групи чи ресурс самоспостереження нівелюється зміною форми участі в колі. Разом з тим треба розуміти, що далеко не кожна емоційно змістовна, насичена дія чи образ є наслідком усвідомленого задуму. Найчастіше це і є форма пошуку думки (як і у випадку кола обговорення), пошуку невідомого. Різниця полягає тільки в інакшості способу висловлення.

Особливою стороною застосування дієвої (ігрової) та образної рефлексії є паритетне функціонування таких форм активності щодо кола обговорення для окремих учасників. З одного боку, це сприяє тому, що відсутність ідей чи складність їх подачі знімаються доступною формою участі; з другого боку, це забезпечує підтримку належного рівня авторитету тренера, коли вимога правил щодо обов'язкової участі в кожному колі обговорення не потребуватиме застосування примусу, навіть і допустимого з конвенціональних причин (наявності згоди учасника про обов'язковість виконання правил).

Не менш важливим ресурс процедур образної та дієвої рефлексії є при здійсненні особистісної рефлексії. Найбільш виражена ця процедура для самої групи тренерів як для спільноти, яка на операційному рівні може

виконувати взаєморегулювальну функцію, близьку до терапевтичної, про що йтиметься в наступному пункті.

Специфіка процедур особистісної рефлексії. Для загалу така особистісна сторона проникнення в смислове поле, яке під впливом процедур стає актуальним для усвідомлення, не дістала назви "процедура особистісної рефлексії". Вона свідомо прихована і розмита в правилах. Її розмитість і прихованість забезпечуються кількома рівнями текстової реалізації. Передусім, це мішана подача процедур образної та дієвої рефлексії, які однаковою мірою містять у собі можливість застосування аналогу кола обговорення, здійсненого іншою мовою, та проникнення в смислове поле. Такий рівень фіксованості є вираженням готовності тренера розпочати особистісну рефлексію у випадку, коли група потребує цього як умови подальшого раціонального розроблення проблеми. Виконуючи функцію швидкої допомоги, особистісна рефлексія не має планового статусу і є аспектом готовності команди до проникнення в смислове.

Функцію планової особистісної рефлексії, але також реалізованої в імпліцитному поданні, виконує рефлексія – публічне самодослідження. Призначення процедури публічного самодослідження – створити для учасників тренінгу можливість осягнути зміни в знаннях, досвіді, відносинах. Правила декларують, що процедура рефлексії припускає свободу учасника від будь-яких зобов'язань, крім необхідності рефлексії. Неоднозначність останнього формулювання не зобов’язує кожного учасника препарувати свій досвід, знання, почуття, стосунки, але, як правило, більш як 90% учасників беруть участь у цій процедурі. Тобто, неоднозначність не виконує функції заохочення через обов'язок, а є проблематизацією авторства думки про можливість висвітлення частини своєї особистості з метою примноження і власного особистісного ресурсу, і ресурсу колективу.

Додамо, що така планова рефлексія становить основу рефлексивного інтерв'ю, яке використовується не тільки як пересічна процедура РТП.

Процедури утворення та систематичного перетворення груп. Спосіб розширення обсягу рефлексованого, який ми розуміємо і в аспекті змістів, і в аспекті смислів, і в аспекті ресурсів, пов’язаний передусім з розумінням рефлексії як процесу переосмислення. Останнє не означає, що найбільш раннє розуміння рефлексії в соціально-психологічному сенсі [12] не накладає свого відбитку на продукування і відтворення рефлексивних процедур. Ґрунтуючись і на класичних підходах, і на їх відтворенні в лабораторних експериментах розв'язання МТЗ, ми маємо спеціальні процедури утворення та систематичного перетворення груп для розгортання в них рефлексивного процесу [128]. Основами, закладеними в цих дослідженнях, виступають рекомендації, що враховують: контекст події (відпочинок, навчання, робота, випробування [66; 171; 198]), цикл обертання змісту і смислу в спеціально спрямованих підгрупах, у яких перебувають учасники, обмінюючися їх складом [171], розуміння рефлексивного процесу в широкому розумінні слова – і як його розгортання в ході формування певного складу груп, і як його нерозгортання через ті ж причини [128].

Розпад груп, взаємопогашення зусиль – це теж рефлексія. Але ці феномени є рефлексією для того, хто це враховує як заходи запобігання чи сприяння (залежно від потреб і завдань), принаймні для тих, для кого предметом діяльності є розширення обсягу рефлексування реципієнта із зовнішньої позиції. У цьому сенсі носій задуму підсилення та пригнічення рефлексивного процесу, опосередкованого компонуванням групи, має важелі впливу на суб'єкта, що перебуває в стадії становлення, у позначених вище напрямах. Отже способи утворення груп ґрунтуються на розумінні причин необхідності розділу аудиторії на групи та з’ясуванні соціально-психологічних механізмів, які несуть потенції зміни обсягу відбиття.

Причини, які спонукають до розділу аудиторії на групи – доступ до впливу на суб'єкта у позначених вище напрямах, що знаходить втілення у стратегії утворення груп, – пов’язані як із замовником (та співзамовником) події , так і з виконавцем. В аспекті обмеженості ресурсів поширеною при-

чиною є фізичні можливості тренера, експерта, спостерігача та самої групи. Цілісним процес групової дискусії може бути тільки в групі з певною кількістю членів. Існує обмеженість ресурсів у просторі, і в часі. До утворення, об'єднання, комбінування груп спонукають потреби та очікувані вигоди. Що більше груп, то більшу кількість напрямів роботи вони здатні охопити (якщо мати на увазі, що одна група спеціалізується на одному чи кількох тематичних напрямах), тобто йдеться про можливий обсяг роботи за одиницю часу. Вигодою може бути чиєсь бажання бути з кимось і чиєсь право з кимось не бути. Саме знання про можливість збільшити продуктивність праці шляхом вдалого комбінування складу груп теж є образом вигоди, що спонукає до таких заходів.

Наявність вигод не позбавляє автоматично процедуру комбінування ризиків, які вона в собі несе. Це і несумісність учасників, і зменшення узгодженості в разі розширення охопленості напрямків, і втрата контролю, коли кількість груп перевищує традиційну кількість контролерів.

Баланс вигод і ризиків породжує вимогу до ресурсу комбінування учасників у групах: доцільним є все, що розширює можливості, а не позбавляє їх; усе, що не переступає розумної межі ризиків, і все, що в балансі мінусів і плюсів складає вигоду. Звичайно, це накладає вимоги до кваліфікації тих, хто буде застосовувати ці способи.

Спеціалізація груп [198] розширює обсяг рефлексування як аналог механізму перетікання рефлексивного процесу від меншого рівня цілісності видів та компонентів до більшого, наслідком чого є долання проблемності, конфліктності, переосмислення стереотипів. Нарощування складності від однієї задачі до наступної (у разі вирішення їх тріадою) під час розв'язання завдань у групі забезпечує взаємну підтримку та контроль, завдяки чому зростає продуктивність групи. Принцип розподілення дії та відносної пасивності паралельного спостереження за дією забезпечує включення механізму отримання побічного продукту. Ці ж підстави можуть забезпечити включення механізмів, які випливають із стратегіального підходу [160].

Неоднозначність індивідної та групової когнітивної ідентифікації також є механізмом, який в завданні отримання вигоди від збільшення обсягу рефлексування потребує відповідних підходів до утворення груп. Інноваційність нашого підходу до формування повного складу груп у рефлексивній події полягає в реалізації представницького підходу. У межах самої події така аудиторія тотожна пленарній групі, тобто групі, яка щодо тренерів займає фронтальну позицію. Вигодою представницької і тотальної моделі події на противагу моделям кооптації чи призначення є, з одного боку, їх потенція протистояти втратам у комунікаціях, з другого – забезпечення вираженої мотивації представників тих чи тих страт організації не тільки донести якусь інформацію, а й пересвідчитися у факті її прийняття, отримати реакцію на неї.

Основою формування такої аудиторії є рекомендації замовникові включити не менше ніж по 2-3 представники кожного прошарку організації у всіх рольових діапазонах: генератори, критики, герої тощо. Перебіг комунікацій у представницькій групі узагальнює вдалі підходи, виявляє втрати в комунікації, що в широкому розумінні розширює спектр комунікації в організації в цілому. (Про уникнення ризиків цієї моделі – зібрання в одній аудиторії носіїв різних статусів, ролей та когнітивних схем діяльності – йшлося на с. 191 та йтиметься нижче на с. 212–223, 314–324).

Спеціалізація тематичної групи. Основний зміст, який є пошуковим творчого процесу в інноваційному заході, розробляється в тематичних групах. Їх завданням є розвиток змісту як розв'язання корпоративно значимої проблеми. Аспект значимості підтверджується в прийомці цього змісту представницьким органом організації – пленарним засіданням.

Способами утворення тематичних груп можуть бути делегування, призначення, самовизначення. Найбільш поширеним способом утворення є самовизначення. Цей спосіб реалізує як функцію самомотивації, так і функцію уникнення конфліктів. Відбуваючись за принципом "заявка на лідерство в певній темі – заявка на належність до певної теми чи до певного

лідера", такий спосіб містить можливість реалізації права робити те, що хочеться, бути з тим, з ким хочеться, і не бути з тим, з ким не хочеться бути. У випадку вичікувальної позиції аудиторії завжди може бути реалізований підхід наказного або механічного розподілу. Вольовий аспект, який реалізує тренерська група, – це завжди сценарна заготовка з невеличкими корекціями в ході призначення. Цей підхід дає змогу віднайти додаткові ресурси: інтенсифікації групової динаміки, утворення пар "дія і спостереження = побічний продукт" тощо. При цьому механічний аспект утворення груп (аж у спосіб розрахунку аудиторії на перший-енний) зовсім не виключає наявності задуму певних комбінувань.

Традиційний цикл утворення груп – "змістовна презентація лідера підгрупи як внутрішній продаж актуальності розробки – приєднання послідовників" – може мати модифікації: а) презентація тренера (як лідера) в аспекті розуміння механізмів, якими треба оволодіти без огляду на предмет, який буде опрацьовуватися, – приєднання послідовників; б) презентація учасника (як лідера) без огляду на предмет, який буде опрацьовуватися, з акцентуванням на характеристиках себе як особистісного та професійного ресурсу в аспекті складання резерву організації – приєднання послідовників.

Перераховані способи не обмежують можливостей розгляду запиту замовників чи учасників про забезпечення комбінацій присутності (чи, навпаки, відсутності) в єдиному просторі. При цьому аспект режисурування випадкових, конвенційних утворень не може відбутися без співвіднесення з аспектом доцільності запитів у контексті очікуваного результату. Тому частіше готовність до розгляду питань режисурування складу груп – це більше демонстрація професійної готовності групи тренерів до виклику, ніж фактична діяльність, яка, тим не менше, дуже рідко, але успішно реалізовується.

Багатофункціональність мікс-групи. Мікс-група (змішана група) утворюється на засадах двох підходів: пропорційності і компетентності.

Пропорційність означає, що в кожній мікс-групі повинні зійтися не тільки представники різних тематичних груп, а й представники різних прошарків компетентностей. Залежно від кількості наявних тематичних груп склад кожної з них формується у спосіб розраховування учасників тематичної групи на перший-енний. Складом мікс-групи є склад відповідних номерів учасників тематичних груп. Розраховування відбувається після формулювання завдання щодо зміни складу; процес скоординовано в часі усіма тренерами; по розраховуванні оголошується перерва.

Призначення мікс-груп комплексне. По-перше, це продовження дії поєднаних принципів ***розподілу генерації*** і ***ставлення*** з принципом ***нарощування*** в аспекті ***контролю*** індивідуального та групового ресурсів. Завдання тренерів, яке обґрунтовує необхідність зміни складу групи, виглядає як постановка звичайного виробничого завдання: "Потрібно перевірити, чи немає загрози в очевидності наших ідей, підходів. Нам необхідно отримати попередню оцінку нашого здобутку; викладання досягнутого в групах ще до його презентації в основному виступі на пленарному засіданні сприятиме підвищенню його значення (ціни, вартості). Відстеження підходів, здобутків інших груп може виступити певним каталізатором (ресурсом) для успішного розроблення нашої теми". На внутрішньому рівні сприйняття таке настановлення сприймається як заклик до інтелектуального підживлення своєї теми через занурення в теми інших груп.

Щоб визначити вагомість здобутку, треба враховувати, що робота в тематичній групі відбувається як зростання ідентифікації (назва групи, тренер, лідер, склад) учасників цієї групи. З огляду на це подаємо другу частину завдання щодо роботи в мікс-групі: "Не забувайте про свої можливості формулювати запити на ресурси інших груп, якщо виявиться, що напрям розроблення їх тем може примножувати ваші досягнення". Усе це сприяє зростанню ідентифікації щодо тематичної і щодо повної групи, включаючи виконавця.

За значимим публічним завданням приховуються два імпліцитних. Причому одне є кроком до вирішення іншого. Перше лежить у сфері неочевидного персонального контролю, друге – в неочевидності способу, яким можна залучати ресурси. Основне призначення цього неявного контролю – підштовхнути учасника до розуміння, що успіхи в груповій дискусії не завжди збігаються з успіхами в персональному заліку. Як процедура звіту кожного учасника тематичної групи про напрацювання в ній, мікс-група відсікає споживчі настрої учасників події. Через неочевидність того, що контроль, який несподівано відбувся по очевидному завданню тренерів, яке включало учасника в мікс-групу, ця ж неочевидність становить другий напрям цього комплексного значення – помноження контролю. Учасникам мікс-групи належить повернутися у свої тематичні групи і також персонально звітуватися про напрацювання мікс-груп.

Подвійний контроль рівня володіння змістом, який не був очевидний у ході роботи тематичної групи ні в сенсі фіксації (у внутрішньому плані чи в конспекті), ні в сенсі структурування, ні в сенсі готовності до впроваджень при поверненні в тематичну групу, доповнюється й контролем щодо управлінських потенцій через фіксацію кількості залучених, так би мовити, підрядників і прийнятих зобов'язань. Виправданість-невиправданість зобов'язань, вигода чи обтяжливість від наявності підрядників, порівняння кількості здобутих ресурсів – усе це психологічні чинники примноження рефлексивного середовища.

Потенції знаходження побічного продукту в мікс-групах набувають нових можливостей не тільки завдяки використанню міжперсонального інтерсуб'єктного простору як ресурсу, а й завдяки міжгруповому чиннику.

Багаторазовість здійснення циклу ідентичності – з тематичною групою, з повним складом учасників, із самим собою як персональним учасником, з перспективою роботи в групах якості, перебування в інституті стажування з опанування рефлексивних технологій – стає особливим рефлексивним середовищем для визначення напрямів зародження (центрацій)

нових групових суб'єктів і центрацій як нової якості особистісних домагань. Повнота циклів, яка відбувається від мінімальної до максимальної групи, складає особливу частину інтерсуб'єктності як простору для управління суб'єктами, які перебувають у стадії становлення суб'єктності. Тобто цикл відбувається як у напрямі спеціалізації "Я-Ми-ідентифікації", так і відповідно "Я-Ми-розототожнення", у результаті чого виокремлення з більших коаліційних утворень сприяє укріпленню індивідуальних суб'єктностей.

Виробнича канва події на цьому ґрунті виглядає як сприяння згортанню старих і становлення нових тематичних груп, підтвердження свого рівня компетентності в нових умовах, випробування лідерської функції. Психологічний зміст наповнюється через виявлення резервів і радикалів психіки, опробування повноти суб'єктності, доповнення до повноти суб'єктності, збагачення переосмисленої ідентичності. Іноді психологічне проявляється у близькому до виробничого форматі (наприклад, опанування функцією замовника та виконавця проявляє себе як становлення нових центрів управління).

Виходячи з нашої позиції щодо колективно-розподіленого способу рефлексування споживача разом з виробником рефлексивної процедури, постають завдання щодо значення самостійності рефлексування отримувача цього досвіду. На рівні попередніх досліджень такі цикли функціонування рефлексії – спочатку в груповому вигляді, а потім на рівні персонального володіння показано Л. А. Найдьоновою [198]. Теоретичний розгляд суб'єктної складової складнокоординованості допоміг сформулювати методологічний принцип контуру рефлексивної події [183; 206; 213]. Саме для того, щоб підсилювати рефлексування в межах групи та забезпечувати перенесення здатності рефлексувати самостійно, у події постійно відбуваються зміни груп кожним учасником.

Утворення та комбінування груп працює на функціонування спільного контуру, який змінює обсяг, укріплюється, диференціюється. Такі

утворення дістали назву процедури утворення та перетину тематичних груп і мікс-груп.

Стереотипи розуміння-узгодження в циклі процедур "тематичне-міксоване", "пленарне-рефлексоване" обов'язково знаходять таке вираження (в сенсі співвідношення з перебуванням на поверхні свідомості), що не потребує значних зусиль з боку групи тренерів, які можуть обмежитися тільки врахуванням їх як чинника персональної і корпоративної віддаленості від продуктивності (ресурсності).

Групи самодослідження, енерджайзер-, янус-групи та інші. Ці чинники віддаленості при поверненні учасників у тематичні групи спочатку не будуть забезпечені ресурсом рефлексивних процедур у сенсі підтримки. На першому етапі забезпечення ресурсом з боку тренерської групи полягатиме у фіксації феноменологізацій у самосвідомості, які відбуватимуться на тлі формального обміну інформацією в процедурах нарощування, ставлення, запитань на зрозуміння та розвиток. Як правило, внутрішній тиск стає причиною зародження потреби в самодослідженні. Інтенсивність і представленість цієї потреби є підставою або для тактичного публічного самодослідження в межах тематичної групи, або для координації командної роботи по започаткуванню публічного самодослідження в межах повного складу учасників (у даному випадку ми не використовуємо термін "пленарна група" через її фронтальне позиціонування). Як зазначалося, групи самодослідження можуть відбуватися в межах тематичних, груп повного складу і (значно рідше) у межах мікс-груп. Згідно з правилами [225, 327–333] їх активними учасниками є від 90% до 100% досліджуваних.

Наступний тип групи – енерджайзер-група – утворюється з найбільш компетентних (щодо напрямків упровадження цілей) учасників методом делегування. Цілі – переговори, забезпечення презентацій на виставці, складання певних текстових концептів – принципово перевизначають склад енерджайзер-групи. Основним ресурсом для виділення групи такого типу є віддзеркалення лідерської групи і тематичної. За такого типу події

підсумкове пленарне засідання не обов'язкове, оскільки лідерська група (енерджайзер) завдяки формату своєї роботи з кожною з тематичних груп циклічно, неодноразово узагальнює напрацювання, проблематизує розвиток і самовизначення.

Позитивом такого типу групи є продуктивність і спеціалізація. Більше виграє лідерська група, тому аспекти розвитку організації в особі представників цієї групи потребують переведення їх або в додаткову рефлексивну подію, або в іншу форму роботи, наприклад, у групу якості. Звичайно ця вимога стосується випадку, який відповідає критерію рівномірності, паритетності розширення обсягу відбиття.

Групи, які не перебувають у повному циклі "продукування-ставлення", а заздалегідь спеціалізуються в тому чи тому напрямі, забезпечують контрольованість роботи тренера з надмірним складом учасників і мають назву "двоповерхові", або "янус-групи". Незначний ризик зменшення тренером щільності присутності кожного учасника в процедурах компенсується динамікою події та потенційно більшим обсягом потенціалу рефлексування. Зміна ролей "продукування" – "ставлення" також компенсує втрати від неприсутності кожного учасника в єдиному циклі цього типу.

У деяких випадках неможливо або недоречно поділити на групи так, щоб повною мірою врахувати чинник належності до теми і до рівня компетентності, наприклад, у випадку переходу з "янус-групи" в мікс-групу. Разом з тим необхідність включення фактора розототожнення є нагальною. Якщо потреба "гасіння" ідентичностей є більш гострою, ніж потреба послідовної присутності в змісті, застосовується тип групи "вихор". Такий принцип формування груп ("вихор") не відміняє "зустрічі" певних частин складу груп у нових групах, але така "зустріч" не обов'язкова і не заземлена на тематичну чи іншу належність.

Описані способи утворення груп дають змогу вирішити низку завдань: вони або зменшують (завдяки своїй організації) навантаження на

тренерів у сенсі витрат їхніх зусиль на підтримку того чи того процесу, або знижують рівень конфліктизації учасників, або збільшують обсяг рефлексування як щодо колективних, так і щодо персональних його аспектів. Застосування певного способу комбінування є проактивним протистоянням одному із стереотипів навчання – "ефекту впізнавання", який знижує педагогічний вплив.

Спосіб утворення груп, "працюючи" з потенційними проблемно-конфліктними ситуаціями, що в цілому потрапляють у діапазон – від ПКС в експериментальній ситуації до ситуації складнокоординованості в організації, – у рефлексивній події "працює" і на завдання уникнення складнокоординованості, сприяння самоорганізації, утримання складності (завдяки систематичному процесу рефлексії) в зоні, з одного боку, вільній від невідворотності пов'язаних із нею ризиків, з другого – знаходження на грані, яка дає змогу діагностувати провідні чинники складнокоординованості в конкретній організації. Це є і передумовою, і самим рефлексивним управлінням (поки що імпліцитним), що в перспективі уможливлює здійснення його на більш глибокому рівні як фактично, так і через надання рекомендацій замовникові. Описані вище способи утворення груп, які опрацьовують специфіку прояву складнокоординованості в інноваційних заходах, не вичерпують різноманітності всіх їх варіантів, застосовуваних в інших типах рефлексивних подій. Сказане стосується передусім рейтингових груп (хоча такий тип рейтингової групи, як лідерська, частково вже позначений при описі енерджайзер-групи).

Процедури завершення події тренінг-практикуму. Пленарне засідання як представницькі збори організації зазвичай відбувається на початку і в кінці події. Якщо на початку події воно передбачає вступне слово тренера і процедуру розподілу за групами, то в кінці можливі два принципових варіанти розвитку подій змістового характеру (див. нижче). Організаційна складова, як правило, є константною. Вона забезпечує середовище для підведення підсумків у вигляді публічного самодослідження,

вручення нагород або підтвердження компетенцій (колективні та індивідуальні сертифікати) та проведення тесту 20-ти речень.

Варіанти розвитку подій у змістовому аспекті можуть бути такими: публічне приймання звітів представників тематичних груп, вручення сертифікатів; підведення підсумків у вигляді публічного складання плану подальших дій, визначення пріоритетів, коротко-довгострокове планування. Це може бути перспективний план на коротку чи більш тривалу перспективу, календарний план роботи структурних підрозділів чи нових робочих груп щодо реалізації розробленого інноваційного продукту.

Приймальна комісія у випадку публічних звітів має не структурний, а наскрізний характер. До її складу входять лідери інтелектуального пошуку і всі ті, хто виявив свою потребу інтелектуального лідерства в будь-якій доступній для себе формі. Це можуть бути замовники, тренери, учасники. Неспеціалізованість приймальної комісії є дуже важливим показником справжньої готовності до впровадження розробленого продукту, оскільки свідчить про винесеність внутрішнього контролю будь-якого учасника в публічну площину.

Завершення може відбутися як змістове, смислове і ресурсне. Наприклад, публічне самодослідження є смисловим завершенням, незважаючи на виражену спроможність стати і ресурсним, і змістовим. Важливість смислового завершення полягає у відсутності явних акцентів від виконавця чи замовника. Інтегративна здатність публічного самодослідження може забезпечити результативний бік, але педалювання структурування смислів у якісь межі (границі) позбавляє конкретних учасників можливості отримати це смислоутворення самостійно. Змістове завершення навіть за наявності смислових занурень виступає фігурою і обмежує процедуру щодо персональних смислів як головних результатів. Поза контролем чи в статусі фону вони можуть бути досить помітно вираженими.

Важливо відмітити, що викладені вище публічні процедури завершеності проекту відбуваються і в умовах оформлення акту виконання ро-

біт, де рівень публічності згортається, проте значення процедур з огляду сформованості рефлексивного управління, навпаки зростає, оскільки самооцінний аспект підсумку, характерний для публічної процедури, в якій дискурс суттєво підпорядкований лідерству виконавця, переходить в юридичну площину результату, де він змінюється під впливом лідерства замовника в особі керівника та представників головних служб – юридичної, економічної тощо. Отже, довідки впровадження рефлексивних подій № 816, 817, б/н-і від 11.06.2009 та ін. виступають доказом *завершеності проекту як локальної рефлексивної події* (див. додаток Г. с. 126–140).

Ресурсне завершення має дві перспективи: локалізації на ресурсі групи або локалізації на ресурсі особистості. Як правило, центрація групової суб'єктності є тимчасовою. Індивідуальна центрація найчастіше реалізується як самовизначення (наприклад, як самовизначення на отримання додаткової освіти, входження в управлінський резерв тощо). Нетимчасовий статус групової суб'єктності може проявитися в завданнях наближення "Ми-образу" та образу інституціоналізації до ідеалу кожного з учасників (цінності, місія, візія організації тощо). Відчуття ресурсу групової суб'єктності спонукає до формування робочих груп, груп якості і групових самовизначень. Наприклад, в умовах реального конфлікту в колективі опанування ідеєю персональної конфліктності як передвісника конфліктних стосунків у поєднанні з ідеєю джерела персональної конфліктності як дефіциту ресурсів виражається в тому, що конфліктні питання в підсумках навіть не згадуються.

Вручення нагород, сертифікатів має близьку до традиційних форму щодо участі в інноваційних заходах тільки в сенсі зовнішньої схожості. Через наявність специфіки рефлексивних заохочувань у складанні рефлексивного профілю учасника, інформація про який і виступає об'єктом подарунка чи засвідченням рівня компетентності, сама процедура нагородження є верхівкою айсберга. Виконати таку процедуру можливо тільки за умови виділення в команді тренерів спеціальної функції з накопичення інфор-

мації про персональний і колективний потенціал. Крім того, ця функція повинна бути забезпечена технологічними можливостями – у короткий проміжок часу остаточно затвердити командою тренерів сам текст сертифікату та втілити його в спеціальний бланк, який є важливою основою для розвитку формулювань щодо стилю.

Тест 20-ти речень – це більшою мірою діагностична, ніж рефлексивна процедура в тому сенсі, що рефлексивна процедура, з одного боку вказує на вираженість спроможності забезпечити певний рівень відбиття, а з другого, являє собою результат цього відбиття. У проміжку цієї взаємодії зосереджено активність тренера, спрямовану на забезпечення обсягу відбиття і проведення процедури ідентифікації певних когнітивних схем щодо авторства груп та осіб. Брак досвіду у визначенні важливості певних актів рефлексування, які відбуваються при заглибленні в предмет, і є причиною, чому тренери повинні не тільки сприяти розвиткові форм представленості рефлексивних актів, а й віднесенню їх до переліку інтелектуальних переваг конкретних груп та осіб. У цьому сенсі процедура 20-ти речень не має в нашому досвіді функції ситуативного впливу в ході виконання тесту чи одразу після нього. Часто такого впливу не може бути взагалі через те, що це передостання процедура заходу. Тим не менше навряд чи її можна кваліфікувати тільки як експрес-пробу аналога особистісної рефлексії. Через свою переваги у як письмового тесту і через те, що процедура проводиться після особистісної рефлексії, яка реалізується публічно і вголос, тест виступає в ролі експрес-проби, оскільки за необхідності звертатися до реконструкцій смислів самодослідження його треба ще й попередньо протоколювати.

Практичними сторонами тесту як інструменту взаємодії з аудиторією є, по-перше, можливість подарувати їй від імені виконавця створений на основі тесту її колективний портрет; по-друге, можливість взаємодії з нею під час передавання подарунку, отримання ставлення. Це закладає новий рівень інтерсуб'єктності зовнішньої групи розвитку та організації, яка

перебуває в розвитку, з погляду її перспектив. Завдяки інтегруванню фрагментів індивідуальних портретів (як Я-речень тесту) і фрагментів колективних презентацій (Ми-речення) утворюється новий смислорегулювальний інструмент. Основними структурними розділами такого колективного портрету стають смисломісткі цитати окремих виконавців тесту. Як основні розділи колективного портрету, ці смисломісткі фрази мають потенцію проблематизації колективних та індивідуальних смислів стабілізації і розвитку.

Викладене вище вказує як на достатню алгоритмічність рефлексивних процедур, які впроваджуються із зовні задля активізації рефлексивного процесу, так і на цілу низку причин, які спонукають до відходу від алгоритму. Останнє висуває вимогу координації зусиль команди тренерів. У сенсі констатації факту щодо процедур, які відбулися в події, ми завжди можемо відстежити їх концептуальну єдність, логічність, як і щодо рефлексивного процесу, який відбувся в ході розв'язання МТЗ. З погляду перспективи події процедури можна уявити як потенцію варіацій процедур. Це теж потребує розгляду, в якому готовність тренера і команди стає ухваленим рішенням про звуження варіацій (див. с. 283–291).

Процедура прощання хоч і дуже коротка, але і у своїй підготовці, і у своїй реалізації не може бути не виокремленою з процедури завершення події, оскільки межує з контекстом життя. Її призначення – нагадати, що незвичність станів, у яких перебувала аудиторія в ході події, і певна поглинутість цими станами не відміняють ризиків (що існують, наприклад, через інтенсивність дорожнього руху) у випадку непереналаштування на стани повсякденності. Тому згорнутість процедури аж до слів: "До речі, світлофори ніхто не відміняв, хто на червоний готовий?" та отримання реакції пожвавлення може бути цілком достатньою, хоч увага команди, розподілена на зони впливу, може спрацювати і на пролонгацію контролю щодо стану учасників. Формальний привід продовження спілкування – це

додатковий маркер для винесення рішення про готовність або пропозиція щодо спільних груп виходу з тренінгу.

3.2.3. Управління рефлексивними процесами через рефлексивні процедури: рефлексивна подія

Реалізація рефлексивних процедур у відповідь на життєві виклики. Розглянувши спорідненість рефлексивного процесу, який відбувається в межах події лабораторного експерименту та в межах життєвої події, спрямованої на продукування, по-перше, підтвердимо цей факт спорідненості, по-друге – розгорнуто акцентуємо, що теоретичне уявлення про рефлексивний процес є ширшим, ніж його спеціалізація на отриманні практичного результату у спосіб розширення обсягу відбитті в ході події.

Теоретичне уявлення чітко пояснює наявність смислової концентрації на особистісних переживаннях, на ціннісних пріоритетах як на етапі, який урегульовує суб'єкта під час невизначеності, неочевидності отримання результату. Проте воно не означає, що смислова концентрація не може бути головним результатом, який буде отримано в рефлексивній події як у продукті. При цьому не слід відриватися від факту, що вся різноманітність смислів і змістів, яка проявляється в дискурсі у випадку зіткнення суб'єкта з невизначеністю, є таким саме внаслідок присутності в одному контексті невизначеності, долання якої суб'єктом сприймається як персональне домагання. Тому в продукті іншого типу, де результатом не є інноваційне досягнення, позбавитися зовнішньої канви предметної невизначеності досить важко. Подання цих інших – не інноваційних – продуктів (точніше, продуктів, у яких інноваційність не є "першим" пріоритетом) тим не менше буде відбуватися на ґрунті високої значимості процедури накопичення змістів, навколо якої надбудовуватиметься спеціалізація події чи в бік смислового проникнення в різнобарв'я особистості, чи в бік міжперсональної або міжгрупової смислової координації.

Образ повноти рефлексивного процесу в ситуації невизначеності є похідним від стабільності одного із життєвих контекстів. Невизначеність МТЗ – норма, яку досліджувані поділяють безумовно. У життєвому кон-

тексті, коли невизначеність атрибутується щодо його акторів, образ повноти рефлексивного процесу виступає ключем, який визначає складові складнокоординованості в сенсі розуміння, що невизначеність є однозначною похідною проблемності життя.

Розгляньмо тип рефлексивних подій, де значення першого і другого пріоритету – розвитку особистості чи колективоутворення – не так важливі, як важливе розуміння, що під кутом зору інноваційного продукту він більше належить сфері суб'єктивно нових перевідкриттів, ніж дійсних інновацій. Малоймовірне також у цьому типі завершення події винесенням спільних рішень. Попри незначимість напрямку розвитку – особистість, чи колектив, чи продукт – "події – самовизначення" мають велике значення.

Оскільки даний тип проектів висвітлено в дисертаційному дослідженні Л. А. Найдьонової [198], зупинимося на аспектах соціального замовлення та наслідках у контексті нових можливостей для рефлексивного управління.

Розпочнімо з характеристики соціальної ситуації, що існувала на час виникнення даного типу проекту (1990 р.). Університет, який навіть не мав традиції викладання психології через спеціалізовану, відокремлену від педагогічного циклу кафедру психології, розглядає перспективу відкриття факультету психології, де здійснювалася б підготовка фахівців за спеціальністю "практична психологія" як у спосіб перекваліфікації, так і як надання другої педагогічної спеціальності.

Перший етап інституціоналізації в таких випадках має слабкі можливості відбору слухачів і студентів. Саме брак формальних критеріїв відбору слухачів через наявність замовлення органів освіти та нерозробленість окремої процедури вступу становить проблему неповної відповідності аудиторії щодо професіоналізації в галузі психології. Саме ця проблема спонукає до переформулювання завдання відбору: якщо не можна відібрати через неможливість спертися на вже існуючі критерії або через відсутність права їх запропонувати і застосувати, то принаймні можливо поінформувати аудиторію про складність предмета, який треба опанувати, і нада-

ти можливість вибору між опановуванням цієї складності і відмовою від неї.

Таким чином, образом проектів типу "самовизначення" є спрямовування рефлексивними процедурами активності учасників на себе (додаток Г. с.128), включення позиції кваліфікації на противагу позиції оцінювання, що стає основою самовизначення.

Сценарування, режисурування такої події ґрунтується на ідеї консолідації зусиль майбутніх слухачів (студентів факультету спецнавчання) як особливого ресурсу, який надасть переваги не тільки в навчанні, а й у застосуванні професії. Ідея визначення унікальності і типовості досвіду кожного, який може бути спільними зусиллями перетворений на свідомі засоби персональних і колективних переваг стає основою самовизначення і реалізується як фактичне складання плану опанування професії. Такий план охоплює типові способи, тому вся подія в контексті навчального навантаження дістала назву "Уведення в спеціальність". У першому застосуванні такого заходу він мав ще й організаційно-інноваційне наповнення – створення психологічної служби міста. Смислові аспекти події пов'язані з врахуванням страхів, стереотипів, очікувань.

Схожість реалізації цього типу проектів як щодо слухачів, так і щодо студентів зумовлена тим, що педагогічні стереотипи і житейські очікування щодо психології дуже подібні між собою. Схожість проявляється як очевидність практичності в побутовій психології (замість кваліфікованості, тобто бачення з різних боків) чи заанґажованості примітивізмом соціального замовлення (також неутримання наслідків від однобокого організаційного впровадження замовлення).

Що стосується короткої характеристики відмінностей технологічної складової інноваційного заходу щодо події цього типу, то слід зазначити, що цій події більшою мірою притаманна робота з образами, їх препарування як спосіб проникнення в аналіз готовності до оволодіння професією, а також зупинення спільного кола обговорення і переадресація ресурсу групи на роботу з одним учасником. Тобто якщо для інноваційного заходу

робота з учасником з метою долання його конфліктності (навіть коли вона презентує стан групи) є рідкісним випадком, то для події самовизначення груповий ресурс виступає середовищем, що підводить учасника до комфортного початку саморозкриття. Такий змішаний характер предметного і смислового визначає зміст рефлексії як середовища публічного самодослідження. Воно може реалізовуватися як продовження смислових занурень для тих учасників, предмет роботи яких не став приводом для роботи тренера з групою, де фігурою є персона. А ще воно може служити середовищем для складання формальних планів на навчання на підставі відбитої складності психологічної професії, а також справжнім самовизначенням.

Подальші ітерації такого типу проектів зменшили навантаження із запобігання проникненню педагогічних стереотипів в професійну самореалізацію психології, але розвіювання житейських уявлень про психологію як гідний предмет уведення в спеціальність реалізується і дотепер. Понад 15 років дане впровадження відтворюється в ході підготовки психологів [280]. І це свідчить не тільки про прагматику інтенсифікації навчального курсу "Уведення в спеціальність" чи доцільність імпульсу колективоутворення кожного наступного потоку студентів, а й про широке розуміння самовизначення – і як певної спрямованості, і як відмови від розвитку в певних напрямках. Тобто важливо не тільки те, куди і як може йти людина, а й те, куди і як вона не буде йти. (Відбиття значення цього широкого розуміння самовизначення і в навчальному в аспекті і розвитку бізнес-організації див. додаток Г. с. 128 та 129–143).

Універсальність рефлексивних процедур у спробах спеціалізації рефлексивних продуктів. Якщо проблема браку повноважень щодо вибору чи пропозиції критеріїв відбору зафіксувала особливий тип складнокоординованості та визначила напрям рефлексивного управління у вигляді вчасних проблематизацій колективу та особистості, які забезпечують самовизначення, що збігається з бажаним напрямом управлінського зусилля, то такого типу продукти, в яких рефлексивна подія спрямована на зіткнен-

ня конкурентних позицій, породжена зовсім не запитом відбору кращих претендентів (виконавців).

Загальний історичний контекст зосередження зусиль на розробленні подій типу "конкурс" відбувався як масові вибори керівництва трудовими колективами. Тому спроби послідовників методологічного руху відгукнутися на пропозицію замовника відповідати "духові часу" ("лінії партії") у спосіб модифікації рефлексивних ігор під потреби виборів керівництва були мало схожі на реалізацію компетенцій організаційного консультування. Вони стали новими обріями рефлексивних ігор але ці модифікації у виконанні і П. Г. Щедровицького, і С. В. Наумова, і інших апологетів методологічного руху не набули ні статусу наукового інструменту, ні статусу ринкового продукту в повному обсязі.

Один з таких продуктів, який реалізовувався в кілька етапів, був нам доступний для аналізу як у зовнішній позиції, так і за безпосередньої участі. Доступність для нашого аналізу цього досвіду була зумовлена контекстом нашої залученості в проект "персональної педагогіки" (тепер про цей проект можна було б сказати "коучинг") щодо одного з конкурсантів. У результаті ми дійшли висновку, що такі спроби проведення конкурсів більше схожі на місію впровадження певних ціннісних стандартів, притаманних своїй спільноті (методологічній), ніж на виконання певного обсягу роботи в ролі виконавця щодо замовника, хоч і поведінка формального носія ролі виконавця, і поведінка виконавця формальної ролі замовника в цілому більше відповідали духові часів зламу соціальної системи, ніж потребі отримати ресурс і його надати, який виражається в строгому співвіднесенні з вартістю продукованих зусиль.

Більш конкретний історичний контекст щодо нашого авторства проектів типу "конкурс" препарується через співвіднесеність розробки першої події-конкурсу з участю в проекті забезпечення інвестиційної привабливості Запорізького регіону. Проблема ініціаторів проекту (міської адміністрації та молодого запорізького бізнесу) відчувалася у відсутності фахівців

для реалізації першого етапу інвестиційного проекту – створення першого в Україні бізнес-інкубатора.

Цей продукт і замислювався, і виконувався у класичній схемі відносин "замовник – виконавець", притаманній бізнес-відносинам, і в ньому простежуються формальні ознаки проектного підходу (розділення контракту та проекту, надання проектові статусу додатку до контракту, викладення в проекті певних позицій, які виконують смислоутворювальну функцію), цей етап швидше є передвісником проектного підходу, ніж презентує факт його здійснення. Від систематичного функціонування на ринку проективної рефлексивної пропозиції його відділяє п'ять років.

У ресурсній же частині цей етап цілком може відповідати статусові першооснови через його повну відповідність циклові створення вартості відповідно до очікуваної вигоди замовника. Виходячи із цього, першою частиною реалізації замовлення стали зусилля виконавця, спрямовані на зміну позиції замовника. Ця зміна мала спрямування: від самоочевидної позиції знання всіх людських ресурсів регіону і України в цій галузі і констатування внаслідок цього, що "ніхто з них не сидить на краєчку стільця", до розгляду цієї проблеми як завдання забезпечення трудовими ресурсами в усьому діапазоні на інших засадах. Вони вже локалізувалися в діапазоні від пошуку в інших цільових нішах (переспеціалізації) до head-hunting. А проте головне переосмислення очікувалося в майбутньому і стосувалося інвестицій у ринок праці активними методами задля отримання бажаного ресурсу, але не через систему підготовки.

Після переформулювання замовником у внутрішній позиції проблеми завдання предметом узгодження замовлення став суто перелік заходів, який включав опрацювання і визначення ймовірності знаходження фахівця в неочевидній цільовій ніші та інвестування у створення необхідних компетенцій.

Виходячи вже з досвіду забезпечення подій, де рефлексивний процес міг спрямовуватися не тільки на очікуваний прагматичний результат яко-

гось тактичного чи стратегічного інтелектуального продукту, а й на такі смислові його результуючі, як самовизначення особи чи колективу, чи на взаємоузгодженість колективу, у перелік заходів було включено модулі, які допускали можливість інноваційної процедури як компенсації відсутності ресурсу, пересамовизначень фахівців інших кваліфікацій.

Частина проекту, яка включала етап "реклами на себе", забезпечила залучення до конкурсу більш як триста претендентів та отримання даних щодо трьох напрямків діагностичної інформації: комп'ютерної психодіагностики, розроблення претендентами персональних проектів свого напрямку роботи в бізнес-інкубаторі та результатів самого конкурсу.

Співвіднесення модулів, отриманих у різних напрямках діагностики, дало змогу констатувати, що дані, які отримуються в конкурсній процедурі, дуже рідко можуть бути не забезпечені самим сценарієм конкурсу, що дозволило у відповідних пропорціях у майбутньому достатньо рідко застосовувати в рекрутинговій процедурі традиційні психодіагностичні методи.

Завдяки цільовій відповідності конкурсу бізнес-потребі як щодо задоволення ресурсного аспекту у формі зовнішнього запозичення ресурсу, що видається більш доцільним з економічного погляду, так і щодо започаткування інвестицій у ресурс, продукт рефлексивної події-конкурсу дістав підтвердження і на рівні співвіднесення з іншими методиками, і на рівні проходження етапу "лицевої валідності" у вигляді визнання результатів замовником та громадськістю.

Внутрішнім здобутком став висновок про більш високий темп рефлексивного процесу в контексті його розгортання в рефлексивних процедурах, які забезпечують відбір. Порівняння темпу рефлексивного процесу в інноваційних проектах, проектах самовизначення та конкурсах започаткувало традицію його розгляду крізь призму спеціальних продуктів, які надають специфіки рефлексивному процесові. Саме наявність принципово відмінної мотиваційної складової учасників рефлексивних процедур визначає спеціальну систему нашого аналізу в типі продукту, яка через свою

спеціалізацію розширює уявлення про систему впливів на рефлексивний процес.

Якщо конкурентний мотив у цілому міг бути передбачений, то виявленість у такого роду подіях процесів колективоутворення стало завдання дальшого осмислення, яке знайде вирішення, по-перше, у функціонуванні декларованих цінностей "продуктивності – незмінності", "конкуренції – співробітництва", по-друге, у конкурсах з подвійною мішенню, про які йтиметься нижче (с. 304–307).

Попри умовність етапів розвитку спеціалізації рефлексивного тренінгу-практикуму як продуктів, які, з одного боку, демонструють певні потреби ринку в рефлексії, а з другого – нарощення здатності інструменту проникати в інтеграційні реальності в науковий спосіб, важливо акцентувати (незважаючи на цю умовність) таку ознаку, яка в цілому може виступати критерієм стрибка в накопиченні якості розвитку. Накопичення теоретичних та прикладних здобутків проектного підходу опосередковували цей перехід у психології рефлексії [100; 101; 112; 115; 152; 162; 163; 167]. Календарно цей стрибок відбувається у 1996 р. разом з реалізацією такого розподілення ролей замовника та виконавця, яке окремі знахідки попередніх подій перетворило в систему конституентів події, що змогла надалі претендувати на статус проектної події [225, 333–337]. Перерахуємо ці знахідки: розділення договірних стосунків і програмних засад події, які дістали назву "проект" перетворило останній у смислонормуючий документ; розподілення повноважень у ролях перетворилося в передавання повноважень від замовника до виконавця на час події; досвід рефлексування перестав набуватися учасником виключно через його включення в дію, а започаткувався як спочатку знання про подію через опанування текстом правил, що її регламентують; проект перестав бути лише задумом виконавця, а став водночас і способом утворення спільного задуму, розподіленого між виконавцем і замовником як у сенсі взаємодоповнюваних частин, так і в сенсі формалізації. Нижче буде наведено всі розділи проекту

(див. додаток Д., с.168), тут же важливо зазначити, що з позицій формальних відносин авторство *смислотвірних основ* – попри спільність їх виникнення – закріплюється за виконавцем, що засвідчує графа "автори проекту", а ухвалюючою інстанцією є замовник, що засвідчує графа "затверджую".

Від найбільш завершеної форми рефлексивно-проектної події цю календарну точку відділяє в буквальному смислі один крок. Уже наступна подія відбувається не тільки як розподіл ролей між замовником і виконавцем, а як розподіл ролей між замовником, виконавцем та учасником. Включення в смислонормувальну реалізацію розподілення ролей відбувається завдяки розробленню і впровадженню інструмента "передуючої угоди". Окремі модулі проектної реалізації події поступово набувають статусу спеціальної системи рефлексивних процедур, з огляду на можливість їх інтерпретації на основі близькості моделей рефлексування в експериментальній рефлексивній події та в життєвій події організації, яка відбувається в ситуаціях разом з виконавцем проекту розвитку. Під кутом зору розвитку такого конституента події як передача (на час її здійснення) управлінських повноважень виконавцю з подальшим їх поверненням – прийманням замовником, проектні події можуть інтерпретуватися як рефлексивне (колективно-розподілене) управління, втілене в очікуваний організацією результат.

Модель спільної координації як прообраз контуру рефлексивної події. Згідно з уже згадуваними дослідженнями А. Й. Назарова базовий механізм координації зусиль суб'єктів [168] передбачає не тільки наявність кільцевих контурів зворотних зв'язків, а й утворення зв'язків між цими кільцевими контурами, що характерно для більш складних систем. Тому координацію зусиль суб'єктів у системі слід розглядати як певну підсистему. Оскільки ця система належить до підсистеми рефлексивного управління, то їх зв'язки можуть відповідати типу, що позначається як спіраль. З цього робимо висновок, що спільний контур дослідника і досліджуваного у ви-

падку формування системи рефлексивного управління теж, імовірно, матиме спіральну форму координувальних взаємозалежних функцій.

За фактом, основною процедурою рефлексивного тренінгу-практикуму (провідної форми впроваджувально-дослідницької події) є коло обговорення. Певні правила, якими воно регламентується, можуть консолідувати зусилля тренера та учасників у предметному плані в публічному форматі, а смислові – переводити у внутрішній план тренера та кожного з учасників. Так само існують регулятиви, де в публічному форматі відбувається коло обговорення смислового, комунікативного та узгоджувального рівнів, а, відповідно, інші підрівні і далі функціонують у внутрішньому плані учасників.

Те, що перебуває у фактичному рефлексивному процесі, але перебуває поза форматом (спеціалізацією) процедури, неодноразово проявляє себе на "алогічному" (щодо процедури) рівні. Ці прояви слугують тренерові інформацією, що допомагає застосовувати ту чи іншу процедуру, в основі якої лежать кільцевий і спіральний принципи. Іноді якийсь із підрівнів набуває статусу наскрізного. Прикладом цього можуть бути питання на зрозуміння, які чергуються з висловлюваннями, що змістовно нарощуються від одного до іншого виступу учасників у колі обговорення.

Питання на зрозуміння і розвиток, які, відповідаючи за розуміння, одночасно препарують і предмет, і позицію, являють собою, таким чином, інструмент, який утримує в наскрізному статусі і взаємоузгодженість. Комбінований спосіб їх реалізації (з погляду публічної і 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", яких хоч і немає в кожному колі обговорення, але вони існують як імовірність того, що хтось – учасник або тренер – вибере способом своєї участі в обговоренні саме проблематизацію, тобто пропо-

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

Отже, застосування будь-якого типу кола обговорення – це реалізація кільцевого принципу. Основним же вектором реалізації спірального принципу є зміна типів кіл обговорення. Відтак акцентуємо на немеханістичному трактуванні зміни кіл обговорення як утворення зв'язку з наступним колом. Так, заборона оцінювання будь-яких інноваційних тверджень, що з'являються в ході кола обговорення ідей, змушує людей утримуватися від притаманних їм спонтанних оцінних реакцій. Напруження цього етапу змінюється колом ставлення до доробку як у 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 й забезпечує очевидне для всіх зростання обсягу відрефлексованого.

Комбінуючи такі змістові типи кіл обговорення, як нарощування ідей, формулювання ставлення, структурування-узагальнення, спіральне нарощування з циклічною основою, доходимо до особливого типу групової дискусії – рефлексії (публічне самодослідження), який 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.

Принцип циклічності на цьому рівні майже не працює. Навпаки, повторні самодослідження в одній тій самій процедурі майже не трапляються. Будь-якої регламентації скеровування процесу входження в самодослідження не допускається. Досягнення майже стовідсоткової участі досліджуваних (учасників події) в процедурі підпорядковується швидше принципові "снігової кулі", ніж нарощування, який можна розглядати як аналог спіралі. Для цієї процедури характерним є, з одного боку, подальше

функціонування групового суб'єкта, а з другого – його розщеплення. Ефект "снігової кулі" підтримується саме натхненням учасників, але кожен з них у своєму самодослідженні (хоч і може включати в його межі ідентифікацію із цією спільнотою) переважно реалізує тенденцію відтворення як слідування імпліцитній інструкції, закарбованій у терміні "самодослідження".

Отже, залучені нами закономірності координації рухів жодним чином не конфліктують із закономірностями координації, яка опосередковується смисловим і ресурсним рівнями; при цьому вони виконують інтегрувальну функцію, оскільки вказують на близькість закономірностей варіації рефлексивних процедур як певних типів взаємодій та координації рухів. З огляду на вихід за межі конкретики прагматичних завдань проектів, які потребували розширення обсягу рефлексування через зовнішні впливи, це є достатньою передумовою для формулювання вимог щодо моделювального випадку, який міг би стати розгорнутою демонстрацією не тільки фактичного актуального здійснення рефлексивного управління як певного інтегрованого рефлексивного акту, а й демонстрацією формування системи рефлексивного управління як адекватного способу формування психічного, яке системно протистоїть складності координації

Наявність конвенційного модуля в РТП забезпечує і нашу етичну інтервенційну позицію, і дослідницьку – у ході реалізації етапу формування, адже процедурність уможливлює відтворюваність. Таким чином, ми не відокремлюємося від загальної світової практики, не порушуємо принципів культивування при втручанні. Методологічно дотримуючись засад практики (впровадження), виконуємо свої проекти в психологічному жанрі, і щодо конкретно-психологічної класифікації дій залишаємося у сфері дослідження

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Завершення виконання третього, опрацювання наскрізних четвертого і п’ятого завдань дисертаційного дослідження та висунення у другому роз-

ділі положень теорії групової рефлексії дали змогу зробити наступні **висновки**:

1. Встановлені в ході мета-аналізу експериментів з*акономірності розвитку групової рефлексії,* які є тотожними з*акономірностям функціонального становлення* групового суб'єкта, підтверджують висунуті у другому розділі положення теорії групової рефлексії, а саме: 1) перехід від розвитку рефлексії в межах однієї з її сфер до одночасного розвитку рефлексії у всіх її складових; 2) перехід від нижчого рівня цілісності рефлексії, що охоплює лише окремі аспекти ситуації, до вищого рівня цілісності – як рефлексування події у всій повноті міжсуб'єктних зв’язків і перспектив; 3) перехід від послідовного здійснення окремих рефлексивних актів до рефлексії – несіння цінності рефлексії, реалізації рефлексивного стилю життя.

2. *Закономірності функціонування групової рефлексії* розкривають соціо-когнітивну динаміку групової суб'єктності в її взаємопереходах: 1) групова рефлексія регулює становлення групової суб'єктності: здійснюється перехід від блокування сприйняття висловлених партнерами інших думок і моделей, похідних від іншої картини світу, до підвищення чутливості до проявів внутрішнього світу партнерів аж до прийняття "побічних продуктів" руху думки, не усвідомлюваних їхніми авторами; 2) групова рефлексія регулює *флуктуації* ідентичності і відповідного переходу ресурсу в групі з однієї форми свого існування в іншу (з індивідуальної в групову і навпаки) через визначення міри чіткості, використання перехідних дифузних форм і редагування меж суб'єктності; 3) групова рефлексія досвіду створення і змін коаліцій (*коаліційна рефлексія)* через усвідомлення належності і постналежності різним груповим суб'єктам стає механізмом розв’язання ціннісних суперечностей у взаємодії суб'єктів, способом забезпечення повноти групового суб'єкта в значущій спільній події. Таким чином, в експериментальних дослідженнях підтверджено висунуті положення теорії групової рефлексії.

3. Узагальнено результати теоретико-експериментального дослідження проблемно-конфліктних ситуацій та рефлексивних процесів індивідуальних і групових суб'єктів, проведеного в різних мовних середовищах, на різному предметному матеріалі, з різним складом груп, у різних контекстах життєвих подій, що дає підстави для кваліфікацій надійності інструменту і створює передумови для розкриття психологічного змісту складнокоординованості. Так, відмінність образів, що постають за схожими вербальними проявами, виявлена в дослідженні групової рефлексії під час розв'язування задач, які містять образну складову, у разі дефіциту рефлексії вказує на різницю індивідуальних схем спрощення картини події, що породжує такий феномен складнокоординованості, як *різнопредметність*. Розгорнутість репрезентації Я-Ми-ідентичності зумовлює на одному полюсі дефіцитарність цієї картини, на другому – збагачує її такою складовою, як історія зусиль з утримання спільного і відмінного.

Дослідження взаємовпливів групи та індивіда виявило такий феномен складнокоординованості, як *поліцінніcність,* яка є наслідком невідрефлексованості індивідом постналежності до різних групових суб'єктів. Навіть у ході успішної групової роботи рефлексивна регуляція, що стихійно розгортається як чинник забезпечення продуктивності групи, не завжди збігається з цінністю розвитку індивіда. У цьому випадку спостерігається зниження індивідуальної продуктивності внаслідок незбалансованої Ми-ідентичності. Навпаки, поступ у нарощуванні цілісності усвідомленого лідерства та єдності веде до набуття групою *нової суб'єктної властивості – властивості групового суб'єкта.* У разі невдалої групової роботи суперечності на ціннісному рівні, неусвідомлені і неузгоджені, можуть породжувати руйнівні для системи тенденції взаємознищення рефлексивного потенціалу.

Виявлено вплив життєвих контекстів на партнерські взаємовідносини і процеси групової рефлексії внаслідок різних статусних відносин. Контексти *статусної боротьби,* особистої неприязні, конфлікту згортають

взаємодію і відповідно процеси рефлексії. У*мовами розвитку* групової рефлексії є: варіації рівня невизначеності, проблемності й конфліктності ситуацій; зміни траєкторій індивідуальної участі в роботі різних коаліцій; рівностатусність (незалежно від того, високий чи низький статус); взаємопроникнення (взаємодія і взаємоузгодження) цінностей у процесі спілкування. Показано, що здійснення групової рефлексії окремими учасниками події у напрямку підвищення уявного статусу інших її учасників збагачує рефлексивне середовище і таким чином суттєво зміщує вікові межі розвитку групової рефлексії.

Отже, теоретично визначена стихійна рефлексивність, що виникає як відповідь на ускладнення системи, може мати в перспективі два вектори: згортання або розвиток, що свідчить про двополюсний рефлексивно-проактивний та рефлексивно-дефіцитарний характер психологічного змісту складнокоординованості.

4. Порівняння виявлених рефлексивних закономірностей функціонування дискурсу при розв'язуванні МТЗ російською мовою з вирішеннями в межах інших мовних середовищ (англійської, німецької, української мов) підтвердили надійність КФПЗС-аналізу як для констатації розвинутості рефлексивних рівнів в індивідуальних і групових суб'єктів, так і для оцінювання сформованості рефлексивного управління при розв'язуванні малих творчих завдань.

5. Управління рефлексивним процесом *можна здійснювати* як у формувальних лабораторних умовах, так і в польових (у безпосередній зоні запитів практики) на підставі з*акономірностей онтогенетичного розвитку* та функціонування *групової рефлексії,* що підтверджує п’яте теоретичне положення. Управляти рефлексивним процесом в польових умовах *можливо* завдяки процедурам групової рефлексії. Рефлексивні процедури – це стабілізовані в певних умовах рефлексивні процеси групового суб'єкта, що оптимізуються в межах окремої події у спосіб *розподілення* в часі *процесів* генерації думок, розуміння партнерів та ставлення. Об'єднані в комплекс

процедури виконують *координацію і в часі, і в просторі.* Стабілізація рефлексивного процесу відбувається завдяки організації такої спільної діяльності, вибудуваній за загальними теоретико-методологічними та конкретними концептуальними принципами (*побічного продукту, смислоресурсного розподілу процесу, нормативності тощо*), яка отриману регламентованість перетворює в інструмент актуального спостереження і впливу. Комплекс процедур включає: конвенційні процедури взаємоузгодження на межі події; процедури побудови спільного соціокогнітивного простору паритетної взаємодії (коло групової роботи і досвід коаліцій у мікс-групах); процедури забезпечення взаєморозуміння (запитання, ставлення); процедури здійснення рефлексивних актів у різних формах (вербальній, образній, дієвій), а схема запуску кожної наступної процедури виконує функцію контролю здійсненності попередньої, що забезпечує у випадку спрямування дій групи до ускладнення (нарощення новизни) підтвердження сформованості попередніх рефлексивних процесів. Принцип статусно-рольового та функціонально-повноважного представництва членів організації запобігає розгортанню спротиву аудиторії змінам. Комплекс процедур створює рефлексивне середовище в межах окремої події в організації, ініціатором та первинним носієм якого є команда тренерів, що надає взаємодії тренерів та учасників ознак рефлексивного управління, а тренерам – статусу керуючих процедурами. Великий обсяг координування в просторі і часі вимагає від тренерів застосування інструментів спільної орієнтації та підтримання спільної картини зусиль, яким є проект події

Отже, обґрунтованими критеріями сформованості рефлексивного управління в тріадах при вирішені МТЗ виступають *результативні та процесуальні показники* концепції групової рефлексії. У локальній події основними критеріями сформованості рефлексивного управління в організаціях виступають *завершеність проекту* (аналог показників продуктивності) та *траєкторія внутрішньоконтрольованих процедур* (аналог процесуальних показників), яка приводить до завершеності проекту. Додатково

в локальній події можливо застосування письмової та усної рефлексії – публічного самодослідження, протоколи рейтингів компетентності в колах обговорення, рейтинг участі в конкурсі тощо.

РОЗДІЛ 4

СПОСОБИ ВВЕДЕННЯ РЕФЛЕКСІЇ В УМОВАХ СКЛАДНОКООРДИНОВАНОСТІ

Проблема розвитку об'єктивності наукового методу при формуванні рефлексивного управління пов'язана, крім усього іншого, і з неспеціалізованістю людського відбиття з погляду виокремлення в ньому саме тієї частини реальності, яка людиною подвоюється при утворенні смислу [88]. Це потребувало концентрації на розвідці способів уведення цієї необхідної частини відбиття, тобто рефлексії. Приступивши до вирішення цього завдання з визначення закономірностей рефлексивного процесу та конструювання окремих прийомів управління ним, (див. розд. 3) наразі продовжимо розгляд формувальної стратегії (див. додаток Г., с. 126 –144) через реалізацію досліджень-упроваджень. На *різних рівнях соціальної практики* управління рефлексивними процесами в дослідженнях-упровадженнях моделювалися зростаючі рівні невизначеності суб'єктності (індивідуальної, групової, інтерсуб'єктності). Першим стратегічним напрямом реалізації формувальної стратегії було нарощування масштабу суб'єктності та рівня інституціональності – від окремого підприємства до холдингів і корпорацій. Другий стратегічний напрям – варіювання галузей практики (освіта, виробництво, самоорганізація громад).

Реалізація цих стратегічних напрямів вимагає переходу, з одного боку, від здійснення окремих актів управління процесом рефлексії до запровадження системи управління ним, з другого – від констатації цілеспрямованого впливу до підтвердження здійснення формування рефлексивного управління як завершальної частини дослідження. Саме проектування командою тренерів меж події рефлексивного управління та введення рефлексії у складнокоординовані організації через спеціалізацію тренінг-практикумів забезпечує збереження (тобто захищає від зредукування)

явища складнокоординованості в разі застосування методів дослідження, які допускають спрощення явища при його об'єктивації. Традиційний для формувальної стратегії контекст психологічного консультування, психологічної допомоги [35; 36; 46; 50; 55; 56; 114; 236; 307; 328] не охоплює всього обсягу необхідних взаємодій між дослідником та досліджуваним. Таким контекстом стає рефлексивна послуга, яка оперує процесом проектувальної діяльності і на етапі планування діяльності, і на етапі її здійснення та аналізу. Відмінність рефлексивної послуги від психологічної допомоги полягає в синтезі різних типів діяльності на різних етапах взаємодії із споживачем допомоги (послуги). У рефлексивній послузі етап перемовин про її надання (тобто, коли послуга формально ще не розпочалася) вже є допомогою, а етап власне допомоги (традиційної психологічної роботи) збагачується просуванням послуги як товару. Такий синтез двох типів діяльності (продажу і власне психологічної допомоги) вимагає їх регламентації, аби створити необхідні передумови для використання продуктів взаємодії як досліджуваної емпірії. Таким чином, рефлексивну послугу слід розглядати як розвиток двох методів: аналізу продуктів діяльності і трудового методу.

4.1. Проектування меж події рефлексивного управління командою тренерів

4.1.1. Проектування рефлексивної події, опредметнене в документах "Контракт" і "Проект"

Контракт як форма поєднання дослідження-впровадження з бізнес-нормативами: закріплення позицій "виконавця" і "замовника". Проектна груп-рефлексивна технологія як інструмент забезпечення розвитку організацій у побудові відносин її виконавця із замовником спирається на контракт [225, 348–350]. Психологічну сторону цих відносин регулює документ із статусом обов'язкового додатку до контракту, який має назву "Проект" [225, 333, 350, 416] (тут і далі написання слова "проект" з великої літери (Проект) використовуватимемо для називання документа, з малої –

для позначення заходів, що розгортаються в організації протягом обумовленого контрактом періоду).

Контракт як документ виконує як притаманні йому юридичні, економічні функції, так і психологічні. Спеціалізація психологічної функції в забезпеченні нормативних, конвенційних та смислотвірних напрямів може бути подана через розгляд конкретних випадків, які підкреслюють через диференціацію значення тієї чи іншої функції.

Слугуючи забезпеченню захисту прав сторін та сприяючи якомога більш широкому розгортанню їх можливостей, контракт має специфіку порівняно з типовими контрактами, які функціонують у бізнес-відносинах. Проте з огляду на те, що психологічна складова організаційного забезпечення розвитку рефлексії виражена в стосунках носіїв різних ролей (виконавець – замовник), текст контракту навряд чи доцільно розглядати наразі як конституент, який презентує цей психологічний аспект, на відміну від Проекту [355], котрий є психологічною розгорткою предмета контракту.

Проект як результат дослідження потреб замовника. Проект як складова груп-рефлексивної технології має як самостійне значення конституента, так і координаційне – стосовно інших конституентів. Значення різних типів здійснених проектів розкривається в контексті як їх здатності забезпечувати розширення обсягу рефлексування цільовою аудиторією, для якої вони призначені, так і в контексті наповнення їх змістом як наукового інструменту через демонстрацію спроможності задавати варіації обсягу спільного контуру.

Проект як один з конституентів спільного контуру рефлексивної події на певному рівні взаємодії виконавця із замовником виконує тривіальну роль документа. У цьому вимірі він розподіляє відповідальність, регулює співавторство замовника і виконавця. Структурно він містить викладення задуму щодо задоволення потреби клієнта, який є похідним від "технічного завдання" замовлення, а також план його реалізації та опис майбутнього результату. Важливою характеристикою розподілення відповідальності є

авторизованість Проекту. Автори (чи автор із співавтором) – це не тільки формальний представник компанії виконавця; це носій задуму, покликаного продемонструвати здатність виконавця розуміти замовника і здатність операціоналізувати навіть такі потреби, які не очевидні самому замовникові.

Створюючи Проект, автор спирається на аналіз потреб суб'єкта – замовника. Задум Проекту представлено у варіаціях різноманітних формулювань, що різнобічно відображають потреби замовника, виходячи з проявлених ним смислів у попередніх взаємодіях, які відбулися між ним і безпосередньо автором, продавцем послуги чи опосередковувалися інформаційним середовищем.

Смислоутворення через визначення назви і структури розділів Проекту. Потенціал тексту в аспекті смислопроектування починається з назви і, відповідно, на назву на етапі приймання її замовником припадає висока питома вага процесу узгодження.

Зазвичай назва Проекту складається з двох-трьох частин: а) орієнтуючої (наприклад, "Проект науково-практичної реалізації задачі розвитку та управління людськими ресурсами" [230]); б) основної (наприклад, "Приватизація – за і проти: корпоративна зацікавленість та доцільність" [221; 207]), яка забезпечує смислове насичення проекту; в) додаткової, яка містить смислові переформулювання, що мають забезпечити проникнення виконавця у сферу нездатності замовника самостійно усвідомити конкретизації власної потреби розвитку.

Значення структурування і наповнення тексту Проекту розпочинається з його назви. Назви більшості Проектів містять як складову такі формулювання: "Проект науково-практичної реалізації завдання розвитку" або "Програма дослідження-впровадження". Ці різні назви, які є похідними від конкретики потреби організації в ситуації замовлення, характеристики способу майбутніх перетворень як перетворень із залученням, з одного боку, науки, з другого – спеціалізованої на забезпеченні розвитку зовнішньої

організації. Тим самим вказування на спільне та особливе вже від початку (через назву) передбачає обмеження нормувань, регулювань та розвитку смислів. Відповідно, якщо бракує якоїсь координати напрямків нормування чи смислоутворення, то може постати завдання підбору не тільки основної назви, а й додаткової.

Що ж до основної назви, то для "середніх" організацій (у сенсі системних пропозицій) зазвичай використовується такий варіант назви, що спрямовує на розвиток: "Система комплексних заходів з активізації бізнесу підприємства через зовнішню групу розвитку"; у випадку розгортання проекту для великої організації (понад 5 тисяч працівників) назву проекту було модифіковано: "Система імпульсних заходів з активізації бізнесу підприємства". Звуження впливу – з комплексності до імпульсів – передбачає при цьому реальне переспрямування змісту впливу із системи опанування кожного з етапів, який є в переліку комплексних заходів, на систему проблематизацій, спрямованих на виокремлення внутрішньої групи розвитку, яку тільки пізніше буде залучено до системи комплексних заходів і через яку можна здійснювати впливи на всю багатотисячну організацію.

Презентуємо варіанти додаткової назви, які фігурували в переговорному процесі, щоб продемонструвати не тільки конвенційність позиції виконавця, а й уведення у функцію переговорів діагностичних зачіпок, наповнення яких забезпечує смислоутворення в певних межах. Так, наприклад, в одному з проектів забезпечення розвитку (2002 р.) розглядалися такі варіанти додаткових назв (до основної: "Система комплексних… "): "Лідерський потенціал підприємства: систематичне управління та корпоративний дух"; "Забезпечення підтримки лідера змін"; "Розроблення та впровадження корпоративних стандартів як основа розвитку організаційної культури".

Процес породження задуму Проекту розвитку організації, його затвердження у замовника, хід реалізації може бути використаний і як емпірія для встановлення діапазону прийнятних задач забезпечення розвитку із

зовнішньої позиції, і для подальшого визначення технологічних можливостей обмежень концепції групової рефлексії. Спробуємо об'єктивний стан організацій, у якому вони перебувають і який намагаються презентувати як предмет переговорів щодо майбутнього замовлення, викласти як причини, які саме і визначають перший розділ Проекту – задум. Тобто, зважаючи на те, що і сам Проект, і його розділи значною мірою є способом розв'язання проблеми (чи його передвісниками), зосередимося спочатку на причині, що лежить в основі диспропорцій структури і функції або навіть кризи організації, яка проявляє себе у складнокоординованості .

Породження задуму проекту як прообраз опанування складнокоординованості. Нагадаємо, що складнокоординованість – специфічний етап розвитку організації, у якому на тлі трудності та складності завдань, що розв'язуються суб'єктами управління, явного виду набуває феномен "балансування влади". Прояв цього феномена буває досить різним, але значною мірою він полягає в зниженні можливостей виконання управлінням мотиваційної функції через наявність взаємної залежності від сил, що несуть інші цінності та більш або менш відкрито відстоюють окремі власні інтереси. У звичних умовах життя організації "балансування влади" може дещо знижувати ефективність управління, але в кризових, на етапі швидких чи суттєвих змін в організації, воно приводить до розгортання системної кризи та втрати керованості.

Витоками складнокоординованості є: об'єктивні труднощі представництва у взаємодії; підміна координації боротьбою за ресурси; брак інтелектуально-комунікативних рефлексій як схем організації спільного ментального досвіду відповідно до мети організації та умов, що складаються. Саме в таких ситуаціях замовники найчастіше звертаються до послуг консалтингу, до психологічних технологій, зокрема щоб отримати додатковий ресурс удосконалення суб'єкта управління та розвитку організації в цілому.

Отже, закладання основ долання зазначених вад і загроз розвитку організації відбувається вже на етапі розроблення та узгодження Проекту. На прикладі конкретного Проекту продемонструємо смислотвірну єдність усіх його розділів, які покликані, з одного боку, препарувати складність координації, з другого – бути первинним актом рефлексування. Цю єдність можна простежити навіть щодо тих розділів Проекту, які безпосередньо для цього не призначені, а виконують додаткові функції. Так, розглядаючи такі розділи, як: назва; задум; мета, завдання проекту; результати; методологія; форми роботи; візуальна схема тренінг-практикуму; витрати часу на тренінг; режим роботи; логічні етапи реалізації проекту; перспективи – можна очікувати, що розділи "візуальна схема РТП", "витрати часу", "логічні етапи реалізації проекту", "перспективи" виконують здебільшого функцію орієнтування, а інші як основну реалізують смислотвірну, смислопроектувальну функцію.

При цьому, здавалося б, розділ "методологія" виконує орієнтування тільки в сенсі надлишкової відкритості виконавця запобігаючи виникненню певних запитань з боку замовника, що тільки віддаляють сторони від ухвалення рішення про замовлення. За фактом же виявляється, що всі розділи, у тому числі і "методологія", у своїй взаємодії виконують смислотвірну функцію.

Створення смислового простору для самоактуалізації групового суб'єкта в розділах тексту Проекту "Мета", "Задачі", "Результати". Простежимо перетікання і нарощування смислотвірної потенції тексту аж до його психологічної реалізації, утіленої в конкретних носіях у вигляді рішень, самовизначень тощо. Для цього зіставимо спрямованість смислів основної, додаткової назв та уточнення до основної назви на конкретному прикладі. Основна назва: "Єдність зусиль колективів виробництва і збуту як формула задоволеності клієнта, працівника, власника"; додаткова назва, "Об'єднання ресурсів, інтересів кожного носія ідеї технологічної начинки

підприємства для подолання розмитості початку вимушених перетворень у компанії".

Завдяки зіставленню можна досягти більш глибинного проникнення через подачу контексту, який передував замовленню. Контекст полягає в тому, що основними джерелами для створення вартості продукту цього бізнесу були джерела матеріального та людського ресурсів. У межах матеріального ресурсу відбулося роз'єднання власників, один з яких на етапі започаткування бізнесу вкладав у нього нерухомість, другий – обладнання. Вилучення з бізнесу матеріального ресурсу – нерухомості –і для тієї частини бізнесу, яка вибудовується на можливостях отримання результату через використання обладнання, і для системи оперування людськими ресурсами стало викликом: або компенсувати втрати залученням капіталу, або стати авторами цієї додаткової частини ресурсу. Більшість власників схиляються до залучення інвесторів, керівництво і менша частина власників дотримуються другої – продуктивної – позиції.

Логікою більшості є логіка мінімізації ризиків, логікою меншості – логіка розвитку бізнесу, яка ґрунтується на тому, що залучення у ролі інвесторів власників нерухомості постійно буде конфліктувати в нормі прибутку від здачі нерухомості в оренду з нормою прибутку від виробництва. Тому з позиції розвитку бізнесу виробництво має бути вільним від прив'язаності його до регіонів, де ціна на нерухомість зростає швидше, ніж рентабельність виробництва. Але ця компетенція не може себе реалізувати без врахування головної умови – забезпечення перехідного періоду без ризиків. І саме вдала координація є джерелом прибутку від так званої "м'якої" складової кінцевої вартості товару (ім'я торгової марки, якість послуги, наявність обслуговування після поставки товару). Саме координацію між виробником, продавцем, споживачем усередині сезонного піку продажу товару, у ситуації переїзду виробництва на нові площі, відчутного браку товарних запасів здійснити без ризиків досить складно.

Отже, смислові утворення, закарбовані в назві: єдність (власника, управлінця, працівника), вимушеність заходів тощо – ведуть своє походження від контексту життєвої ситуації.

Виходячи з того, що виконавець фактично повинен виконати умови не тільки керівництва, інтересом якого було підвищення вартості людського ресурсу у складі бізнесу, а й умови власників основного капіталу як запобігання ризикам (причому сам власник безпосередньо в проекті не бере участі), такий тип проекту можна кваліфікувати як, з одного боку, інноваційний, з другого – проект самовизначення. Суто з аналізу дискурсу, притаманного бізнес-відносинам, виходить, що керівництву для отримання повноважень достатньо нібито простого самовизначення: "ризики приймаю на себе". Але воно не є ні простим, ні доступним доти, доки у свідомості того, хто має самовизначитися, не розгорнуться самовизначення в можливостях і ризиках усіх учасників бізнес-процесу. Тому початком задуму Проекту є текст: "Проект являє собою спробу реалізації ідеї про самоорганізацію виробничого колективу як важливого ресурсу бізнесу. Передбачається, що самі учасники семінару у своїй свідомості містять інформацію і про обмеження ефективності бізнесу, і про шляхи зняття цих обмежень…".

Ось чому ці та інші смислові конгломерати назви і задуму вже на рівні мети та завдань перестають функціонувати як абстракції і розглядаються не тільки як ймовірні, а і як заплановані результати, які можна отримати в межах рефлексивної технології. Саме тому така характеристика результату в інноваційній частині (схеми, підходи, пріоритети, стандарти) як його "фоновий статус" не сприймається замовником як невизначений результат, а та частина результату, що подає психологічні стани колективу та учасників, сприймається як гідний результат. Саме у феноменології психологічного керівник збирається знайти підстави для свого самовизначення.

Розділ "Методологія" і з погляду апелювання до орієнтації читача-замовника щодо наукового статусу виконавця, і з погляду апелювання до методів, звичайно ж, виконує функцію підсилення "лицьової" валідності. Як уже зазначалося, ця частина одночасно може спрацювати і як запобіжник довгої розмови про позитивні випадки реалізації технології, так і концентрувати складне в обмеженому простором тексті, що саме по собі є способом диференціювання читача. Ми ж наголошуємо на продовженні смислу та проектуванні смислу на цьому етапі (розділі) тексту Проекту. Саме ресурсна сторона методології – можливості примноження ідей, інформації та прискорення її обробки за одиницю часу – відіграє провідну роль у нарощуванні особистісного смислу читача в тексті Проекту. Поданому в ньому визначенню групової рефлексії надано статусу робочого, що наголошує на початковості визначення і його відкритості до співавторства аудиторії.

Нібито орієнтуючи читача в тому, як буде примножуватися інформація, віра та впевненість у різноманітних "каналах відбиття", такі текстові модулі, як розділи "Форми роботи" і "Візуальна схема тренінг-практикуму", з усім тим не тільки розвивають розпочате смислоутворення, а й розставляють акценти, головним чином такі: "нічого для мене не відбудеться як миттєвість, яка у своєму ключовому значенні буде пропущена мною і, можливо, втрачена; більшість з того, що відбувається, може бути спрямовано на такі кола функціонування – чи то у вигляді додаткової оцінки, чи то у вигляді паралельного розгляду різними учасниками, – що вони справді будуть підконтрольні мені". І саме в цій точці смислу, коли мимовільність перестає бути чинником майбутньої події, вона, виходить, може набувати статусу реального наміру контролювати перебіг психологічних змістів у таких їх носіїв, як учасники події (тобто людські ресурси).

Розділи "Витрати часу на тренінг, режим роботи" і "Логічні етапи реалізації проекту", надаючи чітку інформацію, яку можна обраховувати, прояснюють читачеві ситуацію не тільки щодо себе, а й у сенсі ціни пи-

тання, трансформованого у мову підрозділів та підприємства в цілому, за образом яких стоять конкретні люди, яким це можна доручити або від яких можна очікувати результату.

Розділ "Перспективи" несе ідею не тільки щодо того, поруч з якою життєвою перспективою (відразу після завершення) розташується подія проекту, а й щодо того, що можна отримати як безплатний ресурс у межах перебігу цієї події. Цей синтез смислів спирається, з одного боку, на норму (через неявно виражений тут аспект контракту), що будь-яка бізнес-консультація в межах предмета контракту є безплатною, а з другого – на логіку утворення робочих груп (чітко позначену в Проекті як можлива перспектива започаткованих у тренінгу перетворень), з якої випливає, що ініціатива утворення нових тематичних груп закріплена в першу чергу за командою замовника.

Читання проекту одною чи кількома особами від сторони замовника, таким чином, здійснює не тільки функцію упізнавання включеності до переліку прийнятих виконавцем до виконання того, що було висловлено в усному (частіше) або письмовому технічному завданні; це читання і взаємодія [305] є рефлексивною процедурою нарощування змістів та смислів.

Остаточність узгодження як затвердження Проекту в юридичному сенсі, звичайно, не спростовує необхідності досягнення згоди в психологічному смислі (попри випадки пробної покупки). Чому причини, через які для замовника гроші і час не є важливими і він може поставити підпис під Проектом без проникливого його читання (приклад якого ми навели), не спростовують події читання як події рефлексивної? Це можна зрозуміти, звернувшись до аналізу розділу "Конвенції-співавтори" (с. 256). Тут же зазначимо, що, звертаючись до конкретного випадку, ми розглядали і конкретику унікального тексту Проекту як норму. Розглядаючи типовий проект (про що йтиметься нижче, с. 258, 263, 265), ми розглянемо інші чинники, які утримують читання в зоні процедури.

Отже, розглянувши взаємодію двох сторін – "замовника" і "виконавця" – в аспектах, з одного боку, проникнення виконавця у системні потреби замовника, з другого – поступового прийняття, узгодження пропозицій виконавця і як бачення, і як пропозицій до взаємної відповідальності, ми тим самим долучилися і до діагностичної сторони цього етапу. Етап творення та узгодження Проекту є, на наш погляд, більш однозначною моделлю узгодження хоч би через те, що цей процес відбувається між кількома людьми: автором проекту та по одному або по кілька представників від сторін, які ведуть переговори. Звичним є варіант, коли узгодження відбувається поміж лідерами. Аспекти ускладнень через те, що узгодження може відбуватися через послідовників, а не лідерів, потребуватимуть і відповідної моделі їх аналізу.

4.1.2. Конвенційна складова групрефлексивної технології

Узгодження проекту як поділяння замовником задуму Проекту і засобів його реалізації. Другим конституентом проектної технології є її конвенційність. Характеризуючи Проект як задум, ми вказували на його самостійне значення і значення інтерсуб'єктне. Звідси випливає певна діалектика сталості і плинності в смисловому проектуванні, значення якої і для замовника, і для виконавця можна зрозуміти тільки з характеристики самої технологічності.

Отже, з погляду технологічності Проект: а) містить деталізацію потреб і забезпечує розуміння виконавцем потреб замовника; б) забезпечує співавторство команди як єдність дій, критеріїв проміжного контролю, що є способом ухвалення замовником завдань виконавцю; в) дає змогу здійснити діагностику за допомогою самого (досить високого рівня складності) тексту, здатного диференціювати читача на різні категорії: за сформованістю розуміння, за наявністю потенції більшої глибини або точності розуміння ситуації, за наявністю підстав для диференціації когнітивних стилів учасників тощо.

Діагностика здійснюється на основі двох чинників – процесу рефлексії, який розгортається щодо рівня складності тексту, а також процесу укладання конвенції, оскільки осмислення узгодження схоже за механізмами до подолання проблемності під час розв'язування творчих задач [351]. Хоча про конвенції як окремий конституент ітиметься нижче важливо позначити ці функції і на етапі взаємодії замовника та автора проекту, тому що, по-перше, саме для реалізації однієї з найголовніших функцій – демонстрації розуміння автором проблем замовника – створено більшість формулювань; по-друге, саме поруч із *смислотвірним* терміном "затверджую" замовник повинен поставити підпис у значенні "згідний", а не тільки в значенні "до виконання"; і, по-третє, затвердження Проекту для замовника не є кінцевою точкою розвитку проекту, де можлива взаємодія в сенсі узгодження. (Про ці варіації далі, на с. 320–323).

Діагностичні можливості на етапі ухвалення рішень Виконавцем і Замовником. Хоч у проекті і немає як такого технічного завдання, проте перша його (проекту) частина реалізує в наскрізному сенсі саме таке призначення. У ньому зафіксовано близькі до цитат формулювання потреб замовника та їх смислові переформулювання, які дають змогу нанизувати на них додаткові запити не тільки керівництва, що веде переговори, а й аудиторії (яка поки що не набула актуального прояву), і утримувати потенційні потреби й інтереси, які ще не втілено в чіткі замовлення. Образ описаного в Проекті результату дає змогу оперувати як продуктом такими категоріями: готовність, задоволеність, самовизначеність, ставлення, відносини, а також визначає предметно-результативний аспект у термінах: концепція розвитку, програма впровадження, календарний план впровадження тощо.

Система затвердження Проекту, як узгоджувальна процедура, актуалізує його значення і наближає первісне викладення потреби замовника до усвідомлено сформульованого вигляду. Проактивність психолога у взаємодії, яка виражається в здатності своєчасно сформулювати окремі аспек-

ти замовлення і цим налаштувати замовника на більш глибоке усвідомлення, уже фактично є допомогою, яка надається ще до факту остаточного затвердження замовлення. Це сприяє виникненню (укріпленню) позитивного ставлення і необхідної довіри замовника до виконавця.

Важливо зазначити, що роль психолога на цьому етапі або імпліцитна, або повністю поглинута роллю продавця послуги, тобто вона є прийнятною у сенсі очікувань замовника щодо бізнес-формату взаємодій.

Вимога до психології з боку операторів ринку з огляду на їх очікування потребує чіткої належності даної консалтингової послуги до ринкового інструменту. Внутрішні вимоги – збереження для психологічного інструменту простору фіксування очікуваних даних (розширення рефлексування) – ще більшою мірою регламентують дії виконавця в ролі продавця (директора), для забезпечення потенції вивчення психологічної складової. Чіткість і стандартизованість етапів взаємодії – від телефонної розмови до ухвалення окремих завдань (або їх спільного створення) – істотна характеристика проектної технології, яка також поширюється на стандарти роботи рефлексивної команди.

Оскільки значення закарбованої в кожну дію рефлексивної команди її позиції оператора консалтингового ринку буде описано далі, тут зазначимо лише, що прийнятість рішення щодо проекту визначає низку подій: розпорядження по підприємству замовника про мету, склад учасників, графік проведення заходу під керівництвом зовнішньої організації та розпорядження по підприємству виконавця про розгортання щодо цього стандартної системи дій та набуття готовності реагувати на непередбачені дії, з якої випливає смисл цієї події як першого пріоритету для кожного учасника з боку виконавця.

Цей відрізок утілення проекту позначає розподілення події на таку, яка відбувається "в кадрі", і таку, що відбувається "поза кадром". Отже, перша частина конвенційного модуля як похідна від тексту Проекту та

процесу його узгодження була зримою для замовника, тобто дії виконавця були "в кадрі".

4.1.3. Самопідготовка тренерів до реалізації проекту на етапі первинного сценарування

Важливою відмінністю складання образу майбутньої рефлексивної події (сценарно-режисурувального модуля) у "проектній реалізації" від реалізації в "допроектну епоху", як бачимо, є функціонування соціально-психологічної ролі автора Проекту. Як відбувається становлення цієї ролі в кожній події, ми розглянемо, коли аналізуватимемо становлення значення статусу події як товару в рефлексивному продукті. Зараз же важливо з'ясувати того, як відбувається в команді виробника продукту рефлексування, щоб забезпечити співавторство тренерів, що братимуть участь у реалізації проекту.

Приєднання членів команди до задуму починається саме з урахування цієї важливої обставини – наявності продукту (Проект) та визначеного його авторства. Отримуючи пакет документів, до складу якого входять: контракт, проект, специфікація, замовлення відділу продажу на розроблення Проекту – кожен з потенційних виконавців автоматично не набуває статусу співвиконавця. Але перелік документів "на вході" складання сценарію події надає більшої структурованості інформації про змістовно-смислову компоновку майбутньої рефлексивної події, ніж той обмін враженнями про аудиторію чи про замовника, який слугував першим поштовхом до початку сценарування. Тренери, здійснюючи підготовку майбутньої події, використовують різні засоби для збагачення рефлексивного середовища: від аудіозапису розмови із замовником до збирання міфів організації. У нашому випадку йдеться про систему трансформації смислів, змістів, ресурсів у форму, спрямовану на виявлення диспропорції функцій та структури, балансу індивідуального і групового.

Одним із варіантів приєднання команди до групи-лідер є реконструкція образу замовника та аудиторії не в спосіб обміну вражень, а саме в

спосіб проникнення через документи. Цей спосіб не спростовує обміну враженнями ні в першому колі обміну, ні в повторному, але обов'язково відкидає будь-які фантазії щодо бачення події інакше, ніж визначено документами. Отже, нормативно точним рішенням на етапі приєднання (заявки тренера) є повнота реконструкції картини. Тут діє не принцип допуску до події від імені якоїсь авторитетної інстанції чи особи тут працює принцип співавторства: "я відчуваю картину, я висловлюю готовність відтворити картину на персональному рівні і тим самим набути статусу співавторства".

Тут і далі (доки не зазначимо іншого) будемо розуміти, що автор проекту і головний тренер – це ролі, які виконує одна особа. Тоді йдеться про те, що тренери, висловлюючи готовність до самовизначення на ролі тренерів (на їх функції і відповідальність), на першому етапі співавторства повинні утворити власні конвенції з аудиторією (як це зробили автор із замовником). Головним зусиллям команди на першому етапі роботи "команди за кадром" стає самовизначення тренера на роль автора. Інструментальною частиною набуття такого авторства є підготовка кожного тренера до власного дослідження певної частини аудиторії майбутньої рефлексивної події.

Оскільки таке дослідження відбувається як закарбоване в певні технологічні стандарти продукту, який виробляється, то самовизначення на дослідження конкретної аудиторії збігається з практичним завданням підготовки учасників РТП. Виконуючи в межах координаційно-нормативної функції завдання забезпечення стабільності в події, розподіл тренерами аудиторії учасників для укладання з ними угод про участь у РТП відбувається також за принципом самовизначення. Підставою для поділу аудиторії є документи, про які йшлося, наданий замовником перелік учасників події із зазначенням їх посад та підрозділів, у яких вони працюють [225, 372]. Часто в кейс тренера до списку учасників додаються їхні фото, передбачено також ознайомлення з особовими справами.

Таким чином, самовизначення тренерів на певні функції та відповідальність у події на даному етапі має попереднє значення як визначення на дослідження і відповідальність у межах координаційно-нормативної функції.

Деякою мірою тривіальний етап – складання графіку підписання передуючих угод (див. наступний пункт) – завершує перший етап сценарування рефлексивної події в її проектній реалізації.

У виробничій частині закінчення цього етапу роботи команди "за кадром" означає підтвердження тренерами виконавської відповідальності, у частині творчій – їх самовизначення на власне дослідження в межах визначеної аудиторії.

4.1.4. Інструменти реалізації проекту на конвенційному етапі

Передуюча угода. Виробничим підсумком дій тренера в першій публічній ситуації є певна кількість укладених ним з учасниками передуючих угод [225, 337–338]. Щоб відповісти на запитання: "Що повинен виконати в дослідницькому аспекті тренер під час зустрічей з учасниками майбутньої події?", потрібно розглянути історію становлення цього інструменту. Такий розгляд допоможе повернутися до завдання встановлення співавторства кожного члена команди щодо Проекту.

Серед причин введення інструменту передуючої угоди (ПУ) (використовуються нами з 1996 року; з цього часу таких угод укладено понад 10 тисяч) були як потреби організаційного введення рефлексивних процедур до самої події, так і потреби стандартизації кожної із складових РТП. Організаційне оформлення обмежень у груповій дискусії, опосередковане рефлексивними процедурами (див. с. 191-225), потребує певного часу. Позитивним виправданням введення обмежень було те, що вони давали змогу виявити численні стереотипи аудиторії, визначаючи таким чином подальше спрямування процедур рефлексії. Недолік такого введення обмежень-

правил полягає в тому, що носіями правил є самі ж тренери. Звідси випливає вимога стандартизації.

Захист прав учасників – важливе завдання, навіть якщо воно виявляє тільки етичну позицію самого виробника рефлексивної послуги, бо жодних зовнішніх вимог щодо цього не передбачено навіть стандартами, що регламентують надання послуги зарубіжними фахівцями. У нашому випадку така важливість випливала із свідомого обмеження нами варіацій розвитку групової дискусії, а значить усвідомлення, що аудиторія переживає не тільки проблемність завдань, а й проблемність ускладнень, які виходять від команди тренерів.

У розробленні технології нами було асимільовано практику [356] захисту честі та гідності досліджуваних, що функціонує в більшості професійних психологічних спільнот. Інструмент угоди став фундаментом нової практики захисту споживачів психологічної послуги, яка містить складову психологічної інтервенції. Таким чином, укладання передуючої угоди є етапом, що передує здійсненню інтервенції і виконує як традиційні функції інформування учасників для захисту їх честі та гідності, регулювання етичних суперечок і т. ін. під час дослідження, що збігається з вимогами захисту досліджених, так і розповсюджує цю практику на ситуацію надання послуги в широкому розумінні.

Асимільовану нами практику наразі викладено у вузькому розумінні як завдання економії часу на введення правил у ході РТП тому, що завдання згортання певного етапу повинно було бути певним чином компенсоване.

Скорочення етапу прояву стереотипів та впливу на їх носіїв у ході самого тренінгу – джерело вимог до інструменту передуючої угоди. Тому використання його як діагностичного та інтервенційного інструменту стало можливим після теоретичного аналізу практики укладання передуючих угод. На певному етапі практики застосування передуючої угоди як діагностичного інструменту не мала кількісних показників. Теоре-

тичне узагальнення відбувалося на широкому масиві тренінгів-практикумів різного типу, через що угоди мали різну спрямованість. Завдяки цьому було отримано потужну емпіричну базу для висновків про певну мішаність процесів розуміння та узгодження.

Угоду, що має текстову природу, можна одночасно розглядати і як документ, і як стандартизований стимул, призначення якого – отримати певний перелік реакцій.

Правила, цінності, принципи тренінг-практикуму. Угода як документ і в своєму предметі, і в розділах передбачає інформування, захист та зобов'язання. "Правила, цінності, принципи групової дискусії", яка буде розгортатися в РТП, складають додаток до угоди.

Оскільки "Правила" одночасно є діагностичним інструментом виявлення когнітивної складності учасника, то на випадок, якщо вони почнуть виконувати роль стресора, передбачені інструменти пом'якшення потенційної конфліктності. Крім "живого" тренера, який готовий до реагування, таку функцію виконує розділ тексту правил під назвою "Вступ до правил" [225, 327].

Текст вступу до правил виконує як смислотвірну, так і смислорегулювальну функції. Власне, він є породженням і продовженням тренувальної позиції в поширенні рефлексії, яка вимагає прогнозувати підсилення конфліктності творчого завдання і розраховувати доцільність її в події такою мірою, якою вона може реалізуватися у своїй стихійній формі. Щоб запобігти сильним проявам стихійної форми, доцільно залучення тренувальних модулів, які дали б змогу зменшити конфліктність. Оскільки джерелом її походження можуть бути невдачі в операційній складовій, то підсилення цієї складової в необхідному напрямі могло б стати запобіжником бурхливого прояву конфліктності.

Отже, у вступі до Правил впроваджено наступні смислові центри. *Перший:* ці правила є концентрованим досвідом і їх асиміляція пришвидшує отримання досвіду, який допомагає уникнути ризиків стихійних проб

та помилок, притаманних учасникові РТП, коли він вперше потрапляє на такий захід. *Другий*: діяти інакше, в обхід опанування концентрованих правил, настільки довше, що виправдовує цю надмірну, здавалося б, концентрованість їх тексту. *Третій:* вступ до правил дає пряму підказку про те, що складність тексту як певного випробування, яке виникає через концентрацію смислів, походить як із самого тексту, так і зі зв'язків смислових одиниць. Звичайно, смислотвірна та смислорегулювальна функції актуалізуються у читача, проте певна кількість учасників не читає не тільки вступ чи самі правила, а навіть того місця в передуючій угоді, де міститься посилання на цей додаток. Усі смисли інтегруються у смисл цінності індивідуальної і колективної творчості, набуття якої переводить аудиторію із статусу споживача (і в чомусь об'єкта) в статус *автора*.

Команда тренерів у жодному разі не буде вносити ці факти у формування публічної оцінки індивідуального чи колективного портрету споживача як першого свого кроку, але може бути відкритою до аналізу незручностей, які виникнуть. Такий аналіз підтвердить смислотвірну актуальність тексту вступу до правил, коли його потенція знайде читача вже на іншому етапі події. Але команда такий аспект розвитку події (аналіз незручностей) не плануватиме. Це – лише заготовка. Запланований характер мають порції пояснень про специфіку кожного кола обговорення, кожної вправи, потім самі дії, і тільки якщо статусно-рольова невідповідність чи будь-який інший прояв складнокоординованості почнуть обирати як мішень команду тренерів, розгорнуться всі заготовки.

Відповідь на запитання, чому команда виконавця може стати доступною мішенню для публічної презентації складності координації в організації, лежить у площині порушень принципів цілісності організації, і, виходячи з того, що існує стагнація певних каналів обміну інформації, у такий спосіб через не захищену стереотипами системну ланку можна вказати на чиюсь провину.

Саме тому справжній інтерес команди тренерів полягає в тому, щоб стати ланкою, якої бракує, аби такий енергоінформаційний обмін відбувся, а не бути в ролі громовідводу. Ось чому конфліктизації можуть передбачатися, але не плануватися. Неможливість стовідсоткового запобігання виплескам конфліктності застосуванням рефлексивних процедур пояснюється рівнем розвитку у співвідношенні до витрат часу та фінансів, і в спеціальних умовах можна досягти більшої досконалості команди.

Головна відмінність функціонування правил у цьому випадку від випадку, коли правила затверджуються керівництвом (див с. 283), полягає не так в індивідуальному характері укладання передуючих угод, а значить, і у відповідальності, як у тому, що учасники набувають статусу співавторів події. Таке співавторство може відбутися в напрямах творення спільного простору: виконавець – учасник; керівництво – працівник; керівництво – працівник – виконавець (замовник – учасник – виконавець); учасник – учасник.

Право формулювати замовлення виконавцю як у підконтрольній керівництву зоні, так і в зоні, вільній від його контролю, вказує на те, що учасники можуть діяти як від свого імені чи від імені сталих структурних підрозділів організації, так і від імені угруповань, яких (на офіційній мапі організації) не існує. Різноманітність предмета узгодження в різних проектах давала учасникові такий вибір, рішення якого можна розташувати в певному сталому переліку.

Під час пошуку закономірностей процесу вирішення учасниками задач-узгоджень вони почали упізнавалися тренерами як схожі з феноменологією рішення творчих задач (учнями і професіоналами) [176; 180]. Наявність в нашому досвіді експериментальних досліджень політиків, винахідників, школярів, студентів, викладачів забезпечила достатньо широку практику спостереження за подоланням проблемно-конфліктних ситуацій. ПКС розгортається тоді, коли люди вже потрапили в ситуацію, коли на даний момент вони не можуть дати точного, правильного рішення – незва-

жаючи на статус, досвід (до речі, непідтверджений досвід виступає каталізатором ПКС), здавалося б, високий рівень інтелектуалізму. Групрефлексивна технологія моделювання труднощів [189] припускає, що завжди за достатньо малу кількість спроб (у нашому досвіді – не більше чотирьох) можна підібрати для людини завдання, вирішуючи яке, вона почала б відчувати, що є ризик не отримати відповіді, через що почала б переживати за своє реноме від того, що не впоралася з рішенням. Отже, фактологія і феноменологія двох різних процесів – взаємодії експериментатора і групи випробуваних (або індивіда) під час вирішення лабораторних творчих задач і взаємодії тренера з учасником тренінгу в момент підписання передуючої угоди – почала розпізнаватися як обумовлена схожими причинами.

Порівняльний аналіз процесу подолання ПКС у творчості і феноменологія процесу укладання передуючої угоди дають підстави говорити про деякі їх спільні закономірності. Перша спільна характеристика полягає в тому, що процедура узгодження так само, як і рішення творчої задачі в експериментальній ситуації не виходить, як правило, за часові межі однієї години. Будь-яку малу творчу задачу (за умови, що інструкція не дозволяє скорочення часу або його обмеження) люди вирішують (або не вирішують, відмовляючись від подальшого пошуку) приблизно протягом години, що в цілому збігається з нормативними часовими межами узгоджувального процесу.

Відповідно до такого механізму вирішення творчих задач, як подолання стереотипів та усвідомлення латентних суперечностей [171], в узгоджувальному процесі також можна виділити підтипи узгоджувальної поведінки (стратегій узгодження), похідні від основних стереотипів узгодження. Так, одні учасники підписують угоди, не читаючи, демонструючи тим самим певною мірою зневагу до факту необхідності про щось домовлятися (а навіщо, якщо все одно все залежить від начальства); інші ж приділяють процесові узгодження непомірно багато уваги: навіть у тому ви-

падку, коли учасник чудово розуміє ситуацію, він, проте, вважає за необхідне зробити хоч кілька закидів на адресу іншої сторони (тренера) й отримати для себе якісь переваги. Природно, серед учасників є й такі, хто використовує інструмент передуючої угоди за призначенням, адекватно, у всіх трьох функціях, сприяючи інтенсифікації творчих процесів. У практиці проведення узгоджувального процесу використовується прийом акцентування заперечень як додаткових проблематизацій у взаємодії. Активізація припущень може також сприяти введенню учасника в суб'єктну відповідальність за майбутній процес через механізм самовизначення.

Порівнявши два типи проблемних ситуацій, ми з’ясували їх спільні риси (табл. В.4.1.).

Доступність для спостережень узгоджувальної поведінки як окремого учасника, так групи, робить її предметом дослідження тренерів і дає змогу через типізацію виявити певні тенденції. Використання узгодження як підготовки до тренінгу допомагає виконавцю на подальших етапах осмислено впроваджувати програми тренінгових перетворень, не перетворюючи учасників на об'єкт або технологічний матеріал виконання замовлення.

Щоб підвищити ефективність наступного за підписанням передуючих угод етапу тренінг-практикуму, доцільно, щоб індивідуальні перемовини з приводу їх підписання проводив кожен з тренерів-виконавців, оскільки спілкування тренера з учасником сприяє встановленню особистого контакту, необхідного для майбутньої групової роботи.

Етап підписання передуючої угоди необхідний для того, щоб тренери, отримавши особисті враження про реальну психологічну атмосферу в організації, могли приступити до її перетворення. В умовах реалізації проекту із складнокоординованою організацією це не тільки враження – це ланка введення рефлексивного управління з персоніфікацією владних повноважень тренерів.

Ці точні дані, у тому числі і неявні знання, отримані з контексту взаємодії в узгоджувальному процесі, дають змогу виявити провідні стереотипи аудиторії та їх співвідношення, що стають основою для конструювання процедур рефлексії конкретної події. Далі, відповідно до наявності цих стереотипів, розробляється сценарій, план системи колективної і персональної діяльності, в якій з високим ступенем вірогідності відбудеться переосмислення виявлених стереотипів. Звичайно, не самі заплановані дії чи вправи тотожні переосмисленню, а синтез суперечностей і можливостей носіїв рефлексивної культури. Враховуючи особистісну, комунікативну та змістову обумовленість процесу творчості, тренер і команда в актуальній ситуації перетворюють ці ситуації або на дії, або на зворотні зв'язки, що розширюють обсяг осмислення та переосмислення.

Виходячи з визначення в рефлексивній психології поняття стереотипу як дії (чи досвіду), яка не відповідає конкретним умовам за наявності суб'єктивного ставлення до неї автора дії як до адекватної, ми констатуємо небезпечність стереотипів саме через складність їх розпізнання без сторонньої допомоги або без доведення стереотипної дії до негативного результату. Оскільки передуюча угода є про-активним інструментом інформування та регулювання, тобто соціально позитивним явищем, наявність стереотипів саме на етапі укладання угоди вимагає аналізу цих фактів.

Підставами для класифікації стереотипів стали структурні показники міжсуб'єктної сфери дискурсивних висловлювань [171] та позиція учасника перемовин. Час, обсяг, активність, повторюваність заперечень, повнота заповнення персональних даних, апелювання до додатків передуючої угоди (Правила РТП) складають систему показників упередженості чи зацікавленості. Отримані дані (див. табл. В.4.2.) стосовно позиції щодо перемовин лежать у діапазоні "позитив – негатив", в якому учасники проявляють себе як відкрито, так і відсторонено, уникаючи однозначної позиції. Наведені в таблиці типи позиції та її дискурсивні прояви вказують на те, що де-

які учасники або не мають достатнього досвіду ведення переговорів, або приховують таке своє вміння.

Зіставлення емпірії щодо перемовин з подіями самого проекту, який розгортається зазвичай як співпраця, приводить до висновку, що поширеною перешкодою в досягненні ефективності у творчості та узгоджувальному процесі є те, що учасники цих процесів на момент їх здійснення займають приховану або явну позицію (роль), конкурентну до тренінгу, або обмежені статусними відносинами. Тобто атмосфера співпраці розвіює підозри і в разі усунення складової підступності виконавця більш чітко проявляються інші сторони досвіду та конвенційних умінь учасників.

Накопичувана (не обов'язково тренером) інформація зараховується тільки у внутрішню копилку. Якщо учасник не вміє вести переговори, то це фактично свідчить про його невміння продавати. Як носій різних ресурсів тренер може своїми пропозиціями здобувати прихильність учасників навіть у тих випадках, коли вони самі не виступають з ініціативою співзамовлень. Таким чином, дослідження перспективи утворення тренером власної команди – наступне завдання тренера на цьому етапі.

Звичайно, з’ясовані факти і виявлені стереотипи також стануть спочатку здобутком тільки тренера, а вже потім команди та визначать характер і планових, і ситуативних тренінгових процедур. Але зазначені видимі стереотипи узгодження не надають повної картини їх наявності в організації без урахування прихованих стереотипів. Тому згідно зі спеціальним бланком спостереження (який є похідним від узагальнення мішаності стереотипів розуміння-згода) тренери реконструюють те, що учасники мають тільки на думці [225, 339–341].

Окремо звернімо увагу на особливу групу стереотипів, які перебувають на стику розуміння та узгодження. Феноменологія зміщення процесу розуміння (точки зору іншої сторони) і процесу узгодження (інтересів партнерів по спілкуванню) досить різноманітна. Аналіз процесу узгодження в умовах застосування передуючої угоди дає можливість побудувати

модель, у якій процеси розуміння та узгодження є осями, що обертаються – взаємовідбиваються і взаємовпливають. Ці вісі не збігаються і задають розмірність простору взаємодії сторін. Цей простір може стати основою класифікації причин, через які групи та окремі учасники виявляються більш ми менш інтелектуально адекватними в реалізації творчих задумів або проведенні узгодження. З погляду ефективності інтелектуальної роботи дані чинники (обертання) не завжди є такими, що сприяють максимальній продуктивності як індивіда, так і групи в цілому.

Ці вісі у своїй розвинутій формі мають автономний статус. Тобто розуміння у виокремленому вигляді не тільки не містить маскування своєї неефективності незгодою, а й має культурний прошарок інтелектуального просування щодо предмета навіть у разі незгоди з опонентом. Умовне зайняття позиції опонента є не тільки аспектом культури спілкування, а й ресурсом власних досягнень. За такою логікою декартівське "я маю сумнів, значить мислю і значить існую" (у сенсі інтеракцій) не тільки обертається, а й додається до смислу "мислю", вилучаючи сумнів. Тому загальною ознакою автономного розуміння є часова дистанція формулювання ставлення на період після розуміння.

Узгодження в автономному статусі апелює до розуміння як причини незгоди тільки в межах повноважень та кваліфікації, а іноді опосередковано – запитом додаткового часу на розуміння. Причому статусні апеляції більше є відмовами від узгодження, ніж самими незгодами.

Змішаність процесів розуміння та узгодження (рис. 4.1.) порушує баланс відповідальності та інтелектуальної адекватності і проявляється явно або замасковано. І хоча думка і як операція, і як її історія, і як результат завжди співвіднесена, але її якість у автора, який рефлексує співвіднесеність, і автора, який її не рефлексує, буде різною. Гіперболізація статусних (владно-підвладних) стосунків у розумінні та узгодженні пригнічує відкритість суб'єкта щодо розвитку предмета. У цих випадках можна говорити

про ефект маскування незгоди нерозумінням та ефект маскування нерозуміння незгодою.

Так, наприклад, запитання: "Так що, виходить, що завідувач відділу не претендує на місце найбільш компетентного?" не свідчить не тільки про потаємні думки, а й про віддаленість автора запитання від справжнього розуміння вигоди користуватися правилами саме для концентрації у творчості. Звичайно, запитання (як і сама стратегія завідувача відділу) може бути проявом другого шару поведінки (на рівні дипломатії-інтриги), але воно також буде проявом закритості, тому що оцінність у судженні учасника можлива тільки на етапі ставлення, після зрозуміння позиції того, кого намагаєшся зрозуміти. Для тренера, зрозуміло, і сам такий вчинок, і контекст, і первинний висновок, і реакція щодо групи, і завдання щодо розвитку ситуації не заступають розуміння того, що автор запитання ще не має досвіду творення свободи, використовуючи для цього зміну ролей як творчий ресурс. Тому здобута інформація, яку несе тренер, до об'єднання як частини загальної картини може стати образом дії вже іншого тренера.

Рис. 4.1. Перетин позицій "розуміння-згода"

Проведемо порівняльний аналіз процесу узгодження і процесу вирішення творчої задачі. Для цього спочатку розгорнемо структуру передую-

чої угоди як документа, що задає вектори моделювання узгоджувального процесу і, власне, сприяє отриманню згоди сторін як важливої складової груп-рефлексивної технології. Нагадаємо, що в більшості випадків вирішення творчих задач [171] вивчається як процес у лабораторних умовах, а процеси узгодження – у впроваджувальних заходах [183; 219; 356].

Набування учасниками статусу співзамовників. Зазвичай замовлення психологічної послуги відбувається як описування проблем, що потребують вирішення. Укладання з клієнтом передуючої угоди дає змогу зробити його співавтором події на рівні творення психологічного механізму. У ході підписання угоди проводиться спільне з клієнтом моделювання майбутньої події, завдяки чому клієнт одержує можливість ніби "зазирнути в майбутнє" і таким чином усвідомити діючі механізми.

Додаткові замовлення – і щодо дії формулювань, і щодо відмови від замовлення – це якісні інструменти для проблематизації клієнтів-учасників тренінгу з метою усвідомлення ними механізмів, які впроваджуватимуться виконавцем у взаємодії з аудиторією.

Щоб створити в тренінгу різні настрої і стани як окремих учасників, так і групи в цілому щодо майбутньої роботи, тренери, природно, мають підтримувати статус новизни події, очікуваних труднощів, суперечностей. Це вимагає від тренерів бути справжніми, а не декларативними носіями цінності інноваційності. Тому і сама передуюча угода містить елементи випробування клієнтом тренера на предмет здатності останнього бути лідером, консультантом, експертом.

Планований результат у замовленому керівництвом організації заході, що відбуватиметься із залученням зовнішньої групи фахівців, передбачає необхідність перетворень в організації. Напрям цих перетворень визначається, у тому числі, на основі ухвалення кожним учасником події замовлення, сформульованого керівництвом, як свого особистого. Саме з цієї причини в структурі передуючої угоди необхідні форма, місце, які дають клієнтові можливість координувати замовлення. Клієнт може зробити до-

повнення до загального замовлення як від себе особисто, так і від імені групи. При цьому корпоративне доповнення може бути як внутрішньокорпоративним (зробленим від імені бригади, відділу, лабораторії, цеху тощо), так і наслідком осмислення проблеми окремою, навіть пересічною особою, на рівні підприємства, корпорації в цілому (тобто в ролі особи стратегічної).

Фактичні і потенційні суб'єкти, що виявили себе при підписанні передуючої угоди, є показником відповідності споживача критерію повноти суб'єктності [213]. Що з більш явними позиціями входять у тренінг групові та індивідуальні суб'єкти, то вірогіднішими стають очікування наочного, очевидного розвитку замовлення. Інформація, отримана тренером у ході підписання передуючої угоди, використовується для визначення характеру роботи в тренінг-практикумі, а відтак і для того, щоб задовольнити додаткові запити. Ці запити мають статус додаткових тільки щодо форми (способу) їх отримання (вони є вторинними у часі щодо до замовлення, визначеного договором, контрактом з корпоративним замовником-організацією), але не як завдання до виконання і подальшого звіту. Саме діапазон погоджень учасників з генеральною лінією замовлення, зробленого керівництвом через виконавця, а також погоджень учасників з виконавцем з приводу визначених у передуючій угоді норм, підтверджує інтелектуальне лідерство виконавця. Згода, як результат і процес, стає важливим діагностичним та прогностичним ресурсом команди виконавця.

Відповідальність виконавця перед клієнтами-учасниками події за ту роботу, яку вони замовляють як співавтори задуму тренінг-практикуму, є такою ж повною, як і за основним договором. Саме ця відповідальність, з одного боку, змушує відмовлятися від технологій шоку, що реалізуються через певний стиль спілкування в тренінгу, з другого – дозволяє дійсно контролювати конфліктність учасників у спільному творчому процесі.

Наслідком підконтрольності ПКС є глибина занурення в особу через зроблене нею співзамовлення (і проявлені через нього цінності) для забезпечення більшого ефекту її мобілізації у вирішенні нагальної задачі.

Ціннісна складова груп-рефлексивної технології полягає у визнанні цінності творчості як вихідної для розв'язання, у тому числі, й етичних проблем, зокрема проблеми замовлення "третіх осіб". Розклад векторів на замовлення і спів-замовлення, проведення узгоджень і побудова конвенцій слугують основою для технологічного вирішення в межах визнання паритетності осіб учасників і замовників, яке в кожному випадку вимагає творчого підходу. В межах практичного досвіду використання груп-рефлексивної технології та розв'язання етичних проблем учасників розроблений нами конвенційний механізм дістав підтвердження у всіх проектах. Тобто розв'язання проблеми замовлення інтервенції на адресу третьої особи має чітку формулу: а) стороннє бачення необхідності розвитку третьої особи є проблематизацією додаткового дослідження про наявність потреби та потенції розвитку в потрібному напрямі; б) пряма чи не пряма проблематизація замовлення завершує рішення про прийняття замовлення "третьої особи".

Плюси і мінуси інструментальної регламентованості регулювання ресурсу групи. Крім укріплення етичної позиції, уведення інструментів правил та передуючих угод зумовлює й інші наслідки технологізації. Як і на етапі розвитку РТП, коли Правила задавалися як певні навчальні процедури, так і на етапі, коли вони вводяться в конвенційному модулі, незмінним є регламентованість дискурсу як реалізація теоретичного пошуку, який відбувся під час повторного аналізу лабораторних досліджень. Наголосимо на тому, що регламентованість дає змогу оперувати мішаною реальністю. Регламентованість забезпечує відбиття в тих випадках, коли б воно відбулося на стихійному рівні як певна когнітивна дія оперативного характеру і на інтегративний рівень усвідомлення не перейшло.

Відмінності усних правил та усних угод від письмових пов’язані насамперед з додатковим рахуванням ресурсної складової рефлексії. Ідеться про проникнення в позицію, в контакт, в спрямованість на технологічному рівні. Письмові правила, з одного боку, надають команді впливів статус більшої безсторонності, незаангажованості в етичному сенсі за одночасної відкритості в авторстві впливів, стандартизованості в технологічному (що збігається із стандартизованістю психодіагностичною). З другого боку, технологічні рівні складності текстів, які диференціюють вибірку і тим самим виступають психодіагностичними інструментами, самі потребують контролю конфліктності учасників, притаманної ситуації зіткнення зі складністю. Але через свій статус практичного управління цією конфліктністю (адже їх головним призначенням є захист честі та гідності) вони водночас виступають цим інструментом контролю конфліктності. Тобто нормальна потреба поділу людей на "Ми" та "Вони" від початку відбувається згідно з прогнозованим алгоритмом як для "Ми" замовника, так і для "Ми" виконавця.

Індивідуальність перемовин про майбутню подію прибирає ймовірні сценарії суперечок аудиторії і тренера про "авторитетне джерело правил" поміж інших учасників, яким ця тема не цікава. Притаманний раннім етапам розвитку технології змагальний аспект набування командою тренерів повноважень у взаємодії з аудиторією (які здобувалися, знову ж таки, у спосіб усних презентацій чи самопрезентацій) тепер відходить на задній план. Сама ж рефлексивна подія набуває рис регламентованості, що ще більшою мірою робить її відповідною стилю виробничої сфери. Отже, виконуючи, окрім усього, ще й функцію діагностичного інструменту, який застосовується різними тренерами в різних групах, їх письмовий статус, документує подію, виступає продуктом діяльності для майбутніх досліджень, і в конкретній ситуації виступає інструментом утворення тренерами спільної картини організації та її запита щодо рефлексивного управління в особі команди. Замість цього змагального аспекту (звичайно, він остаточно ні-

коли не знімається) означається процес набуття тренером прихильності аудиторії в особі кожного переговірника. Згода відбувається не тільки щодо правил чи власних додаткових замовлень, а й щодо стилю тренера. Фіксація позитивної чи негативної її спрямованості – обов'язкове завдання для кожного тренера, яке потім лягає в загальний образ аудиторії під час створення сценарію події. Отже, відмінність між усними та письмовими інструментами знаходить відображення у повноті функцій, серед яких організаційно-нормативна, регулятивна, діагностична.

4.1.5. Самопідготовка тренерів до реалізації проекту на етапі основного сценарування

Забезпечення співавторства тренерів у проекті. Отже, кожен з тренерів з першої публічної дії в загальну "копилку" вносить: організаційне забезпечення у вигляді підготовленості аудиторії до розроблення тематики в умовах скерованого рефлексивними процедурами дискурсу; бачення перспектив, здобуте у дослідженні; прихильність частини аудиторії як первинний імпульс переосмислення суб'єктності (у предметному напрямі – як співавторів проекту, та в персональному напрямі – як співавторів зусиль) та готовність виступити у ролі співдіяча рефлексивної події.

Прояснюючи суть співавторства тренерів у Проекті, зауважимо: щодо автора Проекту воно встановлюється в непрямій формі. Тобто нарощування проекту відбувається не за рахунок продовження завдань проекту від імені учасників. Більше того, найчастіше учасники ні до якого його змісту (крім назви Проекту) не долучаються. Непряма форма залучення до співавторства передбачає співвіднесення обсягів проблем у баченні замовника та автора з обсягом проблем та завдань у баченні учасника.

Розташування обсягів спільного бачення тренерів і учасників у межах бачень замовника та автора – ознака принципової (стратегічної) відповідності перспективи розвитку організації в напрямі, визначеному Проектом.

Деталізація бачення, здійснювана тренерами, визначає тактики забезпечення розвитку організації. З теоретичного погляду ймовірно, що замовник та автор можуть і не бути провідниками розвитку, що проявиться в більш глибокому, повному, консолідованому баченні команди. Тоді така ситуація потребуватиме творчого розв'язання конфлікту між повноваженнями, наданими контрактом, і тими, яких вимагає консолідоване бачення команди. Проте дотепер таких випадків не було.

Отже, потенція смислоутворення Проекту розглядає як мішень корпоративного чи індивідуального замовника і команду тренерів. Смислоутворювальна потенція визначає за мішень учасника і тренера, покликаного повернути різницю напрямків смислів, яку він у собі інтегрує, команді та авторові Проекту.

Зазначена відмінність смислоутворювальної здатності Проекту і правил як потенцій не призводить, однак, до розколу цих смислів, а, навпаки, інтегрує їх. Поки що ця інтеграція є швидше потенцією події, яка ще тільки буде розгортатися і стане очевидною на етапі роботи "команда в кадрі-2", тобто в самому РТП. Наразі ж на етапі основного сценарування-режисурування (робота "за кадром-2"), серед членів команди повинна відбутися консолідація бачень.

Самовизначення тренерів на функції і рівень відповідальності. Консолідація образу аудиторії. Отримані тренерами у взаємодії з учасниками результати (як у виробничому, так і в дослідницькому аспекті), проведені співставлення задуму та дійсності складають основу готовності тренерів брати участь у роботі команди на етапі остаточної підготовки події. На цьому етапі самовизначення тренерів на функції і відповідальність у події в цілому (на підставі досвіду виконання першої частини роботи) не відміняє права тренерів випробувати себе моделюванням майбутньої події у внутрішньому колі команди.

Другий етап сценарування (сценарування-2), який іде слідом за етапом самовизначення тренерів на участь у події, висуває завдання створен-

ня спільної картини, образу аудиторії, яка охоплює носіїв різних ролей та статусів. Це замовник як пересічний учасник (у публічній ситуації і, в разі потреби, у не публічній), тільки як замовник; це учасники, тренери, стажери, експерти. Можлива рідкісна варіація – замовник як спостерігач. Спонтанне, неформалізоване накопичення вражень передує чіткому алгоритмові консолідації обов'язків виконавця, взятих перед співзамовниками події.

Саме ж складання спільної картини, повного переліку обов'язків має такі рівні: а) утворення бази учасників події; б) структурування бази на логічній і психологічній основі; в) тиражування бази і розташування її в кейсі тренера.

Далі картина розкладається на те, що чітко формулюється (наприклад, завдання, які випливають з документів, угод різного походження), і на те, що стало здобутком досліджень (очікування, страхи тощо).

Як бачимо, потреби, страхи, стереотипи організації виявилися доступними для зовнішньої групи ще до початку події завдяки здійсненим технологічним крокам. Як і суперечності, їх фіксують на етапі остаточного складання сценарію події.

У проектній реалізації термін "сценарій" є завузьким, оскільки попередньо викладені події за змістом здійснених у них образних і дієвих рефлексій поставили завдання переосмислення раціональної функції тренера шляхом запозичення певних підходів з мистецьких галузей.

Виявлені когнітивно-конвенційні стереотипи, побоювання, стратегії опору на етапі підготовки (в "кадрі-1", затвердження Проекту, продажу продукту) вимагають застосування особливої наскрізної процедури – оперативно-письмових завдань, частину з яких треба підготувати до самої події. Зона їх проникнення – це когнітивно-ідентичні закономірності. Пропозиція виконати певну роль (заздалегідь домовившись чи неочікувано, у ході події), причому в письмовій формі – так, що інші не знають, що це роль, – дає змогу подолати когнітивно-ідентичні розриви і злипання.

Закладення смислів спільної події у вступному слові. Отже, функціональна вимога до остаточного формулювання сценарію – знайти логічні способи порушити звичний стиль життя організації та врахувати чинники стабілізації. Таким можливим чинником є вступне слово головного тренера, з яким він звертається на початку власне події.

Вступне слово не тільки нормативно-смисловий регулятив, а й дія, яка хоч і відбувається в жанрі озвучення створених у колективний спосіб смислових акцентів, але під кутом зору сприйняття повинна бути дією, що споживається від початку і примножується при завершенні.

Отже, створена спільна картина бажань, страхів, суперечностей потребує детального розкладу застосування рефлексивних процедур, які не тільки щось підсилюють, щось пригнічують, а й запобігають ризикам.

Одним із джерел цих ризиків є різноспрямовність персональних замовлень (наприклад, одні тендують до розширення структури організації, інші – до спеціалізації структур у кількох функціональних напрямах). Звичайно, ми не хочемо цим сказати, що виконавець приймає будь-які замовлення, щоб потім не знати, як розмістити їх виконання в одному смисловому полі розвитку.

Більше того, пізніше, аналізуючи переговорний процес між продавцем і покупцем, ми розглянемо детальний алгоритм відмов у запитах, як і алгоритм їх прийняття (див. с. 313, 314). Але є такі запити, відмова в яких еквівалентна породженню однозначної недовіри учасника до виконавця у випадку, якщо відповідь на запит буде сприйнята як відмова. Тому, приймаючи персональне чи корпоративне замовлення, тренер представляє себе, команду, наукову школу, торгову марку, тим самим акумулює всі ресурси, а у випадку, коли це замовлення перешкоджає інтересам інших учасників і власним інтересам, допомогти зняти заявку як недоцільну саме на цьому етапі.

Наявні приклади (див. додаток Д., с. 153) наочно вказують, що творча складова команди тренерів може спрацювати не тільки на зняття супе-

речливої заявки, а й на актуальний і перспективний розвиток замовника. Випереджаючи події (яким присвячено п'ятий розділ), зауважимо, що завдання, яке розглядається в прикладі, не передбачало кола нарощування ідей, а відразу провокувало ставлення через те, що зміст вже було внесено. І головну невизначеність група подолала. Неявність комунікації не є забороною на пошук і примноження інформації. За два дні роботи, спонукана бувальщиною, аудиторія створила стратегічний план дій, якого їй не замовляли, але і не забороняли. А через наявні повноваження – подавати стратегічні пропозиції – питання полягало тільки у відчутті себе автором змін і в готовності інвестувати свій час. Але цю просту і відпрацьовану топменеджерами операцію було відфільтровано зі свідомості досить великої кількості людей, через що вона не сприймалася як ресурс власного професійного зростання, аж поки дефіцит іншого ресурсу – групового – не став явним. Разом ці учасники не тільки збалансували конфліктні цінності – лояльність і право людини на ініціативу, а й усвідомили себе замовниками змін, авторами конкурентної концепції змін і авторами потенційних ризиків у разі, якщо їхнє реалізоване право на ініціативу з внесення альтернативної пропозиції не буде затверджено.

Складання графіку реалізації сценарію. Складання графіку події несе в собі як виробничу координаційну функцію, так і продовження спільного творення готовності команди до лідерства у змінах. Координаційна складова є похідною від взаємодії і з інфраструктурою (планування кава-брейків, перерв на обід, технічне забезпечення), і з рефлексивною технологією.

В аудиторії всупереч сценарію часом може виникнути жага знань. І аудиторія, згідно з правами, які вона має, а не згідно із сценарієм, може замовити (чи спровокувати) такий не характерний для РТП жанр як, наприклад, лекція. Але право на спонтанність думки теж має бути певним чином забезпечено, інакше така лекція відбуватиметься або без технічних засобів, або без персоналу, що їх обслуговує.

Вимоги груп-рефлексивної технології до координації виходять з того, що свідомість учасників майже не має вільного простору для самореалізації, яка часто не врахована. Скажімо, мобільні і стаціонарні телефони, секретарі і начальники як чинники, котрі своїми діями виводять свідомість за межі рефлексивної події, скасовуються відповідними розпорядженнями ("…телефонну підстанцію на внутрішнє використання відключити", "…мобільні телефони у вимкненому стані передати охороні…" тощо). Невчасно закінчена тренером робота в групі – теж неврахований чинник, що впливає на функціонування спільного контуру події. Тому нібито формальний графік події, що розподіляє час між початком та кінцем, між обідом і кава-брейками, містить систему обмежень, завдань, які тренери повинні розмістити поруч із формальними завданнями. Наприклад, якщо наступною формою роботи є "мікс-група", то це означає, що повинна утримуватися не тільки мета тематичної групи, а й має враховуватися час на підготовку до змішування учасників. Якщо хтось виявися неочікувано відвертим, і спрямування ресурсу групи на особу відбувається за рахунок часу, відведеного на розкриття тематичного завдання, то треба активізувати творчі резерви, щоб ущільнити заплановані процедури чи знайти нові резерви.

Тому підготовка тренера до роботи полягає, у тому числі, в осмисленні спільності події і в часі, і в змісті (темі), і в людях (в групі). Консолідований і водночас диференційований образ аудиторії дає змогу спрогнозувати розподіл аудиторії за темам, пріоритетами, амбіціями, коаліціями. Це визначає підходи до прийняття рішення щодо того, за яким тренером буде закріплено ту чи ту частину аудиторії . Наприклад: "якщо актуалізується тема процесінгу, то цю групу очолить…", чи "якщо представники таборів не утворять власні тематичні групи, а зійдуться для спарингу, ми спробуємо модифікувати тему в …, а якщо не вийде, тоді таку групу очолить …".

Підтвердження тренерами діапазону ролей, функцій, відповідальності. Після проробления багатьох варіацій перебігу подій складаються передумови для підтвердження тренерами готовності діяти в певному діапазоні ролей, виконувати чітко описані функції та в цілому брати відповідальність за управління рефлексивним процесом або в команді, або в закріпленій групі, або в події в цілому. Таке підтвердження свого самовизначення, яке попередньо відбулося перед першим виходом тренерської команди в публічну дію, на завершення відбувається уже в ритуальний спосіб. Для цього є обов'язкові обставини: традиція робити самовизначення та дія – слова, які чітко вказують на предмет власних зусиль та спосіб. Наприклад, "Я хочу і буду виковувати роль тренера, або ко-тренера; у разі, якщо груп буде багато, готовий вести групу самостійно. Якщо побачу відставання від графіку чи його випередження, то…".

Наявність такої потенційної функції у кожного члена команди, який самовизначається на певну роль у події, з одного боку, диференціює команду за рівнем готовності до обсягу виконання діапазону дій, з другого – проблематизує стабілізаційну функцію ще перед подією, що, здебільшого, розв'язується у колективному створенні вступного слова головного тренера, яке він виголошує на першому пленарному засіданні.

Внутрішні обов'язки тренера визначають його готовність до участі в події і самовизначення щодо цього. Отже, тренер реалізує сценарій проекту згідно із його задумом: відстежує самомобілізацію функцій механізму рефлексії відповідно до стратегій продуктивності, кооперації, що реалізуються; регулює дискурс у діапазоні підсилення-ослаблення переосмислювальних функцій; відстежує себе і свою групу як джерело запиту на зміну сценарію; генерує систему дій, що відбивають групу і особу; консолідує групу і координує її дії з метою посилення рефлексивного потенціалу; приймає рішення про інтервенції згідно з місією та індивідуальними запитами; реалізує інтервенції.

У ході реалізації спільних завдань командою тренерів і команда, і тренер виходять у своїх діях також із розуміння, що правила обмежені, а подія відкрита як для команди, так і для учасників. Тому тренер завжди пам'ятає, що суперечності процедур і події регулюють писані принципи та цінності.

Створення готовності до рефлексивного регулювання групового суб'єкта на основі принципів і цінностей. Задекларовані в тексті принципи і цінності виконують функцію спочатку інструментів саморегуляції тренера і команди, потім – саморегуляції учасників і регулятивів події (див. додаток Д., с. 155 та [225, 327–332]). Крім регулювального аспекту, описані цінності та принципи, як і правила, самі відкриті до розвитку, і звичайно головним автором змін є група учасників. Тренери захищають сталість процедур тільки з погляду неможливості стратегічного відхилення від інтегрованого замовлення. Оскільки ж ідеться або про апелювання до досвіду, що складає функції та повноваження тренера перед самовизначенням на певну відповідальність у конкретній події, або про підготовку до першого самовизначення на певну функцію в події, зафіксуємо, що все це і є певний обсяг того, що потребує остаточного самовизначення до події.

Головним підсумком висловленої тренером готовності до події є не тільки інтелектуальна спрямованість на реалізацію створеного повного і детального уявлення про послідовність етапів події, а оволодіння кожним тренером на етапі підготовки змішаною функцією співавтора сценарію, співрежисера і співактора.

Готовність до невизначеності реалізується в режисерській функції кожного тренера. Ідеться про те, що зусилля на підтримку спільного контуру події часто потребують опосередкування не ресурсом-заготовкою, а ресурсом-фантазією, тобто тим, який тільки буде створено зосередженням зусиль команди і подачею, який у потенції міститься в ресурсі більшої

групи (групи учасників). У цьому сенсі посилання на ресурс, якого фактично при вступі в подію ще немає, цілком заслуговує на статус фантазії.

Реалізувати абсорбційну функцію цього ресурсу команда зможе тільки за умови узгодженості дій. Тому наповнення функціоналу тренера схоже з наповненням функціоналу режисурування, але відмінність цієї функції від такої в мистецтві полягає в тому, що вона здійснюється, по-перше, на раціоналістичному ґрунті, по-друге, у паритетній взаємодії команди тренерів [212], по-третє, у ситуації актуального переведення себе – тренера як діяча (реалізатора) певного узгодженого плану – в позицію режисера, який проблематизує кардинальне бачення події в точці смислу, яка реалізувалася в його присутності. Побачити цю точку смислу може як діючий тренер, так і той, хто спостерігає.

4.1.6. Процедурна складова у співвіднесенні замовлень учасників із результатами проекту

Закриття проекту. Усі процедури, які відбуваються в публічній проектній рефлексивній події ("в кадрі-2"), можна розділити на: а) такі, що збігаються з подібними, викладеними вище – в описі допроектного етапу розвитку; б) такі, що набули розвитку вже в його межах, і в) притаманні тільки проектній технології.

Процедури, викладені в описі допроектної стадії, – від "кола обговорення" до "виводу з тренінгового стану" – у цілому подібні до розглянутих. Їх специфіку, що визначається аспектами задуму, узгодження, конвенціями, ми висвітлили в основному в процесі розгалуження етапів підготовки.

Притаманними тільки проектній технології є процедури співвіднесення замовлень учасників з отриманим результатом. Для замовника така процедура була виражена і раніше, але поза межами РТП. Реалізація такого аналога в самій події і щодо учасників має варіації. Найбільш розгорнута варіація – з підписанням розгалуженого акту приймання робіт – застосовується в такому типі проектів РТП як "конкурси". Варіації закриття спі-

взамовлень будуть нами розглянуті згідно з метою – визначити обсяги рефлексування залежно від обсягу спільного контуру.

У недокументованому (тобто без письмових актів), але явному вигляді закриття відбуваються в усній формі між учасниками тематичних і мікс-груп, представниками тематичних груп на пленарних засіданнях, усіх учасників у публічному самодослідженні стосовно ролі тренерів у забезпеченні певного рівня опанування новим у досвіді, почуттях, відносинах, знаннях. Тобто інтегративний рівень оцінювання виконання персональних замовлень часто є достатнім, але це не відміняє ретельного оцінювання як розрізнення зробленого в цілому та зробленого детально на "заключному етапі роботи команди". Процедури, які набули розвитку вже в його межах, частково обумовлені здобутками проектного підходу, частково є здобутками часу. Мережа персональних зобов'язань, які не суперечать основному замовленню й одне одному, відкриває для команди тренерів нові можливості для впливів.

Наскрізні процедури. Цю сторону публічної, але майже невидимої картини події реалізують наскрізні процедури – оперативно-рольові письмові інструкції. Їх значення розподіляються між полюсами привселюдності і неочевидності для більшості присутніх. Наприклад, від тренера до учасника може надійти така записка: "Зараз з Вашої доброї волі найкраще спрацює думка, яку ви мені викладали". Чи: "Спасуєте?" Такі записки, надіслані на "хвилі" стану, в якому перебуває учасник, забезпеченому розвитком процедури та оперативним втручанням, дають ефект і для виконавця ролі оперативного реагування, і для аудиторії. Оперативно-рольові письмові інструкції можуть бути і заготовками – надрукованими і навіть адресованими. Наприклад, під час обговорення недоліків певного стандарту, коли передбачався супротив його апологетів у спосіб "чистоти лав лояльних", було заготовлено такий текст: "Ця тема дістала підтримку самого …, і скоро Ваш творчий вихід, маестро". У момент, коли майже досягнуто точки кипіння, записку було передано і "кипіння" сповільнилося.

Виконавець ролі одержує шанс позбутися обмежень у ситуації, яка несподівано легко йому дається. За набутим досвідом долання перешкоди на тлі отриманого підтвердження, яке в соціально-психологічному тренінгу (СПТ) здобувається спеціальною роботою, вводяться знову однотипні процедури нарощування, ставлення як певна оаза від навантаження ролі.

Група при цьому отримує поштовх, і процедура нарощування спонукає до його продовження; уже діють стани, переживання, які продовжують синтез взаємних співвідносин, де певною – непублічною – складовою був тренер. Важливість такого акту часто обумовлена не влучністю тренера у ситуації, а заготовками всієї команди під час консолідації образу аудиторії.

Такі незримі, але реальні впливи тренерської команди схожі з актами рефлексування, які потім не ідентифікуються як чинники продуктивності. Такі процедури не відміняють усних інструкцій, пояснень чи апелювання до авторитету тренера як керівника на момент РТП; ідеться про поєднання подій, станів, які, розгортаючись, дають інші результати, інший темп, іншу рефлексію.

Процедури, обумовлені здобутками часу, пов'язані з відродженням епістолярного жанру в його електронній реалізації. Важливість цих процедур особливо відчутна тоді, коли РТП відбувається за часовими схемами: 2+2 (дні), 2+1, 3+2 [225, 342]. Тоді між першою частиною РТП (скажімо, субота-неділя) і наступною (наступні субота-неділя) потужним каналом утримання контексту стає епістолярне смислоутворення, смислокоординування тренера з групою. Команда тренерів аналізує результати переписки, обмінюючись ними, як на рівні змістово-смисловому, так і зіставляючи їх із контекстом (час, пріоритети інших завдань тощо).

Інші процедури – лекції, тренінгові вправи, домашні завдання – як процедури з потенцією набуття досвіду рефлексування буде розглянуто під час опису специфіки інших типів продуктів, більшою мірою ілюстративних з цього погляду.

У ході реалізації планових і позапланових процедур і окремий тренер, і команда як ціле постійно перебувають у стані прийняття рішень. Ці рішення мають статус як стандартних ситуацій, так і творчих. Так, психологічний жанр "подарунків", організаційний – видачі сертифікатів потребує постійного накопичення актуальної, "теплої" інформації для створення психологічного портрету аудиторії. Введення таких наскрізних процедур, як "оперативні інструкції", "проблематизації" вимагає інформування інших тренерів про їх застосування.

Такі і подібні координації в команді тренерів відбуваються під час перерв між публічними подіями (тобто "поза кадром", ситуативно) і здійснюються за допомогою знаків, що передаються тренерами одне одному паралельно процедурам (записки, які функціонують через стажерів, SMS).

4.1.7. Прийняття рішення тренерами в події: від місії несення цінності рефлексії до оперативних координацій

Пославшись на значення функцій тренера і з огляду на безпосереднє залучення оперативних (які не залежать від спільного сценарію та координування) процедур та процедур, які знаходяться в зоні обов'язкової зкоординованості, розглянемо, як активність, ініціативність, лідерство команди тренерів закладають основи передавання образу зразка групової суб'єктності.

Рішення про несення рефлексивної функції. У цьому контексті розглянемо ознаки (переважно дискурсивні) групової рефлексії на прикладі роботи команди тренерів як групового суб'єкта, що взаємодіє з іншим груповим суб'єктом в окремій організованій події тренінг-практикуму (див. рис. 4.2.). Наше завдання – довести можливість впливу на рефлексивні процеси групового суб'єкта – учасників тренінг-практикуму – за допомогою своєчасних рішень тренерів про введення рефлексивних процедур.

Практика рефлексивного тренінг-практикуму, в якому одним із суб'єктів взаємодії є команда тренерів як груповий суб'єкт, виступає тут ем-

піричною моделлю. Саме на основі цієї моделі проводиться аналіз групової рефлексії як механізму прийняття рішення груповим суб'єктом. Для взаємного рефлексування дій команди тренерів і дій замовника сконцентруємо увагу на одному з реалізованих проектів ("Приватизація – за і проти: корпоративна зацікавленість та доцільність"), в межах якого актуальна для колективу тема розглядалася як паритетна щодо основної мети – змоделювати ситуацію для проявлення потенціалу кожного з учасників як здатних (чи не здатних) до спільного прийняття рішень. Додамо, що замовника також цікавила перспектива розвитку цих потенцій, тому систему прийняття рішень тренерів буде розглянуто в контексті вирішення завдання з оцінювання та розвитку здатності приймати рішення фахівцями і колективом клієнта.

На відміну від традиційних тренінгів, спрямованих на створення умов для вправляння з метою розвитку окремих навичок та отримання необхідних для формування чи корекції цих навичок знань, у РТП створюється багатомірне, багатошарове рефлексивне середовище (с. 107, 147, 194) з високим ступенем невизначеності, з похідними від неї проблемністю та конфліктністю, за наявності яких тільки і можливий творчий процес і які істотно вбирають у себе унікальність життєвого контексту учасників. Концептуальною основою технології тренінг-практикуму є концепція групової рефлексії, що розкриває колективний творчий процес, використовуючи контекстуальний функціонально-параметричний змістово-смисловий аналіз мови та поведінки учасників у процесі взаємодії (с. 124–137).

Тренінг-практикум як організаційна форма подолання проблеми груповим суб'єктом виступає моделлю події, у межах якої групові суб'єкти визначають невизначеність, долають проблемність і конфліктність, приймаючи спільні рішення, закладаючи основу подальшого їх виконання.

У будь-якій події існує (або може існувати, тобто є в потенції) її рефлексивний шар, створюваний різними суб'єктами. Саме тому смисловий бік події, відбитий у репрезентаціях суб'єктів-учасників, має багатомірну

(поліперспективну) природу. Групова рефлексія смислів, пов'язаних із подією (а також убудованих в неї, злитих і розчинених у ній), конституює самоусвідомленого групового суб'єкта. Якщо хоч одна з груп, що взаємодіють, має у власних цінностях рефлексію (хоча б на рівні інструментальної цінності) та здійснює її у стихійному чи організованому вигляді, взаємодія груп перетворюється на взаємодію групових суб'єктів, у якому процес рефлексування з інструментарію однієї групи стає інструментом загалу.

У межах тренінг-практикуму основними носіями рефлексивного середовища є тренери. Розв'язуючи практично власну життєву проблему, учасники проходять тренінг групової рефлексії (засвоюють рефлексивні схеми, розвивають рефлексивні уміння й тренують навички здійснення рефлексивних актів), нарощуючи цим свій рефлексивний потенціал. Команда тренерів, реалізуючи будь-який проект, теж зазнає тиску переживань за спроможність якісної професійної самореалізації, тобто має свою власну життєву проблему. І хоча в кожному з проектів ця проблема є варіацією попередньої (вчасно впровадити ухвалені рішення тренерської ради; вчасно розпізнати запит про напрацювання нового проекту рішення для командної координації, реалізації тощо; вчасно прийняти самостійне актуальне, ніким не ухвалене рішення про введення процедури, яка відповідала б викликам ситуації), тим не знімається її статус "суб'єкт у ситуації прийняття рішення". Саме це розширює емпіричну базу для дослідження і не призводить до нівелювання аспекту впровадження як особливого замовлення клієнта.

Основою створення рефлексивного середовища є внесення та ініціювання командою тренерів групової рефлексії у спеціально створених процедурах тренінг-практикуму (с. 195–235). Розгорнемо систему діяльності тренера, щоб виокремити таким чином складову прийняття рішень. Початкові, поточні, підсумкові рефлексії – спеціалізовані форми колективної роботи команди – складають види робіт" за кадром". Тренери разом прогно-

зують, організують рефлексивні процедури, потім утілюють їх у взаємодії з учасниками. Усі види активності тренерів у роботі "за кадром" реалізують функції створення привабливого контексту розмови багатьох з багатьма "у кадрі" не тільки як координованого й доцільного явища, а і як явища з високою щільністю відбиття. Ідеться про те, щоб на одиницю висловлювань і дій припадало більше смислів, "ага" реакцій, відкриттів у статусі чи то "суб'єктивно нового", чи "об'єктивно нового". При цьому важливо, щоб мова забезпечувала не тільки розгалуження теми, а й сприяла відбиттю цінності внутрішніх світів учасників та їх проявів як факторів свіжого погляду на цю тему.

Дії тренерів "у кадрі" спрямовані на збудження і пролонгацію (підтримку, яка має наскрізне продовження) рефлексивних процесів (здійснюваних актів рефлексії) всіх учасників. Оскільки перед командою тренерів стоїть завдання реалізувати свою місію внесення рефлексії у різних підгрупах, дуже важливою складовою діяльності тренера є прийняття рішень різного рівня з координації і забезпечення ситуативного впливу як фактора переосмислення людьми події, що розгортається. Тому прийняття рішення командою тренерів рефлексивного тренінг-практикуму як груповим суб'єктом дійсно моделює проблему в її суттєвих ознаках (рафінованому вигляді).

Функції тренерів щодо створення зон "підготовки та прийняття рішень", що спираються на уявлення про груп-рефлексивний процес, реалізуються таким чином, що на кожному кроці процедури тренер має приймати рішення про несення рефлексивної функції. Оскільки існує 78 варіацій реалізації рефлексії, кожна з яких поєднується в 16-х напрямах, прийняття рішення про застосування тренером тієї чи іншої процедури в практикумі спирається не на ймовірнісну комбінаторику, а на розуміння можливих сценаріїв розгортання групової рефлексії.

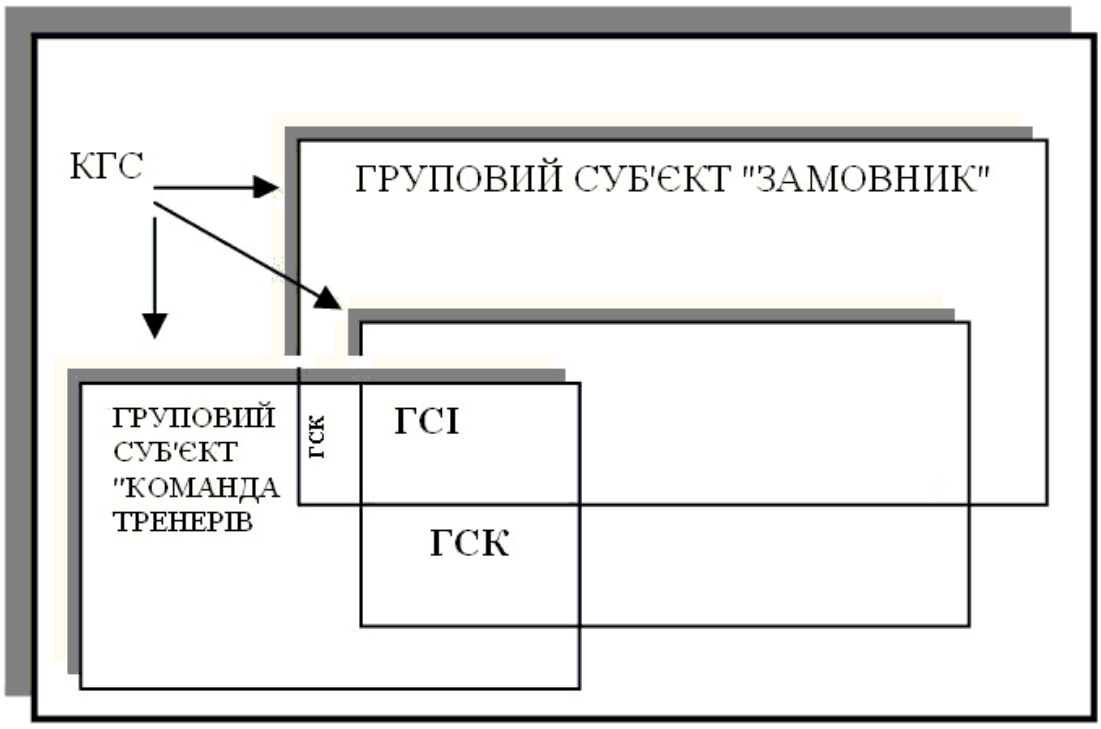
Варіації рішень команди про управління процедурами. Аналіз прийняття рішення груповим суб'єктом показав, що воно може бути реалізо-

ване різними компонентами групової рефлексії залежно від стану індивідуальних учасників, наявності та якості взаємовідносин коаліцій (окремих субоб'єднань в межах групи), від кількості та якості носіїв (активних продуцентів) і споживачів рефлексії (користувачів результатів та наслідків переосмислення).

Прийняття рішення може відбуватися на рівні публічного самовизначення, особливо в умовах предметно-смислового фокусування групи на розв'язанні задачі (тобто забезпечуватися механізмами особистісної рефлексії учасника в структурі сукупної групової рефлексії). Без необхідності розгортати узгодження рішення з іншими для отримання ним групового статусу недоцільно; може бути достатньо його фіксації іншими учасниками (забезпечується механізмами інтелектуальної рефлексії). У деяких випадках, коли образ предметного рішення, послідовність його впровадження потребують такої ж послідовної передачі відповідальності, необхідно здійснювати прийняття рішення груповим суб'єктом через функціонування інших компонентів рефлексії, насамперед міжперсональної сфери (взаємодії, взаєморозуміння, взаємоузгодження). Цей варіант може бути зреалізовано за умови циклічної побудови процедур у тренінг-практикумі: прийняття рішення через приєднання та нарощування або висловлення ставлення, через накопичення рішень, рішення з умовами, що забезпечує узгодженість.

Тренери в тренінг-практикумі управляють насамперед процедурами, зокрема приймають оперативні рішення щодо складу процедур, переключення режимів роботи (робота з групою через процедури, робота з групою через роботу з окремим учасником у разі призупинення групової процедури тощо). Коли йдеться про забезпечення в складі рефлексивної послуги алгоритму групового прийняття рішення ([225, 343] і рис. 5.1.), кількість проміжних ланок на кожному циклі прийняття рішень (наприклад, визначення структури проблемного поля та пріоритетів проблем, критеріїв оцінювання відповідності та правил оцінювання альтернатив, повноти альте-

рнатив, достатності інформації для оцінювання альтернатив) залежить від багатьох факторів.



ГСІ - груповий суб'єкт інтеграційний. ГСК - груповий суб'єкт коаліційний. КГС - комплементарний груповий суб'єкт

Рис. 4.2. Взаємоперетин групових суб'єктів у події

Застосування на даному етапі логіки викладення щодо оволодіння корпоративною структурою, корпоративним стандартом прийняття рішення під час розв'язування актуальної проблеми організації допомагає зрозуміти функціонування циклів прийняття рішення командою тренерів.

Ми не стверджуємо, посилаючись на отриманий позитивний результат проекту "Приватизація…", що задоволеність ним клієнта (як на етапі підготовки рішення учасниками, так і на етапі його ухвалення і учасниками, і замовниками), є однозначним інструментом оцінювання здатності команди і фахівця приймати рішення. Проте підлягає ствердженню той факт, що в результаті виконання цього проекту і замовнику, і співзамовникам стало очевидно, що висування альтернатив щодо подальших процедур (схема [225, 343]), їх ухвалення є важливим і окремим етапом, що варіації ухвалення рішень дають змогу оминути супротив організації. Ми стверджуємо: колективні і групові самовизначення підтверджують, що за формальною процедурою підготовки альтернатив рішень лежить не так алго-

ритм опанування більшого обсягу предметного бачення, як діагностична процедура, яка виявляє смисли – рушійні сили і окремих підрозділів, і організації в цілому. Це розуміння сягає висоти розрізнення тривіального рівня управлінської функції мотивації учасників виробничого процесу (ухвалення рішення) і розуміння мотивації як тонкого смислового прошарку, як способу, який виводить фахівця, підрозділ у зону більш комфортного рівня внесення індивідуальних (персона – група) вкладів у корпоративний здобуток, а значить, і більш комфортний рівень участі в розподілі. Це розуміння враховує, що більш безкорисливі аспекти самореалізації також можна не тільки діагностувати процедурою внесення варіацій, а й застосовувати як особливу форму мотивування.

Розгляньмо суттєві відмінності між цим циклом і звичайним інноваційним процесом РТП. Кожен з етапів циклу має своїм акцентом рефлексування відповідальності, дотримання алгоритму, тобто декларування ідеї нашої підпорядкованості певному обмеженню. На противагу цьому в інноваційному циклі головна ідея полягає в неможливості будь-яких (крім декларованих у правилах) обмежень задля накопичення якомога більшої (хоч і не критичної) кількості продукту. Для обох типів обов'язковим є накопичення: інноваційний тип – ідей, тип рішень – альтернатив. Для обох типів обов'язковим є звільнення від некритичного накопичення різноманітних напрацювань. В інноваційному це відбувається через підпорядкованість розщепленню груп, які претендують на різність предметів розгляду, а далі звільнення від некритичного відбувається через інтелектуальних операції (узагальнення, класифікації тощо). У РТП це (ухвалення рішень) відбувається через необхідність підпорядковуватися обмеженню щодо розподілу носіїв різних інтересів, підходів по різних групах. Спільним для обох типів є наявність публічного відділення циклів накопичення змістів від циклів розуміння, розуміння від узгодження (кола групової дискусії). Розкриття механізму когнітивної мішаності розуміння та узгодження постає ключовим пунктом для долання етапу складання уявлення про необхідний спіль-

ний спосіб дії і переведення його в опанування (тренування) алгоритмів реалізації.

Дієвість цього алгоритму пояснюється саме вчасністю проникнення картини світу одного учасника в картину іншого. Отже, координоване складання картини, забезпечене процедурами РТП, відрізняється від складання, яке відбувається у повсякденному житті стихійно.

Повернімося до команди тренерів, що виконує "диригентську" функцію. Її виконання потребує вміння оцінювати рівень конфліктності учасників, їх психологічну готовність до відповідальності, рівень готовності до взяття на себе обов'язків або їх втягнення в обов'язки та їх зрозумілість, наявність предмета для узгодження чи відсутність розбіжностей в інтересах, позиціях, баченнях, намірах.

Іншими словами, підсилення якості прийняття рішення перебуває в полі функцій команди тренерів, які в цілому у спільному рефлексивному процесі не так задають предметний рух (тобто розвиток теми), як підсилюють і сповільняють смисли. Це дає змогу всій команді позиціонувати себе поза змістом у сенсі його авторства, залишаючись авторами тільки траєкторії пришвидшень-сповільнень, тобто авторами смислової координації.

На відміну від споживачів, команда задля запобігання конфліктові не має права поділятися за інтересами. Тренери можуть уберігати учасників від творчих конфліктів, розділяючи конфліктні змісти учасників, але це накладає на тренера обов'язок бути присутнім в групі згідно з логікою потреби в розвитку змісту, а не потреби задоволення власного інтересу в предметі. Саме тому логіка дій команди, навіть за ймовірності збігу інтересу окремого тренера бути в якійсь предметній групі згідно із своїм інтересом реалізувати місію виконавця, переважно лишається логікою утримання накопичуваних альтернатив та вибору альтернатив. Таке утримання досягається спеціально тренованою позицією і навичками, що дають змогу бачи-

ти поле прийняття рішення не тільки в межах очевидності, а й за межами концептуальних теоретично допустимих позицій.

Зменшення ризику небажаних наслідків та здешевлення ресурсів. потрібних для виконання рішення, досягається завдяки спеціальним процедурам проекту. Їх специфіка полягає в подвійному статусі розроблення і прийняття рішення від імені суб'єктів, включених у сфери споживання наслідків та виконання рішень, а саме як переклад на інші мета-мови (мови, що використовуються суб'єктами з різним рефлексивним потенціалом). Переосмислення конфліктності передбачає розуміння того, що суб'єкт, реалізуючи свій початковий рефлексивний потенціал, має долучити до об'єкта розгляду (рефлексії) власну особистість, себе як суб'єкта творчості й відповідальності, а також своє оточення.

Важливим моментом з цього погляду є взаємовідповідність між процедурами і рефлексивними механізмами, що розгортаються суб'єктами. Хоч вони ініційовані процедурами і вбудовані в них, проте можуть бути різними залежно від особливостей учасників і різних контекстів. При цьому суб'єкти створюють образ себе як тих, хто приймає рішення; це закріплюється відповідним статусом, і саме ці утворення, що з'явилися в тренінг-практикумі, стають суб'єктивною умовою перенесення прийнятого щодо майбутнього організації рішення в розкритий контекст – за межі події тренінг-практикуму. Опис процедур у будь-якій текстовій формі, відчужений від їх розгортання, є лише конвенційним інструментом послідовного управління реалізацією прийняття рішення в більш широкому контурі влади.

Аналіз масиву проведених тренінг-практикумів показав, що командою і окремим тренером у межах окремої події приймаються рішення сценарного і оперативного рівня, спрямовані на забезпечення взаємовідповідності рефлексивних процедур і рефлексивних механізмів. До сценарного рівня можна віднести рішення, що стосуються: а) закономірностей породження і розгортання конфліктності (невідповідності моїх власних дій

тренера, процедури ідентифікації себе з організацією, в якій проводиться тренінг-практикум); б) діагностування в дотренінговому контексті відсутності чи недостатності рефлексивних функцій в організації (збирання та узагальнення інформації щодо задоволеності прийнятими рішеннями, у тому числі компенсаторними заходами; щодо суперечностей між підрозділами, у тому числі різної наближеності до можливості впливати на прийняття рішення на користь свого підрозділу чи коаліції тощо).

Сценарій, створений командою тренерів завдяки перспективній рефлексії події, використовується надалі як: а) метакогнітивний контур для усвідомлення задач, суперечностей у межах мета-мови окремої підгрупи чи викладення замінників такого усвідомлення (колективних міфів); б) засіб прискорення руху за етапами входження-виходу учасників у процедури; в) засіб уникання дії окремих механізмів (наприклад, маскування особистісної конфліктності міжособистісною). Таким чином, необхідно оцінювати компонування недостатності рефлексії для переосмислення події і з боку характеристики її носіїв, і з боку характеристики процедур прийняття рішень в організації, де проводиться тренінг-практикум. Для цього доцільно прогнозувати, які саме наведені прецеденти рефлексії сприятимуть входженню учасників у самостійний рефлексивний процес, яким чином досягти насичення прийомами, завдяки яким відбудеться зростання рефлексивної умілості учасників з подальшим усвідомленням вигод від такого вміння.

Одним із завдань тренера може бути свідоме прийняття рішення про перебирання необхідної для керування ситуацією влади на окресленому подією майданчику. Це рішення пов'язано, як правило, з необхідністю підтвердження конвенційної влади, забезпеченої попередніми етапами взаємодії, адекватною поведінкою тренера. При цьому тренер фіксує точки творчої конфліктності, набуває досвіду та віри в себе як спроможного подолати конфліктність.

Цілісна відповідальність тренера за психологічний супровід події розгортається в рефлексивному процесі як співвіднесення образу рефлексивної послуги із замовленням і станом групового суб'єкта, які були прогнозовані на попередніх етапах (дослідження потреби, формулювання замовлення, узгодження проекту). Однією з операціоналізацій цієї відповідальності є відповідність вирішуваних тренером завдань і засобів часовим межам події.

На етапах оперативного прийняття рішення тренер виступає як дискретний представник групового суб'єкта – команди тренерів – і несе відповідальність за те, щоб, коли виникає невідповідність щодо прогнозованої міри невизначеності, проблематизувати команду в найближчій доступній точці контакту, запланованій у просторі події (або створюваної заздалегідь узгодженими правилами). Цим забезпечується прийняття оперативних рішень окремими тренерами як системи зі взаємозв'язками.

В оперативному прийнятті рішень тренером найширшою межею визначень є кваліфікація події як відповідної чи не відповідної замовленню. Параметрами цієї наскрізної вісі категоризації події є такі моменти: а) чи знаходяться потреби, які актуалізуються в учасників, у відповідності до впроваджуваного проекту, чи вони виходять за межі узгодженого; б) чи вирішується проектом найбільш яскраво виявлена проблема або потреба; в) чи вирішується найбільш складна проблема з тих, що виникли; г) чи відповідає процес, що відбувається, позначеним межам часу (якщо ні, то який термін часу прогнозується); д) чи виникають якісь неочікувані феномени в ході події тощо.

Прийняття рішень відповідно до стандартної логіки розгортання події здійснюється тренером самостійно – до настання моменту, коли з'являється можливість отримати зворотний зв'язок від інших тренерів (в найближчій точці синхронної перерви).

Координація команди. За наявності ко-тренерів (або відповідних технічних можливостей) тренер може впливати на термін зустрічі для того,

щоб вчасно зробити проблематизацію щодо відповідності потреб аудиторії проектові події (наприклад, чи можна загалом задовольнити цю потребу; чи можна зняти проблему інструментом, який реалізує група тренерів). Тут спосіб координації лежить у діапазоні від взаємодії через ко-тренерів, стажерів до спеціальних сигналів мобільного зв'язку чи відміток на мапі події, відбитої в локальній або глобальній мережі процедур, які обов'язково мають бути реалізовані у повному обсязі). Відповідь на цю системну проблематизацію має два спрямування: а) оцінювання групи учасників як таких, що поділяють ту чи іншу цінність (бути носієм, прийняти рефлексивне розгортання) або б) оцінювання себе як тренера, що діє виключно за процедурами, але може в разі потреби вийти за їх межі, щоб діяльність набула ще більшого творчого потенціалу. Тоді прийняття рішення стає знаходженням творчого виходу або переноситься для розгляду в групу тренерів.

На цьому етапі існує паралельний рівень прийняття рішення декількома тренерами. Якщо щось "іде не так", це може помітити не тільки сам тренер, а й ко-тренер, тренер із наскрізною рефлексивною функцією (спостерігач від команди тренерів щодо всіх груп у ході події), щоб передати своє враження як кваліфікацію і проблематизацію основному або провідному (голові команди) тренерові для прийняття рішення щодо всієї події.

Ознаками прийнятого рішення є не просто згода, а дія. Саме тому в тренерів можуть бути додаткові інструменти (завчасно підготовлена записка, сигнал по мобільному телефону тощо), які можна використати паралельно тому, що відбувається в групі, як умовний сигнал. Прийняття рішення може відбуватися на рівні визначення часу перебування в тій чи іншій процедурі.

Головною умовою підготовки тренера до режиму ефективного прийняття рішень на рівні самоздійснення групового суб'єкта є значне розширення внутрішнього плану дії, тобто здатності одночасно утримувати складну систему критеріїв прийняття рішення та відстежувати позиційно-процедурну динаміку події з багатосуб'єктним і багатоконтекстним її на-

повненням. Розвиткові базової когнітивної складової, необхідної тренерові, сприяє використання тренажера рефлексивної умілості, яка може вдосконалюватися як за логікою оволодіння практикою тренінгу від ролі стажера до ролі головного тренера, так і за логікою її розвитку на тренажері вдосконалення навичок експертизи рефлексивного процесу (див. с. 332–333). Крім того, тренування – це основний модуль проектного підходу в будь-якому типі проектів.

4.2. Введення рефлексії в складнокоординовані організації через спеціалізацію тренінг-практикумів

Варіації застосування рефлексивного управління в організаціях. Подальші кроки, спрямовані на встановлення загального та особливого для кожного з типів груп-рефлексивних проектів як технологічної спеціалізації, надають перспективу розгалуження її як наукового інструменту – і в діагностичній, і в інтервенційній його складовій.

Кожна із спеціалізацій типів проектів містить свої особливі характеристики і як продукту, і як товару. Започаткована на попередніх етапах викладення логіка технологічних відмінностей типів продуктів (інновація, самовизначення, конкурс) вказувала на пов'язаність специфіки потреб розв'язання соціально значимих проблем з компоновкою рефлексивних процедур, та значенням рефлексивного процесу в різних за складом і напрямами роботи групах. Викладені можливості проектного підходу щодо управління рефлексивним процесом відповідно можуть бути вдало використані і в спеціалізованому проекті, який відповідає не тільки вимозі достатності залученої ззовні рефлексії, а й можливості організації її споживання в умовах реальних суперечностей, які були першопричиною залучення зовнішнього виконавця для оптимізації розвитку чи координування кризового стану організації.

Дійсним є і зворотний бік збагачення: сама спеціалізація – і через систематичність відтворення типового, і через його постійне оцінювання

споживачами – висвітлює нові сторони рефлексивного управління. Так, "конкурси" виявляють здатність бути моделлю рефлексивного управління, яка є непрямою – такою, що може перебувати поза "колом обговорення". Груп-рефлексивний підхід до тренінгів навичок та передачі знань, крім модифікації типу рефлексивного середовища (здійснення "в колі" та "поза колом" обговорення) започатковує моделювання рефлексивного управління як синтезу змагання та участі (творчої співпраці).

Таким чином передбачається, що технологічні відмінності процедур – не єдина ознака відмінностей введення рефлексії в практиці її поширення саме тому, що доступ до вивчення можливостей отримання розширеного відбиття споживачем через зовнішнє залучення з огляду реальних умов їхньої взаємодії є найбільш доцільним через концентрацію на складових технології (як властивостях товару, послуги). Така стратегія розгляду еволюції рефлексивного продукту в товар крім її відповідності засадам економічної психології (яка товар тлумачить як результат взаємодій виробництва і споживання), підтверджує і стратегію протистояння невиправданим спрощенням у дослідженні (реальність "поза протоколом").

4.2.1. Розвиток рефлексивного продукту як спеціалізації на розширенні відбиття реальності груповим суб'єктом

Конкурс з прямою мішенню. Перші проектні реалізації конкурсів продовжили традицію унікальних рефлексивних подій і здійснювалися впродовж 2-5-ти днів. Найчастіше унікальність була пов'язана із забезпеченням людськими ресурсами на системному рівні: повний штатний склад відділу, підприємства, робочої групи. Спеціалізація конкурсів як рекрутингової процедури завершилася створенням кейсу [187], який відбувається в кілька підготовчих етапів [225, 346–385] та містить одноденний конкурс із окремим модулем – переговори.

Попри масовість і відтворюваність цього кейсу різними виконавцями унікальні конкурси також мають місце через наявність на ринку унікаль-

них запитів, наприклад, створення відділу допроектної підготовки в торговій організації, у якій більша питома вага у складі ціни припадає на проектні і монтажні роботи. Такий унікальний проект [225, 362; 355] як джерело запиту на науковий продукт з його потенцією перетворитися на типовий цікавий через наявність в ньому модулю спільного розроблення замовником і виконавцем професійних інженерних завдань, які можна використовувати і як процедури конкурсу, і як МТЗ з окремим розгортанням діагностичної частини у спосіб КФПЗСА.

Як кейс, типовий конкурс розвивався спочатку на основі проектів-аналогів шляхом зміщення процедур у систему розташованих навколо конкурсу модулів. Замість однієї рефлексивної події конкурс став містити чотири. Перша подія – рефлексивне інтерв'ю з аплікантом у складі інтерв'юєр – аплікант (група аплікантів); друга – групове (індивідуальне) рефлексивне інтерв'ю у складі виконавець – замовник – аплікант; третя – сам конкурс; четверта – підсумкові переговори.

Філософією типового проекту є філософія ресурсного підходу, в якому ми пропонуємо претендентові на займання престижної посади розглядати себе як ресурс, який же самому треба продати покупцеві (роботодавцю). Таке ставлення до себе, яке аплікат добровільно опановує як стратегію своєї вигоди гарантованого знаходження роботи, не відкидає ставлення до себе як до унікальної особистості. Навпаки, наскрізним для претендента стає завдання активного рефлексування з метою відокремлення уявлень про себе як про різнобарв'я особистості, очікувань щодо себе як до особистості від вимог до себе як до ресурсу і від своїх вигод як людини, що добровільно має створити образ себе як товару.

Призначення першої події на дискурсивному і документально-організаційному рівні – перевірити відповідність певної кількості аплікантів вимогам, сформульованим у специфікації. Діагностична потенція цього етапу полягає в тому, що система документів, які необхідно підписати апліканту, вимагає від нього не тільки професійної, а і юридичної та психо-

логічної готовності до вчинку – прийняття ризиків. Документи, не маючи фінансових наслідків у сенсі отримання вигоди для виконавця, несуть фінансові ризики для апліканта у випадку, коли він не має намірів реалізовувати взяті на себе зобов'язання.

Внутрішнім смислом роботи інтерв'юєра є не тільки оцінювання. Не менш вагомою її частиною є підготовка апліката до підвищення своєї вартості в ході продажу свого ресурсу. Виходячи з ресурсної філософії, співбесіда протягом свого тривання передбачає активний продаж аплікантом свого ресурсу інтерв'юєрові. Відповідно завдання підготовки апліката до підвищення його вартості в ході співбесіди з боку інтерв'юєра полягало в продажу ідеї ресурсного підходу і отриманні на виході його апологетів; в досягненні згоди претендента на умови посередництва і його розвитку в трудовий ресурс протягом першого року роботи в компанії роботодавця. З огляду на те, що такий розвиток фінансується роботодавцем, а забезпечується спільно роботодавцем та виконавцем, угоди, які пропонуються претендентові, не мають для нього фінансових наслідків, а тільки ризики. Причому виконавець протягом року виступає гарантом для замовника щодо наявності у апліканта потрібних якостей і їх розвитку; для претендента – адекватного використання роботодавцем отриманого трудового ресурсу.

Аспект виробництва ресурсу при цьому аж ніяк не можна вважати метафоричним, хоча б тому, що тренінг презентації себе як ресурсу (та інших якостей) в системі прямих і непрямих рефлексій з різною інтенсивністю відбувається впродовж всього періоду. Таким чином, зовнішньо тривіальна ситуація переговорів про найм набуває вже як очевидних ознак рефлексивного управління, так і неочевидних, про які йтиметься далі.

Друга подія – допуск до конкурсу (інтерв’ю у складі роботодавець – виконавець – претендент) також має очевидний і глибинний смисл. Останній полягає в тому, що систему комунікацій виконавця з двома зацікавленими сторонами вибудувано не тільки як модерацію отримання ними інформації, а і як створення мікромоделювальних подій, які надають цю ін-

формацію. Виходячи з інформаційної угоди [225, 357–359], аплікант у разі отримання всіх відповідей на контрольні запитання як позитивних, повинен, якщо йому запропонують взяти участь у конкурсі, або далі просуватися в схемі зобов'язань, або понести фінансові ризики. Замовник на цьому етапі, отримуючи значну підтримку виконавця, доходить до вершини свого інтуїтивного підходу в підборі кадрів. Відбираючи 3-5-7 претендентів на участь в конкурсі, замовник тим самим визнає: а) що його максимум розуміння того, який ресурс йому потрібен, сприйнятий виконавцем точно і забезпечений; б) що за відсутності виконавця він вже і сам спроможний здійснити остаточний вибір і, тим самим, закладає систему вимірювання (критеріїв) якостей претендента, які будуть розгорнуті в майбутньому.

Розгорнемо неочевидні в попередньому тексті, але фактично існуючі в процедурі рефлексивні потенції (крім тих, які ми вже викладали), які і є предметом роботи дослідника. Їх важко ідентифікувати, але вони сприяють розвитку сторін (обох зацікавлених осіб) щодо впливів. Так, наприклад, для того щоб створити перелік закритих запитань роботодавцю як систему, яка у вигляді контрольовано позитивних-негативних відповідей означає згоду з пропозицією взяти участь у конкурсі, аплікантові треба утримувати весь перелік власних інтересів. Ця дія достатньо його виснажує, так що очевидні втрати контролю над стабільністю свого образу, який створюється для продажу, спочатку ним не усвідомлюються. Ось чому замовникові вигідне партнерство виконавця і апліканта щодо підвищення вартості останнього для отримання постійної роботи. Вигода ж виконавця лежить в інструментальній (доступ до смислів, стереотипів, переживань) і комерційній (можливість отримувати винагороду не тільки за відбір, а й за розвиток претендента) площинах.

Третій етап – власне конкурс – ґрунтується на викладеному вище способі обговорення, де аспект нарощування стає актуально значимим у сенсі конкуренції. Спеціалізовані доповнення містять значну складову досить традиційного алгоритму продажу товару, де образом товару є не про-

сто ресурс самого конкурсанта, а ще й дія з обробки свідомості покупця (більш докладно про тренінг продажу див. на с. 308–319).

Такий продаж свого ресурсу в змаганні діагностує цінності, корпоративну (минулу – майбутню) та професійну ідентичність, що реконструює цикл ідентичності в масштабі "корпоративне$_1$ – ринок – корпоративне$_n$" як макрорівень. Самоінвестування і проактивність – модуси здійснення рефлексивних процесів, характерні для формування системи рефлексивного управління.

Спеціалізований тренінг-практикум конкурс надає рефлексивним процесам претендентів особливого наповнення. З одного боку, щоб перемогти тих, хто змагається за вакантне місце, і продемонструвати особистісний ресурс боротьби як внесок у корпоративну перевагу в конкурентній боротьбі, має бути застосована конкуренція. З другого боку, важлива цінність співпраці, що лежить в основі спроможності вмонтовувати конкурентне у корпоративне.

Під кутом зору відбору на фоні творчої конфліктності, обумовленої складністю конкурсних завдань, які виконуються публічно, на очах конкурентів, диференціація вчинків у групі є надзвичайно важливим критерієм для відокремлення від корпоративного суб'єкта тих, хто в ситуації конкурсу наочно не підтверджує його цінності. З погляду завдань колективоутворення (згуртовування команди), підготовки до якихось надзвичайних подій у житті організації, стратегія відокремлення є не привабливою, а тільки доречною. Разом з тим приєднання забезпечується як привабливість "ціни", тобто балансу набутого і витраченого у відносинах.

Окремі ілюстрації з реалізації конкретних проектів мають на меті більш глибоке проникнення в емпірію групової рефлексії, яка розгортається у вигляді ціннісного взаємопроникнення групових суб'єктів (замовників і учасників). Наведемо витяг із протоколу проведеного в грудні 2001 року конкурсу на вакантне місце менеджера в представництві німецького концерну в Україні (див. додаток Д., с. 163). Призначення заходу – через ство-

рення конфліктної ситуації спровокувати яскраві безпосередні емоційні реакції претендентів як прояв їх справжніх цінностей, базових характеристик поведінки (про можливість таких завдань учасники знають із Передуючої угоди). Наведена частина події відбувається через кілька годин після початку конкурсу, коли претендентами вже виконано низку завдань, у яких засвідчено рівень їхньої професійної підготовки.

Щоб уникнути поверхового розуміння цього фрагмента події, треба врахувати, що змістові координати, як аналоги даного в малій творчій задачі, і неявні координати, які схожі з латентними умовам задачі, могли б допомогти конкурсантам надати ще більш точні відповіді на виклик замовника, провідником якого був ведучий конкурсу.

У першій частині відповідь мала б містити запевнення, які розвіювали б підозри в непослідовності команди виконавця щодо обіцяних гарантій працевлаштування для переможця конкурсу. Друга частина відповіді могла б містити актуалізацію ресурсу конкурсу як процедури, яка закладає основи доповнення компетенцій чи їх започаткування в конкурсі з обов'язковим самовизначенням на завершення цього процесу у визначений термін. Як бачимо, нормативний підхід щодо логіко-психологічних варіацій реагування на стимул у методології розв'язання МТЗ цілком можливий для застосування в іншому діагностичному інструменті – РТП-конкурсі. Огляд нормативів реагування показав, що претенденти не знайшли точної відповіді на виклик, але наявність відповідей (хоч і не в змістовій площині, а тільки в психологічній) визначила подальший перебіг конкурсу, який основну селективну функцію зреалізував після отриманих реакцій. Подальший конкурс міг відбуватися і відбувався тільки з розумінням того, що певна частина людського ресурсу потребує інвестицій. Для замовника це фактично завдання оптимізації інвестиційної і педагогічної функції, для апліканта цим завданням могло б бути, по-перше, саме розпізнавання себе як ресурсу з несталими компетенціями, по-друге, перетворення конкурсу в початок її (несталості) долання.

З огляду на цей коментар розкривається і мотивація замовника, який наполягав на радикалізації впливу, оскільки не було ясності щодо інвестиційних ризиків. Тут варто пояснити, що попри зв'язаність з виконавцем обов'язком найняти на роботу людину, яка здобула перемогу в конкурсі, замовник не позбавлений права, яке випливає з правил бізнесу, – запропонувати компенсацію за невигоду виконання ним своїх зобов'язань.

Завдяки цьому епізодові стає більш зрозумілою логіка виконавця. Він не може бути залежним від того, що в конкурсі вимоги замовника і до трудового ресурсу, і до себе розвиваються. Тому виконавець стабілізує рівень відбиття замовника, яке ґрунтується на очевидних підходах до відбору трудових ресурсів, як вершину здатності прийняти рішення. Логіка виконавця стає зрозумілою саме через поділ конкурсу на дві частини – підготовчу і власне конкурс. Критерії набувають не тільки виключно професійного значення, а й мають рефлексивну функцію перекладання на мову іншої сторони.

Виконавець не може залежати від імовірності виникнення в конкурсі суперечки із замовником. Тому діє колективно-розподілений, колективно-рефлексивний спосіб опанування і створення критеріїв. Є етап допуску до конкурсу певної кількості учасників (не менше визначеної конвенційно на підставі співвіднесення попиту і пропозиції ресурсів на вільному ринку праці), є власне конкурс. Виконавець закладає можливість відповідального вчинку замовника як акту ставлення до розвитку своїх вимог щодо оперування людськими ресурсами. Тоді вимоги до претендента, які змінилися, мають бути зафіксовані як щодо виконавця, так і щодо претендента.

Так координується складність, пов'язана з мінливістю внутрішнього світу замовника як суб'єкта (діяча) і різнопредметністю. Керівник – носій позитивної функції економії, оптимізації, включення підсистем у систему, тому розвиток критеріїв відбору є в цілому позитивною функцією, але з погляду виконавця це стосується іншого предмета. Щоб відрефлексувати таку ймовірну тенденцію до суперечки, виконавець із самого початку про-

понує (крім самого відбору) здійснювати функцію розвитку. Тому в рефлексивному підході різнопредметність представлено не в змішаному вигляді, а в стратегії вчасного розділення і віднесення предметних аспектів до різних позицій, різних етапів розвитку, різних етапів функціонування самосвідомості.

Отже, на підготовчому етапі рішення щодо відбору претендентів у конкурс приймається на рівні інтуїтивних та усвідомлених компетенцій замовника. На цьому етапі висунення виконавцем претендентів для прийняття рішення замовником відбувається на основі поєднання двох груп вимог: перша – критерії, оформлені замовником, друга – ресурси групрефлексивного підходу. Факт "попадання" виконавцем в інтуїтивні вимоги сприяє створенню спільної мови, відтак має наступати розподілена відповідальність.

У момент, коли для замовника стає очевидною недієвість стратегії відбору [139] (тобто тоді, коли певна кількість маркетингових ходів статистично підтверджує, що потрібних людей на ринку немає), запускається пересамовизначення замовника на теоретично прогнозований виконавцем етап – інвестицій задля створення необхідного ресурсу. І тоді конкурс починає виконувати другу свою функцію – забезпечує зростання вартості ресурсу в спосіб інвестування замовника, виконавця та самоінвестування претендента. Але аспект самоінвестування як здатність (нездатність) до певного типу вчинків не може бути для виконавця і замовника обставиною ризику, тому їм для початку циклу інвестування потрібна діагностична інформація про таку здатність самого апліканта, яка здобувається під час заключних переговорів.

Подія переговорів ґрунтується, по-перше, на розширенні компетенції обох сторін, яка відбулася на ґрунті: по-перше, інтенсивного вивчення ситуації на ринку через конкурс; по-друге, розототожнення апліканта з попереднім корпоративним суб'єктом і його готовності належати до нового; потретє, розширення розуміння як аплікантом, так і роботодавцем критеріїв

випробувального терміну. Для виконавця, виробника рефлексивної послуги, ці переговори є середовищем проблематизацій щодо заповнення фактичної чи уявної "картки розвитку". Надалі проходження етапів цього розвитку стає реалізацією рефлексивного управління, яке збігається з управлінням у традиційному сенсі.

В описаному нами конкретному випадку замовник запропонував роботу претендентці О. з огляду на найкращий баланс цінностей співпраці (ідентифікація з групою претендентів) і конкуренції (із зовнішньою для неї на той час компанією роботодавця). Ця людина успішно пройшла випробувальний термін та річний строк гарантії виконавця і продовжує працювати в компанії, маючи кар'єрне просування.

Інший випадок – коли замовник виявляється непослідовним і не є таким оператором ринку, який дійсно має актуальні ресурси, що пропонувалися ним претендентові. Тоді як гарант прав робітника виконавець дістає доступ до аналізу дійсних компетенцій замовника у сфері управління людськими ресурсами. Це дає підстави для пропозиції послуги з розвитку організації, оскільки факти складнокоординованості стали доступні виконавцю безпосередньо.

Таким чином, фактично консультативний жанр взаємодії організацій замовника і виконавця як основа для пропозицій послуг, що містить у собі розвиток рефлексивності, у цьому випадку використовується в принципово збагаченому варіанті. Консультування має проактивний характер і відбувається переважно подіями (менше – відповідями чи звітами).

Конкурс з подвійною мішенню. Потенція рефлексивного управління чи то на етапі допуску до конкурсу, чи іноді в спеціальному запиті (чи зразу при оформленні замовлення) закладається як оцінка ринкової вартості претендентів і персоналу основного складу. Коли порівняння не на користь вартості окремих представників організації (наприклад, у випадку виявлення споживацьких тенденцій в колективі), складність координації стає більш очевидною. Але очевидність розладу координації не вказує з

очевидністю на її причини. Особливо яскравими є прояви складнокоординованості в колективах з певною історією трудових відносин, з явними проявами споживчої позиції через статусно-рольову мішаність, обумовлену взаємодією регулятивних актів та бізнес-ініціатив. У цих випадках контур спільної події закладається як конвенціями напередодні події [225, 416–423, 453–457], так і віртуальною подією (для учасників – співробітників організації), яка розгортається на тлі конкурсу для претендентів. У віртуальній події носії статусно-рольової і ресурсної невідповідності, на яких не здійснюється прямих впливів, перебувають у непрямому рефлексивному середовищі.

Застосовуваний нами спосіб непрямої інтервенції в проектах типу "конкурс з прямою і не прямою мішенями" (див. додаток Г. с. 131, 133) має не тільки очевидну для замовника мету – заповнення вакантної посади в його організації, а й не очевидну – балансування владою. Форматом доступу до аудиторії в цьому випадку є процедура зміщення акценту в діяльності, яка передбачає створення для аудиторії-мішені додаткової, життєво не необхідної, утім, і соціально, і функціонально значущої діяльності, головною вимогою до якої є спроможність забезпечити або високий рівень зацікавленості аудиторії, або її одностайність у виконанні. У проекті, що аналізується, такою діяльністю є діяльність експертів (що виокремлюються із складу співробітників компанії-замовника) із забезпечення ухвалення рішення щодо визначення найбільш оптимального претендента на вакантне місце.

Таким чином, першою мішенню впливу є аплікант, другою – загал організації-замовника, "причетний" до балансування владою.

У межах першої мети (публічного розгорнутого конкурсу) відбувається фактичний конкурс претендентів, у межах другої (долання претензій на балансування владою) – віртуальний конкурс уже працюючого персоналу організації, який уявно переносить вимоги конкурсу щодо претендента на себе як похідні вимог ринку праці (конкуренції на ньому).

Потенцію для двох напрямів роботи закладено самими умовами складнокоординованості. Наявність у технічному замовленні на вакансію вимог одночасно і в сенсі професійного змісту, і в сенсі егоїстичних корпоративних смислів виявляє "недоречну" ускладненість замовлення, підкріплену готовністю замовника компенсувати її досить високою грошовою винагородою претенденту-переможцю. Саме ця обставина дає можливість у складі конкурсантів мати осіб, які не тільки здатні оптимально почуватися в заданих умовах, а й розпізнати (за необхідності) їх неприйнятність для себе.

Форми взаємодії аудиторії і конкурсантів – запитання, невербальні аспекти комунікації, увага, дистанція – усе це є доступним для конкурсантів як "верхівка айсбергу", що характеризує психологічний клімат.

Водночас конкурентні потенції ринку праці створюють для претендентів з розвинутою професійною компетенцією, підсистемою якої є опанована в розвинутих організаціях корпоративна культура, досить потужну мотивацію отримання для себе посади, яка вимагає саме новаторства в утворенні середовища, нової системи відносин. Потужний імпульс конкуренції претендентів в умовах, закріплених конвенціями з виконавцем, фактично створює подію (ситуативну корпоративну культуру), яка водночас впливає і на експертів. Цей вплив є похідним від особливого особистісного рефлексування – про фактичну конкуренцію претендентів не тільки стосовно конкретної посади, яку вони виборюють, а й стосовно конкурентного потенціалу в наскрізному розумінні – і щодо самих експертів, і щодо їх підлеглих, і щодо їх керівників.

Ефективність "конкурсу з двома мішенями" проявляється не тільки у звітах команди – виконавця проекту чи почутті задоволення, що переживає замовник, а й у майже миттєвій (часто під час реалізації проекту) ініціативі команди замовника щодо розгортання нових проектів, у якій проявляється його усвідомлення потреб розвитку.

Оскільки викладене вище потенційно містить достатню кількість проблематизацій – і щодо зв'язку психологічних механізмів та застосованих процедур, і щодо етичних аспектів – зауважимо, що і на внутрішньому (технологічному) рівні, і на рівні відкритості професійній громаді воно має більш розгорнуті форми згідно з відповідним предметом Так, наприклад, розвиток тематики актуальної соціалізації [204] увібрав у себе приклади використання рефлексивних процедур, які забезпечують переосмислення стереотипів ідентичності [20; 80].

Остання спеціалізація конкурсу пов'язана з розуміння управління як управління процесом, управління власними діями. Підґрунтям для такого розуміння є новий прошарок працівників, які мають повноваження прийняття рішень, але не мають підлеглих, тому що вони фактично здійснюють координаційну роботу постачальників чи дистриб'юторів. Конкурс як спосіб потужного усвідомлення своїх властивостей і переваг щодо інших претендентів у поєднанні із завданнями розвитку є окремим випадком рефлексивного управління як інструменту самовдосконалення [4].

4.2.2. Перетворення рефлексії-продукту в рефлексію-товар для більшого опанування складноко-ординованості: введення рефлексії на межі організації

Інноваційний проект і конкурс як базові типи проектів для спеціалізації. Щоб краще зрозуміти значення проектів тренування вмінь та навичок (тренінги продажу, упевнена поведінка, комунікативна компетентність), нагадаємо про паралельне функціонування в рефлексивному процесі змістової , смислової і міжсуб'єктної сфер. Інноваційний процес несе в собі серйозний виклик змістовій стороні свідомості. Саме її розвантаження забезпечується в основному смисловою і частково міжсуб'єктною сферами. Але рефлексія – це не тільки функція, це й цінність, тому що відбите як ресурс досягнення (уникнення ризику чи відтворення стану комфортності спільності) перестає бути тільки інструментом. Прагнення розширити

власні можливості відтворенням майже невловимої миттєвості, яка презентує стан (картину) між вимогами, необхідністю і бажаністю, поступово стає стратегією (стилем, шляхом) самовдосконалення. Саме тому тренінги зі стабілізацією змістового компоненту надають інші ресурси для рефлексії.

Тренінги, які потребують розвитку операційної сторони, мають перевагу завдяки доступній змістовій стороні. Довічною проблемою технологій навчання є змішаність суб'єктивно і об'єктивно нових знань та вмінь, унаслідок чого відбувається демотивація, а потім неповне засвоєння матеріалу. Тому наш підхід до забезпечення розвитку навичок, умінь та одномірності функціонування знань в організації полягає не в передаванні знань чи задіянні програм тренування, а в апелюванні до того, що організація є достатнім джерелом умінь, знань, і що слід тільки активувати їх носіїв, перевівши з потенційного стану в актуальний.

Ми не хочемо цим сказати, що сторонній спостерігач не впізнав би в процедурах, які пропонуються, традиційних форм навчання. Ми стверджуємо, що з під кутом зору основних завдань, які стоять перед колективом, з інвентаризації, стандартизації підходів до бізнес-процесингу як у його внутрішньому спрямуванні, так і зовнішньому, традиційне передавання інформації відбувається на такому етапі, коли в персон і груп вже сформовані внутрішні запити на розширення досвіду.

Синтез конкурсу та інновації в тренінгу активних продаж як моделі рефлексивного управління. Розгляньмо можливість використання модифікованого тренінгу активних продаж як моделі управління рефлексивним процесом у межах спільного контуру "продавець – покупець". Погляньмо на це з позиції продавця.

Контекст замовлення – складні стосунки в колективі, суперечності на рівні підрозділів "комора – відділ продажу – бухгалтерія". Часова локалізація – середина 90-х років. Це той випадок, коли підприємство є інфраструктурою ряду великих підприємств, і тому до нього перекочували певні

стереотипи, тобто ідея загальної комерціалізації "не оволоділа масами". Спроба залучити фахівців з продажу із сучасним досвідом викликає суперечності, у тому числі від усвідомлення різниці в оплаті.

Як спосіб рішення – подолання існуючих стереотипів, а також дефіциту знань у царині "замовник – виконавець", "внутрішній замовник – внутрішній виконавець" – запропоновано тренінг продажу для всієї організації [225, 416–423], у тому числі для представників некомерційних відділів. До складу учасників залучаються особи, що обіймають ключові посади, носії конфліктних відносин. Щоб швидше наблизитися до конфліктної зони, у сценарії при формуванні складу учасників семінару принцип представництва модифікується: крім носіїв повноважень, компетенцій, критичних настроїв (позицій), залучаються і сторони конфліктних відносин. Управління на час тренінгу наказом по підприємству передається тренерській команді.

Команда тренерів розподіляє весь спектр подій на дві частини: ті, які проголошуються для всієї аудиторії, і ті, які вводяться через персональні угоди та оперативні інструкції для певної частини аудиторії. Наведемо приклади: перша – вступне слово як започаткування смислоутворення в потрібному напрямі (див. додаток Д, с.164); друга вводиться згідно з персональною домовленістю (в межах конвенційного модуля) – керівник відділу продажу вносить пропозицію: з метою підвищення кваліфікації проводити тренінг на лінійці реального товару підприємства.

Оскільки викладення всіх прийомів тренінгу не є нашим предметом, зосередимося на головній процедурі, яка розкриває зміст рефлексивного управління на даному етапі. У контексті потреб організації ця система процедур забезпечує включення продавцем до свого образу професіонала такого ідеалу професіонала, який основний прибуток в персональному заліку здобуває у спосіб зміни ставлення покупця до покупки. Розуміння цієї формули лежить у поступі від елементарних впливів до переконання. А найбільш складним у тренуванні виявляється створення спільних екранів

свідомості продавця і покупця, коли продавець невідворотно може перетворити заперечення на згоду. Трудністю тут є брак у продавця персонального смислу розпочинати новий акт зміни позиції щодо покупки, коли вона явно негативна. При поширенні смислу з вузького власного здобутку на широкий корпоративний здобуток обмеження щодо тренування припиняють свою дію.

Так, розв'язати цю трудність можна введенням додаткових принципів самоуправління (100% успіху, професійне переважання, циклічність). Принцип 100% успіху в продажу вводить ідею про те, що в кожному циклі продажу можна мати результат – або продати товар, або здобути маркетингову інформацію, або отримати згоду на наступний етап переговорів про купівлю. Невідворотність цього результату забезпечується принципом професійного переважання продавця, який обов'язково досягне мети через відтворення циклу продажу на якісно новому рівні.

Процедури рефлексії в тренінгу продажу модифіковані. Так, наприклад, освоєння етапу презентації виконується в колі, де кожен з учасників виголошує лише одне речення, але так, щоб колективним зусиллям склалися всі необхідні етапи презентації, викладені в лекції. Критеріальним у цій вправі є обов'язкове отримання в кінці циклу підтвердження про переваги товару. Виконана за принципом розвантаження чуттєвої тканини, ця вправа в колективному виконанні майже у 100% випадків наближає кожного учасника, який не завершував дію, до готовності її реалізувати в індивідуальному спарингу.

Виходячи з того, що стабілізація предметного рівня сприяє більш швидкому включенню рефлексивного, порівняймо сценарій (план) і протокол такої окремо взятої події, тобто розгляньмо сценарій як передумову самодосліджень на заданому предметному рівні [225, 388].

Цей випадок можна вважати контрольним щодо такого, де складнокоординованість пов'язана вже із суб'єктним рівнем. В ньому можемо говорити хіба що про різнопредметність як стихійність знань в організації.

Скористаємося для цього особливим типом протоколу – "протокол на основі сценарію", що є певним узагальненням, певним порушенням принципу протистояння стереотипові "поза протоколом", але функціональним через необхідність демонстрації сценарію як зародку події і фіксування події у протоколі як самої події.

Демонстрація надає певну кількість підтверджень щодо викладеного вище. По-перше, сценарій переважно збігається з подією. По-друге, передбачену відсутність спротиву аудиторії не було зараховано в автоматичний ресурс, а було закріплено в події як аспект спільності. Це було зроблено в спосіб виявлення фактичної переваги тренерів над аудиторією: пропозиція тренера проявити професійну компетентність (виявити володіння теорією) (етапи 8–12, [225, 388]) закінчилася фіксацією відсутності з боку співробітників організації заперечень бути учасниками тренінгу продажу; акт підписання Передуючих угод стає актом оформлення купівлі. Активно поділяючи думку про право аудиторії не витрачати свої зусилля (принаймні увагу) на заняття з неавторитетним джерелом знань, команда обирає роль продавця щодо учасників і продає тренінг (крім керівництва) ще і їм. Здійснюючи цей продаж (етапи 8–12, [225, 388]), команда не тільки демонструє у стислій формі певні знання – вона "закриває продаж" на очах аудиторії.

Тобто закриття продажу як рефлексивне управління діями протилежної сторони (покупця) є такою взаємодією двох картин ситуації, коли продавець у внутрішньому плані швидше проходить шлях вірогідних "ні" і "так" й унеможливлює висловлення покупцем остаточного "ні". На відміну від поширеного стереотипу тренінгів продажу ("Змушуйте покупця казати "так"), з позицій рефлексивного управління важливим є не створення стереотипу "так", а утримання продавцем у картині взаємодії меж принципових етапів. Так, важливо: отримати контакт; реалізувати право надати інформацію (по суті покупець інвестує час на отримання інформації); дійти згоди щодо переваг товару; пов'язати преваги з актуальними або потенційними потребами покупця; запобігти перенесенню рішення про купівлю на

невизначений термін [225, 428–429]. Позначені етапи є орієнтирами сканування картини покупця та контрольними точками дій самого продавця. Для продавця вони операціоналізуються в схеми дій: "не отримавши згоди про переваги товару, не переходь до вивчення потреб".

Достатньо очевидним є і сам спосіб економії на змістовому рівні. Це спосіб *переважання* над аудиторією і заповнення змістом кожної смислової білої плями. Так, згідно з 15-м етапом введення ідеї циклічності відбувається теоретично, на 17-му етапі тренер, реагуючи на смислову порожнечу, проблематизує (тобто кардинально розвертає) обговорення: "Вы теоретически сопричастны мне в идее *цикличности продаж:* анализ "сбойного" участка – ключ к успеху". Далі відбувається самостійна реалізація ідеї учасниками не тільки у навчальних, а й у інтегративних вправах – спарингах. Це проходить на тлі впровадження ідеї переважання продавця над покупцем.

Щільність функціонування змістового рівня завдяки його концентрації у взаємодії не пригнічує смисловий. Смисли присутні в загальному дзеркалі рефлексії (групового ресурсу). Наприклад, Ю. (35-й етап) говорить: "Часть возражений снял потому, что понял, что поступал поверхностно".

Спаринги виконуються за принципом "наддіяльності як більш ефективної, ніж основна". Для цього застосовується так званий алгоритм покупця [225, 421–423]. Заповнюючи його, учасник у ролі покупця самовизначається щодо своєї лінії купівлі і має зобов'язання відповідати своєму задумові. Учасник у ролі продавця має зобов'язання виконати всі необхідні етапи, притаманні ролі, а також реалізувати всі обов'язкові принципи. Найголовнішим його завданням є складання у підсумку професійно-психологічної характеристики покупця (усної або письмової). Переорієнтація головного переживання на накопичення інформації щодо кожної точки прояву дії відволікає продавця від переживання за невиконання цього принципу професійного переважання. Саме тому для рефлексування відк-

риваються додаткові можливості в момент, коли реалізується підхід "стабілізації змістового рівня". Зрозуміло, що учасник спарингу. Що грає роль покупця, часто займає позицію випробування "продавця" і складає алгоритм з "підвохом". Часто його стратегією є відмова. Утім, для тренінгу і ця, і будь-яка інша стратегія корисні, адже через включення механізму "Вони" сприяють засвоєнню алгоритму покупця. "Алгоритм покупця", пред'явлений тренером у функціональному значенні об’єктивації ролі, починає виконувати додаткову функцію стимулювання мимовільного запам'ятовування дій саме продавця (не покупця).

Принцип 100% імовірності (успіху) продажу в контексті етапів продажу означає необхідність і можливість у кожному акті професійної дії мати її смисл: отримання згоди про виділення часу для комерційних переговорів (продати контакт – один чи кілька разів); отримання згоди на купівлю самого товару; отримання інформації про потреби клієнта в розрізі властивостей товару. Принцип циклічності аналогічний рефлексивному принципу переосмислення – повторення з розширенням відбиття веде до результативного завершення.

Очевидними є семантичні зсуви у свідомості продавця. Так, активна дія передавання товару поширюється на отримання згоди покупця надати інформацію про власні потреби, на витрати часу. Це пояснюється функціонуванням у суб'єктів економічного простору ідеї товару як ресурсу, який виконує роботу за того, хто має до нього доступ (покупець). Тому обмін часу одного на час іншого, інформації одного на доступність іншого фактично означає для продавця отримання можливості впливу, який закінчується досягненням згоди про покупку. Логіка здійснення рефлексивного управління як логіка статусно-рольових перетворень покупця-антипокупця в потенційного покупця, а потенційного покупця – в актуального – це не логіка передавання способу [91] чи "інтриги" [126], це логіка розширення обсягу відбиття, яке в спільному контурі відбувається з лідируванням однієї із сторін.

Продемонструвавши це лідерство у алгоритмі отримання згоди при підписанні передуючої угоди [225, 221–222, 428], повернемося до події продажу з подвійною мішенню, де у ході тренувань застосовуються оперативні інструкції.

До тренувань долучається представник конфліктуючого підрозділу. У цей момент не таємно, але і без акцентів, він одержує записку: "Це Ваш потенційний інсайдер. Налаштуйтеся на нього. Знайдіть, яка підказка змусить його бути вдячним і закарбує цей випадок у його пам'яті". Виходячи з викладеної учасникам тренінгу теорії, що інсайдер – це своя людина в організації, яка є вигідним покупцем, та прийомів його психологічного заохочення, тренувальна дія приєднання інсайдера поширюється на взаємодію в контексті життя як первинний поштовх до зміни позиції (при цьому пам'ять реєструє зміну позиції свого опонента тільки в житті, тому що не відбиває впливу на неї через записку).

Відповідно в ході інноваційної частини тренінгу, яка задовольняє потребу учасників дізнатися саме зараз, які властивості в їхньому товарі слід вважати перевагами, щоб потім застосовувати набуті навички "у полі", настає момент, коли можна забезпечити "рух назустріч" від іншого носія конфліктної позиції. У нашому досвіді представницька група розбирає питання оптимізації операцій бухгалтерського обліку. Представник бухгалтерії одержує оперативну записку: "Продайте продавцеві вимогу точно і своєчасно оформлювати документацію". Через деякий час представник бухгалтерії звертається до відділу продажу: "Слухайте, а якщо ми виконуватимемо частину презентації і закриття продажу при остаточній проводці документів на рівні бухгалтерії, чи купите ви у нас стандарт оформлення документації?"

Проаналізуймо смислову сферу рефлексивної події, коли вона вже відбулася. Обробивши спеціальним чином [225, 423–427] 10 речень (аналог тесту "20-ти речень"), ми дістали 212 висловлювань. Дані таблиці (табл. В.4.3.) та приклади висловлювань (див. додаток Д., с. 162) однозна-

чно вказують на те, що центрованість суб'єктності наприкінці тренінгу перейшла в персональну варіацію, отже навряд чи можна сумніватися в незасвоєнні учасниками принципу "професійного переважання", управління рефлексивним процесом на змістовому, смисловому, та ресурсному рівні. Головний показник – істинність "Ми", яка (за Б. Ф. Поршнєвим) вказує на відсутність "їх". У реченнях представлено всі етапи продажу, розуміння необхідності професійних, торгових, психологічних знань і віри як складових успішності продавця. Попри завдання концентруватися в смисловій сфері ("якати" і "микати" у тесті "10-ти речень"), вони містять широкий діапазон змістів, занурених у подію та в перспективу, та змістів із сфери взаємодії. Численні позитивні оцінки виконавця. Жодних натяків на конфліктність подій до тренінгу, крім здоланих проблем. У цілому загальну тональність представлено такими висловлюваннями: "Я именно сегодня ощутила то, что вера в фирму у меня есть", "Познакомился с новыми, интересными подходами к решению проблем".

Ми вже проблематизували питання про уникнення ризиків представницької і тотальної моделей організації рефлексивної події як зібрання в одній аудиторії носіїв різних статусів, ролей, когнітивних схем діяльності, і навіть представників конфліктних позицій. Як показав результат тесту 20-ти речень, ризик, про який ідеться в наших припущеннях, не представлений у свідомості учасників. Це можна пояснити нетиповістю групи, яку "вирвано" з контексту власних стереотипів і занурено в контур спільної події. І оскільки носіям рефлексивного потенціалу непритаманна конфліктність статусно-рольової невідповідності, то немає і ризику. Готовність же виконавця не втягнутися в стереотипи аудиторії забезпечується не тільки ситуативними компетенціями, а й усіма конституентами, які утворюють рефлексивну подію як цього типу, так і інших.

Щодо конкретики цього типу рефлексивного продукту, то суперечності неоднакового розуміння предмета, різність акцентів у цінностях, які напередодні презентували організацію "у стані війни", не постають уже як

значимі визначення чи самовизначення, про що свідчить підсумкова рефлексія. Ми фіксуємо актуальне втілення певної цінності в організацію ззовні, яка вже поділяється її членами. За одночасної фіксації знятості суперечностей пояснити цей факт можна не лише самою ідеєю цінності вміння продавати, викладеною у лекції, а й її прийняттям на рівні вправ. Ідея широкої гуманітарної та економічної спрямованості продавця, коли його функції реалізуються і в консультаційній галузі, і в інвестуванні, і в умінні змінити позицію покупця щодо купівлі на її користь, комунікації та організації є очевидною навіть без аргументів. А проте забезпечення доступності цих умінь для представників усього підприємства створює передумови ідентифікації зі стилем продажу "м'якої" сторони ціни товару: що більша в організації координованість процесів проведення потреби клієнта технологічними ланками виробництва та продажу спільної вартості товару і послуги, то більша в ціні товару питома вага "м'якої" сторони порівняно з "твердою" складовою (яка ґрунтується на економічних показниках).

Порівняння двох тренінгів – "чистого" і з проявами складнокоординованості – зі складністю різних рівнів показує необов'язковість відкритого рефлексивного управління конфліктуючими коаліціями. Тобто мінімізація ризиків представницької моделі ґрунтується на засадах можливості організації події таким чином, що вони (засади) будуть тотожні механізмам, які, по-перше, унеможливлюють деструктивний розвиток і, по-друге, саме й знімають суперечності, оскільки доповнюють картини світу учасників необхідними частинами, яких бракує в їх самостійному досвіді.

Отже, процес продажу послуги чи товару перетворюється на втілення в життя ідеї, що продажу підлягають не тільки товари чи послуги в економічному сенсі – продажу може підлягати позиція, розпорядження, право на стиль. Усі ці психологічні сторони клімату організації слід розглядати як цінності, які не тільки можливо реалізовувати через продаж – спосіб зміни погляду покупця (члена колективу) з огляду на вірогідність покупки. Головне, це відбувається з огляду на те, що продаж (вплив) здійснюється

знову ж таки на підставі інструментів продажу – вивчення потреб покупця і ретельного планування акту продажу (впливу). Тим самим ми обґрунтовуємо призначення тренінгів продажу, управління продажами як інструментів, які спільний контур події розглядають не тільки в логіці "носій досвіду – наслідувач досвіду", а в логіці "продавець – покупець" як альтернативні диспозиції. У цьому полягає специфіка рефлексивного управління як управління власним рефлексивним процесом, спрямованим на відтворення циклу етапів, кожен з яких забезпечений можливістю отримати перевагу над покупцем через впливи на його рефлексивний процес з іншим знаком дії.

Цей сміливий підхід підживлюють вагомі аргументи, головний з яких – наявність в культурі закріплених соціальних ролей продавця і покупця як переважно активної і переважно пасивної. Тобто суспільство поінформовано, що продавці не тільки можуть змінити думки щодо купівлі – вони це можуть зробити зараз, і це не завжди може збігатися з планами покупця. Не менш важливо розуміти й те, що стиль продажу організації, спрямованої до ідеалу, у своїх засадах обов'язково є публічним. Підходи щодо нього проголошуються для професійної та споживацької спільноти.

Наведений випадок розв'язання складності координації в організації опосередковано застосуванням підходу внесення нового досвіду як цілісності в рефлексії, яка підносить взаємини в рефлексивну позицію, не торкаючись конкретики їх препарування. Він є зручним з погляду фокусування розгляду на самому виробникові рефлексивної послуги як носії нового досвіду, який покликаний у спільному застосуванні із споживачем уникнути конкретики суперечливих відносин і виступити рефлексією (баченням) перспективи розвитку.

З викладеного вище зрозуміло, що виробник повинен бути носієм певної філософії, мати певну місію, стандарти та смислотвірні інструменти. Звернення до таких інструментів, як "запит на проект", "розпорядження про тренінговий режим", "лист потенційному клієнту" (як спроба предста-

вити елемент рекламної стратегії) [225, 445, 447–449, 346–348] перетворює попередню логіку розвитку рефлексивних інструментів: від логіки розвитку продуктів, здатних передавати можливість рефлексування від однієї організації до іншої, через логіку розвитку проектів як певних рефлексивних товарів та послуг до системної стратегії організації збуту свого рефлексивного товару.

Презентуючи схеми, в яких представлено чинники, що опосередковують процес рефлексії в події (рис. 4.3. . та рис. В.4.1.), можемо визначити два напрями їх збагачення. Перший напрям – розвиток модуля рефлексивної технології, яку подано в межах події до ситуації, коли вона перебуває у ситуації широкої соціальної взаємодії (частини "Актуальна чи потенційна потреби в рефлексивній послузі", "Технологія опредмечування потреби в рефлексії "). У цій частині явно та імпліцитно присутні складові, які в технології продажу співвідноситься з плануванням та першою частиною переговорів [225, 372, 420, 428, 441, 447–449].

Рис. 4.3. Чинники, що опосередковують процес рефлексії в події

Підсумком огляду цієї частини є розширення загальної картини розуміння рефлексивних процедур, які набувають нового змісту. Вони відбуваються не тільки в самій події, яка реалізує певний проект, а й на межі з

подією – у переговорах з потенційним замовником, в актах продажу, який здійснюється в кілька етапів. Важливо, що ці процедури здійснюються і в самому середовищі виробника, оскільки край потрібна координація внутрішнього і зовнішнього середовища під відповідні загальновживані стандарти бізнес-відносин, тобто спрямування першого напряму координації із внутрішнього середовища у зовнішнє, а другого – і із зовнішнього у внутрішнє.

Другий напрям вирізняється насамперед тим, що наукові знання про рефлексію при оформленні їх у знання про рефлексію як товар у внутрішньому середовищі також включають стандарти ринкових відносин. І хоч ідеться про організацію – носія досвіду рефлексування – і про спосіб передавання цього досвіду іншим організаціям, завданням цієї частини є не виклад самого досвіду, а вказування на зміну стану етичної проблеми щодо застосування рефлексивного управління. У статусі товару рефлексивна послуга, яка містить у собі можливість проникнення в рефлексивні процеси споживача, збагачується додатковими зовнішніми ресурсами у вигляді громадського контролю (громадської думки споживачів про цю послугу) та додатковими внутрішніми ресурсами, самоконтролем, не безсторонньою організацією, яка зацікавлена в іміджі професійної та етично коректної організації. При цьому продавець рефлексивної послуги не приховує, що він втручається в систему прийняття споживачем рішення про покупку. Про це інформує публічна концепція продажу рефлексивного товару, як і будь-який оператор ринку, який забезпечує збут через інструмент зміни позиції (погляду) покупця на покупку. Відтак згідно з нашою авторською позицією поняття рефлексивного управління набуває не тільки значення боротьби, змагання чи управління рефлексивним процесом, а й моделі, яка поєднує суперечливі сторони (відтворювальну і конкуруючу).

Комплексна система заходів як бізнес-пропозиція виробника послуги та інструмент діагностики складнокоординованості в організації. Тепер ми маємо можливість (через включення стандартів товару) розгля-

нути систему діагностики складнокоординованості та пропозиції щодо її долання вже на стадії збуту. Розглянемо як лінійку товару унікальні проекти, про які йшлося, та новий тип стандартного проекту – "Система комплексних заходів з активізації бізнесу підприємства через зовнішню групу розвитку" [221; 225, 430–433; 353].

Перевага цього типу продукту – спрямованість на розвиток – міститься в самій назві. Це не означає, що в інших продуктах розвитку не відбувається; проте через свою назву вони сконцентровані на якійсь частині ресурсу, який буде здобуто в ході реалізації проекту, а розвиток при цьому виступає і як результат, і як чинник виробництва цього ресурсу.

Отже, товар "Система комплексних заходів…" у його типовому загально широкому вигляді (1999–2003 рр.) вже не містить задуму. При цьому в розділі "Преамбула" у найбільш узагальненому вигляді подано бачення доцільних напрямів перетворень у компанії як певний їх перелік (див. додаток Д., с.157),. Ухиляючись від економічної логіки продавця рефлексивного продукту (див. додаток Д., с. 161), в межах психологічної логіки моделлю потреб клієнта є кілька смислових центрів: перший – це те, про що висловлювався замовник; друге – те, який тип перетворень з переліку він хотів би обрати як перший; і третє – те, чи виходить замовник в своїй дії (рішення про купівлю) із всього переліку продуктів системи розвитку (враховуючи імовірні унікальні модулі, які будуть спеціально спроектовані) і, відповідно, готовності зробити такий вибір.

Отже, через позначення зв'язку смислу, закарбованого в тексті, поведінки споживача відносно напряму та порядку споживання ним продукту та системи фіксації, уточнення (продавцем послуги) картини смислів споживача, ми отримуємо діагностичний інструмент для фіксації розвитку або дефіциту розвитку рефлексивності в організації, безпосередньо закарбований у виробничий процес. Роз'єднання виробничого і психологічного шарів події – системна процедура, яка містить регламентації дій продавця з

покупцем, продавця з адміністрацією, головного тренера з командою, команди з аудиторією (споживачем) (с. 242–283).

Нарощування діапазону рефлексивних продуктів (с. 295–307) є аргументом того, що будь-який тип рефлексивного продукту (проекту, товару) є певним інструментом вимірювання специфіки складнокоординованості конкретної організації та способом введення рефлексивного управління через зовнішню групу розвитку. Тобто певна стандартизована послуга сама по собі вже є певним способом вимірювання, а основи рішення щодо цього перетікають із "центру наукових рішень" до оператора ринку як споживача прикладних знань про рефлексивні процеси та рефлексивне управління. І якщо для першого досвіду управління рефлексивним процесом були необхідні стабільні умови лабораторного дослідження, то на теперішньому етапі наявність стандартів виробництва та збуту рефлексивної послуги підносять взаємодію із зовнішнім і внутрішнім середовищем до рівня рефлексивних процедур.

Формувальна стратегія, яка з необхідністю перекладена на мовою виробничого процесу (внутрішня концепція продажу оператора, яка пояснює причини вибору клієнтом тієї чи іншої консалтингової послуги), не тільки жодним чином не впливає на відповідність оператора ролі "замовник – виконавець", а навпаки, змушує інвестувати в неї (роль) більше зусиль, тому що один проект є заохочуванням клієнта до наступного замовлення (а мовою дослідження – наступний етап перевірки рефлексивності-дефіцитарності складнокоординованості). Так, із прикладу [225, 372, 420, 428, 441, 447–449], який наповнює схему (рис. 4.3. . та рис. В.4.1.), з високою вірогідністю слідує або проект персональної педагогіки, або перерастання типового конкурсу в конкурс з непрямою мішенню, або усвідомлення замовником необхідності повернутися обличчям до завдання розвитку.

З тих же причин дослідник у ролі продавця як модератор прикладних знань про рефлексію, готовий підтримувати у своїй поведінці виробничу логіку, очікує, що за інноваційним проектом може розгорнутися проект

"групи якості". Попередня частина модуля знань висвітлює наступну потребу, а вміння продавця полягають у тому, щоб її перетворити на завдання клієнта. До таких умінь відносяться вміння робити інвестиції у забезпечення контактів. Зворотний рух у бік виробничої логіки – перетворення внутрішнього діагностичного інструменту "20-ти речень" у подарунок колективу, а значить інструмент подальшої комунікації.

Подане функціонування знань про рефлексію у виробника, оператора (продавця), споживача за логікою процесу є одним із аспектів образу рефлексії як товару. Складність цього товару, який у своїй реалізованій стадії у вигляді результатів рефлексивної події *вже* не відповідає тим основам, на яких приймалося рішення корпоративним споживачем про покупку цього товару, тоді як на етапі переговорів про покупку *ще* не відповідає, проблематизує питання функціонування образу товару у свідомості потенційних і актуальних споживачів рефлексивної послуги. У нашому випадку стабілізуючу роль образу товару виконує наскрізний розділ "Методологія", який є складовою будь-якого Проекту (див. с. 250 та [225, 333, 350, 362, 367, 416, 430, 434]).

Питання образу рефлексії-товару є важливим тільки для свідомості недосвідченого споживача. Для споживача, який набув досвід застосування технології отримання ресурсу розвитку ззовні, з'являється внутрішній еквівалент образу, похідний від підсумкових станів будь-якої події, які репрезентують усвідомлення більшого обсягу відбитого, і саме ця ресурсна сторона відтак стає тим образом рефлексії-товару. Плинність же образу для того, хто тільки робить спробу розширити свої можливості в спосіб залучення зовнішнього інструменту, забезпечується з боку виробника смислотвірною здатністю текстів, про які йшлося, стандартами ведення переговорів продавця послуги, організаційною культурою виробника послуги, яка передбачає можливість поступових зміщень у використанні ним дискурсу на різних етапах функціонування рефлексивної послуги. І унікальні, і типові пропозиції при цьому виявляються через смислові акценти тексту

та живого дискурсу або первинними, або наступними фрагментами зміщення дискурсу.

Такі конкретні акценти, наприклад, як, наприклад, "розвиток", "криза семи років існування організації" тощо, вбудовані в назву "Задум" (звичайно, при цьому не виключається така ж потенція самих назв і підназв проектів як пропозицій, підтверджених певною частотою замовлень), виступають також і інструментом диференціації потенційної цільової аудиторії, і інструментом внутрішньої самоорганізації виробника по виконанню завдання зміщення дискурсу як, з одного боку, передумови можливого проекту, а з другого − його розгортання.

Об'єднуючи певну систему положень про те, що, з одного боку, потенційний замовник у своїй первинній картині перспективи ще не має підстав для рішення про замовлення рефлексивної послуги, а з другого, що після отриманого позитивного досвіду ці відновлені підстави презентують розгортання наступного етапу залучення зовнішнього ресурсу, ми можемо констатувати, по-перше, що рефлексія такого типу відбувається не суто в конкретних процедурах чи подіях, а в системі певної взаємодії з носієм рефлексивної компетенції, де відновлення основ здійснюється не в одному рефлексивному акті; по-друге, що носій рефлексивної компетенції не має одномірного простору рефлексії для забезпечення повноти рефлексування і змушений опрацьовувати переходи дискретного від однієї події до іншої, утримуючи спільний контур рефлексивної події у своїй частині рефлексивного контуру.

Одне з таких завдань долання дискретності полягає у створенні стратегії процесу рефлексування як у самих подіях, так і в проміжках між подіями (підготовки до продажу, самого продажу). Тобто долання неможливості цілісного рефлексування відбувається через долання фільтрів свідомості потенційних замовників в частині комерційної зацікавленості-незацікавленості. Це завдання може реалізовуватися на організаційних засадах виробника послуги. Утримання всіх зміщень дискурсів не може бути

вирішене тільки в організаційному ключі; оскільки ці зміщення дискурсів повинні виконувати конкретні особи, то необхідні способи самоорганізації виконавців, що забезпечується методологічним *принципом культурадигми.*

Характерною ознакою і індивідної свідомості продавця послуги, і особливо самої рефлексивної події є співіснування різних систем знань. Виникає питання: чи різнорідність знань виробника і споживача рефлексивної послуги становить загрозу як чинник нового витка складності, який, у свою чергу, послабляє координацію?

Методологічне забезпечення науки в межах окремої галузі пропонує принцип парадигми (Т. Кун) [118] як спосіб підпорядкування, поглинання старих знань новими в системі, що забезпечує поняттєву однозначність. У психології цей принцип не працює через вищий рівень складності її предмету [289].

Поняття культурадигми було введено для розвитку поняття парадигми у випадках його використання за межами однієї галузі науки [289]. Воно відбиває злиття наукового поняття з феноменом масової свідомості, що став елементом культури. Одночасно з міжсистемністю знання культурадигма несе в собі можливість позначення автономності частини системотвірного знання в межах гуманітарної галузі (психології) при одночасному виході в інші галузі. При цьому відмітною рисою культурадигми в порівнянні з парадигмою (несуперечливою системою знань, яка зміняє попередню) є суперечливе співіснування різних систем знань у галузі знання і в культурі.

Таким чином, суспільству, громадській думці наукові продукти презентують не тільки наукові галузі або носії особливої думки – окремі вчені, а й школи цих наукових галузей, які, крім інформаційної взаємодії із суспільством, мають в досвіді взаємодію споживача та виробника знань, послуг [289].

Усередині наукової школи та на особовому рівні поняття культурадигми позначає стратегію і одночасно механізм саморегуляції професіона-

ла по забезпеченню стабільності свідомості, якої вона потребує через суперечливість використовуваних знань. З другого боку, наукова школа виступає одночасно оператором ринку, а її знання є одночасно і торговою маркою [206; 273; 289; 325; 326]. Психологічною передосновою такої взаємообумовленості виступає особливий статус психологічного знання [61]: в момент його прийняття споживачем воно як знання про особу може його змінити і стати вже невідповідним. Ось у чому полягає культурадигмальний принцип [289] співіснування фундаментального психологічного знання, з якого випливає мала ймовірність створення єдиної психологічної теорії, принаймні на сучасному етапі.

Оскільки цей формат описує не так змістовий рівень групрефлексивної технології, як соціосистемний (її наявність в просторі взаємодії творців технології і її споживачів), пропонуємо називати його мета-технологією. Введення поняття мета-технології відповідає сучасним тенденціям конструювання понять, таких, наприклад, як: мета-когніція (розкриває систему пізнання, опосередковану спрямованістю суб'єкта на самого себе), мета-цінності (охоплюють відповідальність, лояльність і т. ін., забезпечуючи дієвість, а не відірвану від життя декларативність, у будь-якій системі цінностей) і т. п.

Культурадигмальний підхід не тільки проголошує співіснування різних психологічних знань, а й наполягає на тому, щоб наукові напрями, що його поділяють, опрацьовували межі знань, які вони продукують. Звідси витікає необхідність орієнтації в межах знань інших напрямів, що, однак, не означає потреби втручатися в ці межі. Однак система рефлексування власної неспроможності (розуміння межі) дає змогу формулювати завдання на володіння не окремим інструментом іншого підходу, а підходом у цілому. Тоді постає питання співіснування систем знань в межах свідомості і досвіду одного професіонала. Нам видається, що такі навантаження на одну особу потребували б занадто багато часу для суміщення систем знань різних шкіл.

Ґрунтуючись на позиціях суб'єктного підходу, що розвивається в українській психології в останні десятиріччя (В. О. Татенко, О. Б. Старовойтенко, І. П. Маноха та ін.), у тому числі, на понятті колективного суб'єкта управління (Третьяченко В. В.), колективного квазісуб'єкта (В. О. Васютинський), групової рефлексії, колективно розподіленого суб'єкта (М. І. Найдьонов [345]), нами розроблено методологічний принцип спільного контуру [213] групового суб'єкта в події, який став основою підходу до впливів на індивідів, малі і середні групи в межах *проектної культурадигми.* Саме в її межах можливо реалізувати принцип *особистісної культурадигми,* який ми запропонували, виходячи із засад концепції групової рефлексії як основи професійної позиції психолога – осередок несення окремим фахівцем ідеї психологічних шкіл [174; 175].

Крім викладення того, як фахівці різних знань перебувають у спільному конурі події, принцип співіснування знань пояснює, як це співіснування може бути здійснене більшою мірою психологом (тренером) та командою, ніж учасником.

Рух від рефлексивного продукту до товару, ідеї ресурсності як механізму зміни форми суб'єктності, культурадигми як принципу, що пояснює співіснування складного в одній особистості, організації, виступають системою аргументів щодо того, як груп-рефлексивна технологія набуває власних більш широких меж – проектної мета-когнітивної технології (ПМТ), а разом з тим стає логічним переходом формувальної стратегії до наступного, більш складного етапу. Це виявляє закономірності лабораторного експерименту у все більш широких контекстах існування реальних соціосистем, отже їх підтверджує.

Розгорнемо нашу думку. Розширена технологія з характерною для неї здатністю охопити в одній події складні, суперечливі стосунки, переживання, рішення, проявляється більшою кількістю складових, наприклад, соціальних ролей. Якщо питання відтворюваності процедури в межах РТП розглядається через функціонування ролей учасника, тренера та уявного

персонажу (згідно з легендою), то з розвитком технологічності відбувається поширення рефлексивних процедур за рамки самого тренінгу чи проекту та спеціалізація процедур наступними рівнями смислової координації. За межами самого тренінгу функціонують ролі співзамовника як персони, як представника структурної одиниці організації, стажера, експерта тощо. Нові ролі і статуси одночасно вводять додаткові рефлексивні можливості. Так, позиція експерта обмежує учасника в безпосередності і зобов'язує пропускати зміст під певним, експертним, кутом зору. Ризики від більшої кількості об'єктів координації (наприклад, суперечність різних предметних знань у спільній події) знімаються для учасників – тренувальним модулем, для тренерів – принципом особистісної культурадигми, чим забезпечується більш глибоке смислове існування різних суб'єктів. Отже, розвиток технології наближає організацію до задоволення потреби безпосередності досвіду, тобто до регулюванням її розвитку не тільки через знання. Потреба ж безпосередності досвіду є ключем для розуміння потреби справжнього життя в колективі. Психотерапія дає корекцію емоційного досвіду, коли є відчуття "викривлення", але де взірці привабливості звичайного досвіду, до яких можна долучитися?

Як бачимо, наша практика надання послуг як упроваджень груп-рефлексивних теоретичних позицій у межах соціальної, організаційної психології в економічному ринковому контексті оформилася в низку консалтингових продуктів. Виконуючи певні замовлення та водночас опрацьовуючи у груп-рефлексивному ключі різні напрями (впровадження та відтворення корпоративної культури, забезпечення злиття та розподілу бізнесів, відтворення знань в організації, опанування персоналом компаній ресурсного підходу у внутрішніх відносинах (внутрішньому середовищі), забезпечення компаній людськими ресурсами, інноваційний супровід тощо), ми мали зворотний зв'язок щодо самих упроваджуваних теоретичних положень.

Спільною рисою цих проектів є їх технічна гнучкість і здатність реагувати на запит розвитку компетенцій, стосунків чи змісту, а також те, що досвід (чи знання) як підсистема організації складає їх значущу частину. Тому самі технологічні процедури, що застосовуються в проектах, як відбитки психологічних механізмів виконують у нашому дослідженні проблеми функцію моделей.

Будь-які проекти (чи то проект із запобігання спротиву змінам в організації [196], чи то проект з проведення конкурсу на вакансію) мають загальну рису – участь аудиторії в заходах, здійснюваних виконавцем проекту, на певних умовах. Ключовою умовою відгуку аудиторії на впроваджувані заходи є авторитетність джерела досвіду. Будь-яка аудиторія – учні шкіл, слухачі системи післядипломної освіти (при цьому їх статус – ректори, генеральні директори, депутати, менеджери низової ланки, вчителі-початківці – не має значення) – має досить обмежений обсяг безумовної уваги до джерела досвіду. Більше того, значний прошарок учасників заходів виявляє тією чи іншою мірою передуючу (ігноруючу) неуважність. Такий стиль, як захисний колір, сповіщає: спочатку доведи свою авторитетність!

Розгляньмо, як лідерська організація – надавач консалтингових послуг – виключає себе з даного вельми поширеного ритуалу розвитку відносин зі споживачем, де внутрішня конкуренція як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях відбувається за принципом "балансування владою" [200; 219]. Замість довгого діагностичного періоду з подальшим спонуканням до переосмислення стереотипів потенційний виконавець застосовує систему рефлексивного управління організацією споживача [200]. Система рефлексивного управління може бути застосована у складі конвенційної стратегії чи рефлексивного випередження, що за змістом (а не за етичною позицією) збігається з перехопленням управління [91].

Розглянемо далі навчальний наслідок організаційної частини – утворення підгруп, завданням яких в інноваційному проекті є розгалуження

певного предметного змісту (розроблення теми). Найбільш поширеною формою організації групової дискусії в таких проектах є робота аудиторії в тематичних і резонансних групах [183], склад яких постійно змінюється. Тренінгова складова зміни складу груп ("міграції" учасників з однієї групи в іншу) полягає в наданні учасникам справжнього зворотного зв'язку про інтелектуальні способи розгалуження предмету, які вони застосовують: фіксація, генерація, співвіднесення, узагальнення, класифікація тощо. Так, носії споживацької позиції не схильні до визнання свого обов'язку дотримуватися інтелектуальної дисципліни згідно з ухваленими ними на початку проекту правилами поводження в тренінгу. Тому зміна учасником групи, яка передбачає в підсумку процедуру персонального звітування щодо свого перебування в ній, активності, отриманих результатів у вигляді розуміння якості доробку інших груп (нових ідей, поглядів на проблему, нових засобів вирішення тощо) як ресурсу для покращання роботи своєї первинної тематичної групи, наочно проявляє і самі навички, і позицію їх носія.

Навчальний ефект, отримання якого не вимагає від тренерів робити зауваження учасникам чи давати кваліфікації їхнім діям (хоч така їхня активність, звичайно, не виключається), цікавий як проміжний результат, має характер переданого тренерами знання (досвіду), причому з повним урахуванням їх "гри" на "чужому" предметному полі. Статус тренерів як модераторів (а не носіїв знання) фігурою, джерелом знання в тренінгу робить кожного учасника і його ж робить наслідувачем (учнем). Проблемно-конфліктна ситуація творчості, хоч і наявна в інноваційному заході, але в сенсі її атрибуції на команду тренерів має обмежені можливості розвитку внаслідок технологічного забезпечення тренінгової взаємодії конвенційною складовою. Таким чином, наявність в учасників відчуття свого ресурсного стилю (навички та позиція) за одночасної можливості не застосовувати прямих оцінок породжує особливий тип рефлексування, коли учасник знає про дефіцит своєї компетенції, однозначно знає, що про це знає тре-

нер, і перебуває на межі здогадки, що про це, можливо, знає керівництво компанії та інші учасники тренінгу. Усе це робить споживача послуги чутливим до найприроднішої функції переживання проблемно-конфліктної ситуації – індикативної.

Може здатися, що внутрішня напруга споживача послуги не співвідносна з отриманими ним результатами (не є виправданою). Проте ця ситуація збалансована, з одного боку, тим, що споживач є одночасно замовником, який ухвалив спосіб впливу на нього, з другого – передбаченими технологією ПМТ рефлексіями – публічними конфіденційними самодослідженнями.

Надання споживачеві відчуття конфліктності, звільненого від похибки атрибуції (в індикативному вигляді), переводить технологічний прийом у методологічний принцип. Але це знову не змінює характеру навчального ефекту процедури тільки як підготовчого. Бо саме на етапі прийняття учасниками правил і процедур як організаційних каталізаторів персонального і колективного авторства подій, що розгортаються, розпочинається обмін досвідом як реалізація принципу особистісної культурадигми [183].

Опанування учасниками лідерських функцій у сфері модерації є одним з критеріїв обміну досвідом між групами, які можуть представляти покоління в організаційному (а не у віковому) сенсі. Таким проявом набуття досвіду є зафіксована нами в одному з проектів ініціатива учасників щодо зміни форми роботи (переходу лідерства від тренерів до аудиторії), в якій відбилася потреба в технологічному підживленні інноваційного процесу. Особливим проявом такої лідерської функції зі сторони учасників є впровадження форми роботи за принципом вже описаної вище (див. с. 214) енерджайзер-групи [354], в якій досвід утворюється від усвідомлення загалом вичерпаності паритетності як принципу модерації виконавця.

Ініціатива утворення такої групи перерозподіляє інтелектуальні функції між групами. Первинні тематичні групи опрацьовують спеціалізований змістовий пласт і періодично звітують перед лідерською групою (ене-

рджайзер-групою). За лідерською групою закріплюються функції: узагальнення, координація, методологізація, формулювання завдань, проблематизування і, найголовніше, трансформація предмета у фахових межах у предмет як систему продукту.

Завершується цикл обміну досвідом, що постійно нарощується, завданням для всіх груп з реконструкції як інтелектуального доробку інших груп, так і етапів його створення з огляду на кінцевий продукт.

Діапазон замовлень на розширення досвіду виступає як деякий простір завдань для виконавця, розтягнутий за осями індивідуальний – організаційний, інноваційний – стабілізаційний, частковий – комплексний, короткостроковий – тривалий (циклічний, багатомодульний). На рівні конкретних прикладів проектів можна позначити досить крайні точки діапазону: від використання результатів окремими особами (наприклад, подолання страху виступів у підготовці до однієї відповідальної презентації за високого статусу доповідача та великої значущості ситуації) або окремими організаціями (наприклад, розроблення концепції навчання продавців на основі запам'ятовування асортименту і властивостей-переваг-вигод конкретного товару; супровід злиття компаній з різними організаційними культурами; забезпечення конкурсного відбору команди нового відділу тощо) – до масштабних проектів створення концепції соціально-економічного розвитку регіону чи концепції державного звинувачення для прокуратури СРСР (приклади стосуються реально утілених проектів, які оформлено як договорні документи суб'єктів діяльності та/або подано в додатках (див. додаток Г., с. 126–148).

Звернімося до позначеного випадку передачі рефлексивної компетентності групі експертів з аналізу авіаційних катастроф та інцидентів. Практичною стороною експертизи для експерта є відокремлення людського фактору від технічного. Препарування людського фактору заблоковано захисною системою учасника інциденту як з погляду захисту професійного "Я", так і з погляду остраху юридичної відповідальності. Необхідність ві-

докремити людський фактор від технічного потребує подолання цього захисту. Етична позиція полягає не тільки в тому, щоб відокремити розуміння значення психологічного інтерв'ю і значення слідчих дій, а й в урахуванні того, що, будучи розкритою в рефлексивній процедурі, особа тенденуватиме до розкритості перед слідчим.

З огляду на вищезазначене задачу психологічного розкриття носія інформації або накладення табу на таку його дію переформульовано виконавцем у завдання опанування експертом (який освоїв технологію рефлексивного інтерв'ю) уміння після досягнення глибинного розкриття особи відповідно "закрити" її до рівня, який забезпечував би її адекватне реагування на юридичні процедури. Багатозначність метафори "закриття" цілком може бути розкладено на традиційні акти рольового тренування.

Отже комплексна система заходів як діагностичний інструмент рефлексивності (або її дефіциту) в організації певною мірою є злитою з виробничим процесом. Коли певний тип рефлексивного продукту (товару) є водночас і діагностичною системою, важливою вимогою до неї є наявність самоконтролю процедур рефлексії.

Таким інструментом є постійно діючі проекти передавання досвіду в середовищі виробника послуги [225, 345–346]. Відтворення команд виробника рефлексії як підготовка інструменту проникнення в нові, орієнтовані у часі рівні складності [225, 233–234], здійснюються на основі культурадигмального підходу. Стажер є замовником, а опановує роль виконавця, але це не вимагає виділення нових чинників, які забезпечували б передавання та опанування досвіду поколінь в системі "автори проектів – стажери" [200].

Підготовчим етапом у стажуванні звичайно є засвоєння певних теоретичних положень і потужна практика реконструкції творчих процесів, зафіксованих на аудіо- та відеоносіях. Сучасна форма реконструкції творчого пошуку під час розв'язання малих творчих задач зберігає історичні етапи: експеримент (проект – подія), трансляція аудіо-, відеоносія в текст,

концептуальне експертування тексту як синтезу змісту і смислів, кількісна обробка, інтерпретація. Новацією є нові можливості експертної системи (АРМП) [170] щодо прийняття рішення стосовно розгалуження смислів і змістів у компоненти, види, функції дискурсивного мислення.

Стисло АРМП можна характеризувати як систему, що допомагає утримувати критерії рівня дискурсу у відповідних контекстних меню з певними елементами контролю повноти експертної дії. Наявність меню внаслідок наскрізної пов'язаності однієї дії із системою інших допомагає навіть початківцю досить швидко приймати рішення. Наприклад, фраза сприяє швидкому визначенню (як першого критерію) рівня цілісності, тоді, відповідно, утричі зменшується кількість подальших можливих рішень, оскільки допоміжний – четвертий – рівень цілісності (нульовий), як правило, не викликає складнощів щодо ідентифікації, оскільки текст, рішення і зупинки навіть недосвідчені стажери визначають досить однозначно.

На основному етапі стажування набуває форми участі в реальних проектах. Реальні виробничі функції дають можливість бути присутніми в реальних професійних подіях як в організації виробника, так і споживача. Колективно розподілений спосіб виробництва, конвенційні модулі самого проекту стажування не несуть споживачеві ризиків від залучення працівників без досвіду. Сам же спосіб висвітлено на попередніх етапах (с. 242–295) і в частині дії, і в частині планування та аналізу рішень, етичних випробувань команди виробника, що і складає предмет зіставлень теорії, очікувань, самовизначень з огляду як потреби розвитку тих, хто проходить спеціалізацію, так і з огляду функції контролю точності діагностичного інструменту.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4

Розроблення засад дослідницько-впроваджувальної технології як процедурної основи формування системи рефлексивного управління (п'яте завдання) в ході розгляду способів уведення рефлексії в умовах складно-

координованості вийшло за межі локальної події (шосте завдання), що дало змогу прояснити сутність складних процесів в організації, які поза контекстом соціально-психологічного супроводу здебільшого залишаються прихованими від дослідників або ж постають у їхній уяві в спрощеному вигляді.

Узагальнення напрацьованих результатів дало змогу зробити такі **висновки:**

1. Нове осмислення взаємодії індивідуального і групового суб'єктів на засадах паритетності в дискурсивному просторі інтерсуб'єктності забезпечує ефективність суб'єктних трансформацій через досягнення повноти групового суб'єкта, що, власне, становить *основу рефлексивного управління*.

2. Сутність формування системи рефлексивного управління полягає в конвенційному створенні простору інтерсуб'єктності, *структуруванні* рефлексивних процесів за допомогою спеціальних процедур, рефлексивному аналізі та режисурі умов спільного *проживання й рефлексування* дій і певних трансформацій групової суб'єктності через регулювання траєкторій і динаміки коаліцій групового суб'єкта, включно з командою тренерів як зовнішньою групою розвитку складнокоординованої організації.

3. Управління рефлексивним процесом розглянуто під кутом зору *розширення обсягу рефлексування* в спільній події, що веде до подолання проявів феноменів складнокоординованості на її дефіцитарному полюсі, поглиблення координації на рівні створення спільного образу, взаємоузгодження цінностей і статусно-рольових позицій у відповідних процедурах та структурах дискурсу, забезпечуючи повноту групового суб'єкта у взаємодії і перетворенні коаліцій.

Здійснено перевірку керованості рефлексивними процесами в рамках формувальної стратегії на різних рівнях управління (управління процедурами через тренерів у рефлексивному тренінг-практикумі; управління процедурами на межі рефлексивної події (вхід-вихід); внутрішнього управлін-

ня в команді тренерів; зміни керуючого через прийняття управління організацією, яка надає послугу, та його повернення). Підтверджено керованість рефлексивних процесів як у межах кожного рівня, так і через реалізацію наступного, більш складного, рівня управління.

Принципи побудови технології створення рефлексивного середовища в спільному контурі дослідження-впровадження спираються на конструювання засад спільного дискурсу, виділення режимів роботи команди тренерів, *самоуправління* і координацію взаємодії в команді, використання знань про рефлексію як інструмент розширення відбиття для розв'язання проблем складнокоординованої організації – конкретного споживача технології.

Розглянуто проблему технологізації роботи тренерів у рефлексивній події, особливо в зоні входу-виходу, де закладаються основи владно-підвладних стосунків у спільному контурі події. Означено умови ефективного функціонування рефлексивних процесів тренерів під кутом зору створення рефлексивного середовища в спільній події. Доведено, що в результаті використання системи рефлексивних процедур досягається особлива *готовність команди тренерів* до події, що становить неодмінний чинник дієвості технології формування системи рефлексивного управління. Запропоновано способи оптимізації рефлексивного процесу команди тренерів на основі паритетності ресурсності індивідуальних і групових суб'єктів.

Описано особливості рефлексивних процесів індивідуального і групового суб'єктів, модифікованих спеціалізованими технологіями створення рефлексивного середовища, спрямованих на опанування феноменів складнокоординованості. Проаналізовано логіку вдосконалення технології формування системи рефлексивного управління, яка ґрунтується на використанні виявлених закономірностей перебігу рефлексивних процесів у технологічно створених умовах. Кожна наступна рефлексивна подія (яка є унікальною за змістом) організовувалася з урахуванням відкритих на по-

передньому етапі закономірностей управління рефлексивними процесами. Це зумовило нарощування технології, у розвитку якої можна виділити чотири етапи: 1) допроектний, 2) спеціалізованих, 3) розширених і комплексних, 4) системних проектів.

Допроектний етап управління рефлексивними процесами реалізується в межах рефлексивного тренінгу-практикуму, головною інновацією якого є розподіл рефлексивного процесу на процедури генерації, розуміння та ставлення. На етапі спеціалізованих проектів відбувається накопичення елементів системи рефлексивного управління, які уможливлюють опанування організацією окремих феноменів складнокоординованості, зокрема статусно-рольової невпорядкованості і балансування владою. Критерій сформованості рефлексивного управління – *завершеність проекту* в умовах нарощування складності, невизначеності та їх взаємопідсилення (спеціалізовані, комплексні, системні проекти) – набуває нового значення через підвищення рівня результату, який вимагає відповідного рівня рефлексії для опанування. Факт завершеності підтверджується довідками впровадження (№ ik-0020-295-1/09; б/н від 11.06.2009 р., див. додаток Г. с. 126 – 140). Критерій траєкторії внутрішньоконтрольованих процедур має незначне доповнення, оскільки рефлексивний тренінг-практикум є модулем комплексу. Відмінність цього критерію в локальних та системних проектах полягає в тому, що він помножується як підстава для судження про сформованість через наявність повторюваних модулів комплексного проекту. Додатковим критерієм виступає *порядок вибору модулів* комплексу.

4. У дослідженні, проведеному на фоні здійсненого впровадження, виявлено закономірність *взаємомаскування стереотипів розуміння-узгодження як чинників ескалації складнокоординованості в організації.* Цим завершено доведення рефлексивно-дефіцитарної природи всіх п’яти виділених компонентів складнокоординованості: опанування складнокоординованості досягається через розширення обсягу рефлексування індиві-

дуальних і групових суб'єктів у спеціально розроблених процедурах, об’єднаних спільним контуром рефлексивної події.

РОЗДІЛ 5

РОЗВИТОК ГРУП-РЕФЛЕКСИВНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Інтеграція стратегічних напрямів реалізації формувальної стратегії (нарощування масштабу суб'єктності і рівня інституціональності, а також варіювання галузей практики) для отримання аргументів сформованості рефлексивного управління в організаціях потребує виходу за межі логіки самооцінювання організацією свого розвитку, рівною мірою як і відповідності концептуальному критерію впроваджувальної організації. Прикладом такого виходу може бути випадок (див. [225, 434–439], додаток Г., с. 137–139), який демонструє очевидність (для споживача, виробника, наукової спільноти) результатів (тобто, сформованості) та уникнення ризиків від виклику при застосуванні мета-проектної технології, яка в дослідницькому сенсі інтегрує отримані раніше окремі докази формування рефлексивного управління в систему, де фіксується вхід, вихід, розвиток [30] системи (організації) через його прояв у надсистемі (суспільстві).

5.1. Механізми трансформації суб'єктності в системі здійснення рефлексивного управління

5.1.1. Шляхи забезпечення повноти групового суб'єкта: етапи здійснення актуального рефлексивного управління

Проблема групового суб'єкта зумовлена етапом розвитку сучасного суспільства. При переході до розбудови його як громадянського суспільства постає необхідність розвитку суб'єктних властивостей спільнот та організацій у всій їх складності й повноті. Що вищий рівень цілісності і зрілості індивідуальних суб'єктів, залучених до взаємодії в межах окремої

суспільної структури, то нагальніше постає питання їх смислового взаємоузгодження. Лише за умови високо розвиненої рефлексії суб'єктів взаємоузгодження можна забезпечити координованість взаємодії. Нагадаємо, що феномени складнокоординованості виникають в умовах, коли рівень розвитку рефлексії недостатній, щоб охопити осмисленням усі суперечності, невизначеність та різноспрямованість стратегій діяльності контактуючих суб'єктів. Рефлексивне управління забезпечує повноту групового суб'єкта через взаєморозуміння коаліцій, що створюються для локалізації групової суб'єктності, прояснення суперечності та опанування невизначеності.

Діалектика взаємопереходів індивідуальної і групової суб'єктності є особливо актуальною при розумінні 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 з метою наукового аналізу реальності потрібно ввести в концептуальний апарат поняття високого ступеню інтегрованості, які зменшували б рівень наукової редукції і давали б змогу вивчати реальність в усій її складності та повноті.

Поняття рефлексивного управління, що розглядалося на експериментальному та впроваджувальному рівнях, пропонуємо тут розкрити як адекватне груп-суб'єктному рівню взаємодії, коли жодна зі сторін не перетворюється на об'єкта, не позбувається суб'єктності, не "знесуб'єктнюється".

Узагальнення специфіки рефлексивного процесу в дослідженні-впровадженні дає змогу розглянути повноту-неповноту групового суб'єкта, по-перше, на феноменологічному рівні складнокоординованості (як проблеми) і, по-друге, на методологічному (як розв'язання цієї проблеми).

Ключовим моментом формування системи рефлексивного управління є повнота групового суб'єкта, яка забезпечується взаємодією, взаємопереходами та рефлексією групових суб'єктів: усередині організації та ззовні.

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

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 індивідуальними 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. Обсяг спільного контуру рефлексивної події є інструментом проходження циклів повноти суб'єктності.

Тоді рефлексивне управління – це особливий процес самоперебудови організації, який здійснюється в спеціально створеному за допомогою фахівців рефлексивному середовищі. Особливість рефлексивного управління полягає в тому, що рефлексивний ресурс організації в ході послуги спрямовується на розв'язання проблем, які заважають досягненню бажаної ефективності організаційного середовища. Разом з тим у процесі усвідомлення проблем, їх переосмислення, розв'язання конкретних завдань перебудови організації створюються нові засади організаційної культури завдяки внесенню схем та елементів нового рефлексивного дискурсу, тренуванню рефлексивних здібностей, керованому створенню та взаємоузгодженню коаліцій, що сприяє розвиткові організації як єдиного групового суб'єкта.

Розгляньмо основні технологічні етапи надання психологічної послуги організації через формування системи рефлексивного управління

(див. рис. 5.1.) для подальшого аналізу перетворень суб'єктності, що відбуваються на кожному з них.

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 наявність в її середовищі проблем складнокоординованості.

Саме дискурс, який функціонує в організації, а потім втілюється 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.

Організація усвідомлює наявність того, що іноді виражають терміном "криза", описуючи відчуття складнокоординованості, усвідомлює неможливість вирішити (розв'язати) цю складність і некоординованість своїми особистими засобами, своїми когнітивними схемами, своїми стратегемами і своїми елементами культури. З цього починається орієнтовний пошук організацією вирішення проблеми "іззовні": через пошук аналогів вирішення подібних проблем в інших організаціях або через формулювання запиту на послугу – це перший, нульовий, етап усвідомлення наявного способу управління як такого, що вже недостатньо виконує свої функції. Завданням виконавця рефлексивної послуги в даному випадку – забезпечення нової якості управління для даної організації, створення умов для ефективного пошуку нових способів, завдяки яким можна було б досягти гармонійного рішення й подолання проблем.

Рис. 5.1. Етапи реалізації груп-рефлексивної проектної технології

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 дослідження проблемних станів організації є аналіз дискурсу, який розгортається представниками цієї організації на різних рівнях, здійснюваний у моніторинговому режимі. Моніторинг дискурсу за наявності відповідних індикаторів – адекватний метод, причому як аналізу, так і подальшого розвитку через відтворення та модифікацію мовних ресурсів.

Аналіз багаторічної практики надання послуг організаціям дає можливість виділити певні ознаки, які можуть спонукати агентів психологічних послуг ідентифікувати такі проблемні періоди життя організації. На-

далі агенти можуть діяти у двох напрямках: 1) очікувати запиту від організації (аналог реклами на себе); 2) здійснювати активну пропозицію послуги (аналог особистого продажу). Унаслідок того, що проблеми організації відбиваються в зовнішньому середовищі, ідентифікувати проблеми можна через зміни позиції в інформаційному просторі, зміни відносин з партнерами та зовнішнім ринком праці, чутки тощо. Основним методом дослідження залишається активний вплив у співвідношенні з аналізом зворотного зв'язку та чутливістю до запропонованих елементів дискурсу (засвоєння, використання або несприйняття, відмежування, відмова).

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

Передача управління і переосмислення коаліцій. Перший етап перетворення того способу управління, що вже не задовольняє організацію, на управління рефлексивне – це етап переговорів про отримання послуги рефлексивного управління (рис. 5.1., 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: визначаються типи стратегій [191; 189], типи продуктивності [191; 290], діапазон складності відчуження як рівень складності завдання, показники самомобілізації рефлексії [198]. Особлива увага приділяється діагностиці конструктивного виду інтелектуальної рефлексії [171; 198], який забезпечує змістове моделювання, коректне опери-

вання умовністю та опрацювання гіпотез. Рефлексія в інтервенційному сенсі може бути передана як спосіб перемикання уваги спостерігача (напрямку відбиття) відповідно до очікуваного етапу емпіричних проявів. Ці уточнення проясняють, що в смислах споживача рефлексивне управління представлене як відчуження управління і застосування незвичного способу його реалізації, і саме його ми називаємо актуальним рефлексивним управлінням. Наскрізна ж дія тренерів, спрямована на втручання в рефлексивний процес, є реальністю для них як діячів і спостерігачів та для зовнішнього спостереження і майже не існує як реальність для учасників, які здебільшого перебувають на рівні змістового просування в предметі події та на рівні феноменологізацій свідомості під час реалізації процедур, спрямованих саме на це.

Переговори – це початок впливу на систему управління в організації. Сенс цього етапу можна визначити таким критерієм початку процесу перетворення: тільки згода колективного суб'єкта управління з певними умовами виконавця уможливлює розгортання подальшої системи подій. Їх змістом є поетапне відчуження від організації старого типу управління і поступове впровадження певних нових способів управління, яке відбувається насамперед у репрезентації суб'єктів організації завдяки здійсненню рефлексивних процедур. Засвоєння нових способів управління всією організацією відбувається надалі в ході події, яку було змодельовано на етапі переговорів. Неодмінною складовою цього процесу є обговорення можливості зняття з керівної ланки управління її управлінської функції і тимчасової відмови від неї аж до нормативного оформлення передачі функції управління зовнішній організації (ідеться про організацію, команда психологів якої на той час виконуватиме функцію рефлексивного управління).

Закладена на першому етапі функція передачі управління (рис. 5.1., блоки 4–7) розгортається на другому і містить у собі такі підрозділи: 1) підготовка нового способу управління (з першими особами, керівними прошарками організації обговорюється можливість передачі управління зов-

нішній організації, що в середовищі виробника проявляється спочатку через запит на проект, а потім і власне у Проекті [225, 333, 350, 362, 367, 416, 430, 434, 445]; 2) нормативне оформлення взаємин замовника та виконавця (контракти, накази, розпорядження [225, 348, 354, 358, 372, 420, 447–449]), що дає підстави констатувати, що у певний період часу управління передано зовнішній організації; 3) створення системи коаліцій між різними суб'єктами [225, 328] організації (зовнішня організація розвитку укладає психологічні конвенції з кожним учасником організації-замовника про замовлення на розвиток ([225, 337, 357, 358, 359, 361, 453, 455] та рис. 4.2.; рис. 5.1., 6-й блок); 4) розподілення певних управлінських функцій серед тренерів зовнішньої групи розвитку [225, 328, 447–449)] – остаточний етап передачі управління: кожен тренер, знаючи про те, який рівень дефіциту рефлексивного управління в організації було зафіксовано на попередніх етапах, визначає свій рівень можливостей надати рефлексивну послугу певній групі її співробітників. Психологічний сенс діагностування полягає у визначенні особливостей та рівня прийняття рішень суб'єктами організації в ситуації узгодження. Основні вісі оцінювання управлінських стереотипів задаються співвіднесенням процесів розуміння та узгодження інтересів кожним з учасників [351]. З викладеного випливає, що рівень складності використовуваних текстів (проекту, угод) має бути таким, щоб могли виникати ефекти складності розуміння; тоді кожен з учасників розкриває власні уподобання та стратегії подолання складності. У дискурсі, який розгортається для супроводу процесів взаєморозуміння і взаємоузгодження, є прояви переживання конфліктності, коли суб'єктові бракує ресурсів 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 в співвіднесенні можливих форм конфліктності і дій тренерів у межах узгоджених процедур та самовизначень.

Наступний етап – етап актуального рефлексивного управління (рис. 5.1., 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 (підписування) на попередньому етапі психологічних угод, у яких узгоджено цінності, бажання, замовлення на розвиток кожного члена організації. Створивши ситуацію пріоритету правил над персональною чи формальною владою, організація має можливість повністю розпорошити центри суб'єктності, які були притаманні їй у сенсі лінійного управління. Цей етап має велике когнітивне навантаження на суб'єктів, які занурені в рефлексивну подію, завдяки тому, що організація вирішує проблему свого розвитку, яка виявлена насамперед у персональних формулюваннях проблеми організації.

Наступний крок усвідомлення проблемності – коаліційне формулювання проблем організації, структурування їх бачення окремими підгрупами учасників. Оскільки проблеми сформульовано, вони надалі стають предметом розгляду всіма учасниками, розроблення рішень цих проблем всією організацією. Саме в цей час кожен учасник переживає сильне інтелектуальне навантаження, за якого навіть керівники іноді забувають про свій статус (адже для забезпечення паритетності просто її декларації було недостатньо – необхідне було предметне фокусування), і саме завдяки цьому складається ситуація розпорошення центрів суб'єктності. Згідно з потребою мобілізації індивідуального внеску у вирішення спільної проблеми формуються нові центри суб'єктності, завдяки творчості яких виникає новий продукт – нове бачення, модель подолання проблеми та (або) спосіб і засоби розв'язання задач. 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, пе-

реосмислення 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 досягненню повноти групового суб'єкта організації.

Повернення управління його оновленим суб'єктам. Наступний етап – повернення управління його оновленим суб'єктам. Коли аудиторія ідентифікує знахідки і персоніфікує рішення (ототожнюючи їх з певними особами з керівного складу чи іншими), це відбувається як укріплення статусу певних персон, які здатні робити інтелектуальний внесок в організацію. Завершальним етапом (див рис. 5.1., блоки 9-10) є етап приймання робіт (у певних випадках – кожним учасником події рефлексивного управління, які засвідчують, чи відчув кожен з них вплив на себе спільної події). Це стає основою формування образу майбутнього здійснення організацією себе як нововідтвореного (оновленого) суб'єкта. Психологічний зміст цих етапів полягає в здійсненні перспективної рефлексії, самовизначення та самомобілізації 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, як таких, що можуть бути використані (і як саме) після закінчення події. Узагальнення описаних етапів представлено на схемі (рис. 5.2.)

Підсумовуючи опис структурних 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 наявність 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 проблеми ускладненості в організації. Подолати її можна шляхом формування такої складової рефлексивного управління, як повнота групового суб'єкта, що полягає в інтеграції (взаєморозумін-

ні та взаємоузгодженні) коаліцій. Відтворення повноти неможливе без виходу коаліцій на арену дискурсу. Саме тому застосовуються численні стратегії – від стихійних до планованих – щодо переводу коаліцій в актуальний стан.

У межах технології надання психологічних послуг найбільш стабільним груповим суб'єктом, що забезпечує це відтворення, є груповий суб'єкт команди тренерів, яка несе в собі не тільки рефлексивну функцію, занурену в досвід, не тільки організовує стандартизовані процедури, а й реалізує схеми індивідуальних домовленостей з кожним учасником, а також схеми домовленостей одне з одним щодо дій.

Перетини різних групових суб'єктів через взаємні домовленості забезпечують повноту групового суб'єкта (інтегрованого), що складається з групових (коаліційних) суб'єктів. Традиції і технологія групової рефлексії як стандартизованої процедури несуть в собі певну якість стабільності і відтворюваності. Груповий суб'єкт тренерів виконує також функцію тренування (рис. 4.2.).

Виходячи з того, що організація має певний дефіцит рефлексивності, на певних етапах існування групового суб'єкта, він має потребу тренувати рефлексивні здібності. Схема передавання стабільності від групи тренерів до організації і відтворення її в необхідному обсязі під час тренування рефлексивних здібностей забезпечується механізмом представництва при проникненні коаліційних суб'єктів. Так, груповий суб'єкт тренерів має коаліційні угоди з керівництвом і з кожним учасником, при чому вони (угоди) певною мірою персоніфіковані, тобто один тренер має певну кількість домовленостей з певною кількістю учасників події. Маючи ці зобов'язання, кожний тренер представляє їх у групі тренерів.

Співвідношення коаліційних ідентифікацій двох типів – організаційних і технологічних (як коаліцій, створених у події) – з ідентифікаціями з повнотою групового суб'єкта є інструментальним показником подолання складнокоординованості. При цьому її окремі феномени (баланс влади),

поліцінніcність, боротьба статусів, невідповідність внесків та предметне різнобачення) і критерії (складність, суперечності, невизначеність) використовуються як параметри аналізу дефіциту чи достатності групової рефлексії, що інтегруються в показники повноти групового суб'єкта.

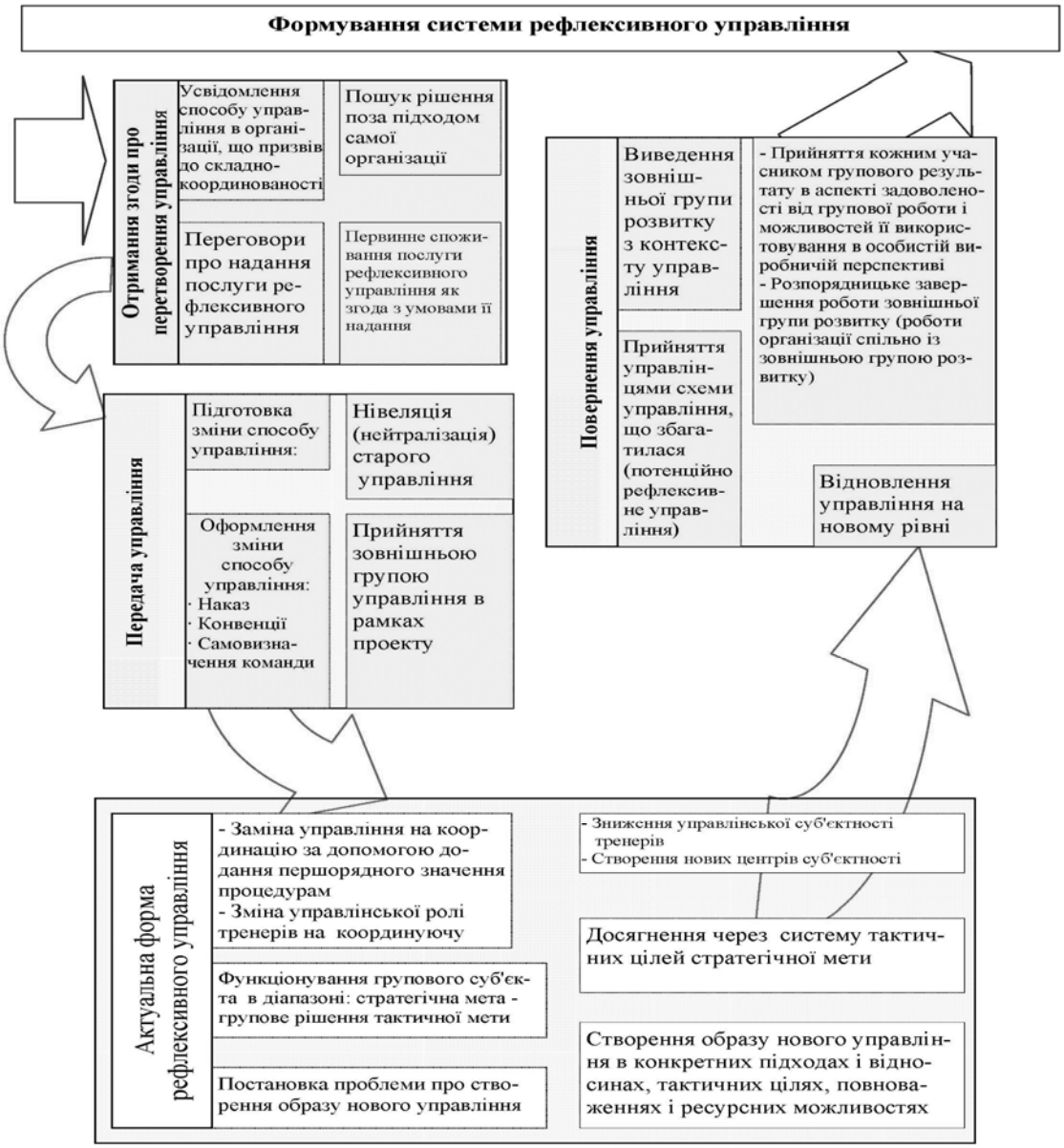


Рис. 5.2. Схематичне відбиття циклу передачі управління у формувальному дослідженні-впровадженні

Таким чином, аналіз практики проходження організацією певного етапу розвитку – від небуття (створення нових) чи кризового стану до усвідомлення себе як самоцінності у створенні бачення рішень – доводить доцільність використання максими повноти групового суб'єкта не тільки задля мети надавання якості взаєминам у колективі, а й для самовідтво-

рення особистості. Розглянуті типи проектів (предмет, колектив, особистість) ПМТ вказують не тільки на здатність забезпечення нею паритетності різних форм суб'єктності (індивідної і групової); вони вказують на функціонування рефлексивних процедур як в події, так і поза нею. Мовою аналогії: їх можна порівняти з будь-яким текстом, який можна кваліфікувати всього-навсього як ланцюг суб'єктів і предикатів. Аналогічно рефлексія як продукт є послідовністю рефлексивних процедур (смислових-ресурсних, змістових-ресурсних), які на певних рівнях інтегрованості в напрямах створення і споживання можуть бути локалізовані в таких формах діяльності, як задум рефлексивного продукту, продаж, підготовка реалізації, реалізація (обслуговування після поставки продукту).

Переосмислення суб'єктності в проектній мета-технології як науковий інструмент. Саме ці характеристики проникнення рефлексивних процедур у широкий життєвий обіг – від дослідницько-експериментальної та педагогічної до продукту, який обертається і як товар, – його філософія підкреслюють, наголошують на тому, що групрефлексивна технологія функціонує як проектна мета-технологія. Діапазон реалізованих проектів вказує на те, що технологія виконує функцію актуального рефлексивного управління, яке спроможне долати складнокоординованість .

Наскрізним об'єднуючим чинником інструментів впливу в різноманітних практичних завданнях є тренувальні модулі. Адаптація кожного конкретного інструменту впливу відповідно до проявів складнокоординованості забезпечується прогнозуванням кількості тренувальних модулів у ході події та вбудовуванням їх у контекст життєвих завдань організації таким чином, щоб запобігти витратам на їх застосування в системі заходів. Стандартні тренувальні модулі різняться в різних типів проектів, у той же час різні типи проектів виявляють можливості тренувальної складової як способу запобігання проявам складнокоординованості. Обмеженість стан-

дартних модулів можна подолати, якщо буде розроблено спеціальні тренувальні програми для конкретних випадків.

Крім того, саме введення в РТП і в проектну мета-технологію [183] тренувальних (навчальних) модулів, які наскрізним чином забезпечують комбінування рефлексивних і тренувальних процедур, робить наш підхід близьким до загальних психологічних технологій. Через цей тренувальний модуль, з одного боку, можна досягти розуміння рефлексивних технологій як приросту до загальних, з другого – стає можливою інтервенція в смислове поле персони і групи в чітко регламентованих умовах. Наявність таких традиційних і спеціалізованих складових рефлексивної події як актуального рефлексивного управління відкриває можливість її розгляду не тільки як інструменту психологічної допомоги, а і як наукового інструменту.

5.1.2. Контур спільної події – мета-когнітивна і соціоекономічна складові створення рефлексивного середовища трансформації суб'єктності

Підсумки події в аспекті розвитку двох групових суб'єктів. Підвівши публічні підсумки, команда приступає до завершення проекту. Завершення проекту поза публічною подією відбувається на економічному і психологічному рівнях. Психологічний рівень підсумовує здобутки розвитку двох організацій та їх членів.

Підсумки розвитку організації замовника складаються з уже зафіксованого в публічній ситуації, розгорнутого персонального ставлення самого замовника до корпоративного і персонального здобутку. Виступаючи не тільки корпоративним представником, а й персональною стороною в Передуючій угоді, замовник відтворює у ставленні різні рольові позиції. Як правило, цей підсумок має мішаний характер, оскільки містить перехід до подальших планів розвитку. Ця обставина є інтегрованим підтвердженням досягнень як у сенсі отриманих результатів, так і логічного переходу на останній етап проекту – "перспективи".

У заключній роботі команда підсумовує здобутки події (команди і її членів), здійснює психологічну профілактику та реабілітацію команди (див. рис. 5.1., блок 11 та [225, 344]). Це приймання зовнішніх і внутрішніх результатів. Обсяг часу – від 3–4 годин до повного робочого дня. Іноді частина "самодосліджень" відбувається в письмовій формі.

Якщо персональні замовлення, викладені в передуючих угодах, не були конкретним предметом спеціальних процедур, то підведення підсумків розвитку команди виконавця розпочинає така віртуальна процедура, як "приймання зовнішніх результатів". Процес порівняння планованого результату з проміжними та остаточними звітами має не формальну мету "очистки совісті", а справжнього аналізу здатності команди тримати в актуальному усвідомленні потреби розвитку і трансформувати їх у процедури.

Іноді такий аналіз має наслідком планування зустрічі, телефонної розмови чи листа як способу долання невизначеності. У разі об'єднаності цієї події з подальшою, зустріч проводиться у функціональному ключі. Зауважимо, ідеться не про фіксацію фактів невиконання (бо, якби вони могли бути, то проявилися б ще на публічному етапі); ідеться про рельєфність ставлення до розвитку як трансформації колективного досвіду в персональний.

Приймання внутрішніх (командних) результатів відбувається як традиція зміни певних тем обговорення. Його мета – психологічна профілактика і реабілітація команди; фіксація методичної і дослідницької складових отриманого результату; встановлення авторських внесків команди.

Фіксація методичної і дослідницької складових результату стає продовженням раціональної частини внутрішньої "рефлексії-судження", яке логічно поєднується з попереднім етапом – "приймання зовнішніх звітів". Не маючи на меті персональну адресацію внесків, ця робота містить низьку вірогідність конфліктності команди. Чітка мета накопичення колектив-

них внесків, навіть на рівні переповторювань минулих досягнень, сприяє нарощуванню колективного самопідтвердження.

Посідаючи місце поруч з аналітичною процедурою виконання зовнішніх зобов'язань, ця робота добре виявляє латентну конфліктність, яка поки що малоймовірна з погляду розвитку. За достатньої умілості обговорення може сигналізувати громаді про високу ціну суб'єктивних зусиль, витрачених на отримання колективного результату. Письмова особистісна рефлексія і є чутливою відповіддю на такий натяк [225, 345–346]. Структурування методичних досягнень як вимір зменшення колективних зусиль для отримання подібного результату в майбутньому має потенціал утримання конфліктності в зародковому стані.

Найбільшою мірою психологічна профілактика і реабілітація команди виявляються в особистісній рефлексії і найчастіше – у жанрі публічного самодослідження. Інші жанри – образна, дієва рефлексія; можливе і пряме звернення по допомогу до команди чи конкретної персони. Обов'язком присутніх у випадку роботи в парі є нейтралітет.

Встановлення авторських внесків членів команди також може відбуватися в раціональній та образній формах. За будь-яких обставин таке обговорення не несе фінансових наслідків. Оскільки більшість із цих внесків характеризуються новизною на суб'єктивному рівні, то важливим стає відтворення історії. Встановлення різниці результатів як наслідків майстерності чи концентрації на процесі рефлексування визначає перспективу оптимізації дій у майбутньому та допомагає реабілітації в цілому.

Різні способи роботи останнього етапу (спільні ситуації занурення в мистецтво, що можуть відбуватися на будь-якій його стадії, образна, дієва рефлексія) можуть бути діагностичними і проактивними. Вибір жанру, участь та обговорення вказують не тільки на пережитість події, а й навіть на можливість негайної заміни аналітичної раціональної форми рефлексії на споріднену з мистецтвом.

Нюанси профілактики команди зовсім не свідчать про обов'язковість процедур, які розототожнюють її з подією. Найчастіше така повнота спостерігається у випадку залучення нових членів, наявності перерв в роботі.

Отже не завжди виявлені суперечності, з якими треба вступити у подію, мають розв'язок на раціональному рівні. Таким розв'язком може бути створений образ, який виконує функцію середовища інтерсуб'єктності. Він містить явні і латентні смисли для розвитку через запозичення ресурсу, який же і буде створено учасниками події.

Підсумки в ракурсі управління рефлексивним процесом в проектних процедурах. Розглядаючи проект уже не як документ, а як реалізацію, зазначимо, що смислове навантаження терміна "реалізація проекту" покликане зберегти аспект специфіки такої взаємодії, яка у свідомості організації спочатку була закарбована як задум.

Саме технологічна регламентованість взаємодії з боку виконавця створює передумови для здійснення тимчасових, але принципово важливих, позиційних змін в організації замовника. Ці зміни полягають в укладанні між сторонами конвенції щодо визнання лідирування виконавця в ході реалізації проекту – аж до зняття статусів і ролей, властивих учасникам до і після періоду розгортання проекту. Це, у свою чергу, суттєва передумова, що забезпечує паритетність всіх учасників проекту, необхідну для ефективного розкриття творчого потенціалу організації. У звичайних умовах учасники розділені різними статусами і ролями. У ході виконання проекту тимчасово виникають інші ролі, позиції, статуси, які учасникам потрібно підтверджувати. Це створює особливу атмосферу сприяння розкриттю творчого потенціалу кожного учасника.

Істотна сторона груп-рефлексивної технології як соціального проекту полягає у спрямованості на виділення із змішаного, синкретичного, злитого віддзеркалення проблеми її носіями окремих складових частин (суб'єкти, ролі, статуси; правила, принципи, цінності, віра; персональне, міжперсональне, міжгрупове; тощо), задавання напрямів усвідомлення і фор-

мування ставлення (ціннісна єдність – поліціннісність, цінності змін – незмінності, співробітництва – суперництва тощо) [201].

Перетворення синкретичної "картини світу" в структуровану досягається шляхом створення спільного групового ресурсу загальної "картини події", яка спеціально організується засобами рефлексивного тренінг-практикуму. Коли йдеться про створення нового образу себе як організації під час створення спільної картини події, то найпершим питанням є питання про те, як оминути дію чинників, які блокують створення цієї картини за відсутності зовнішньої групи розвитку,

У проекті, його окремих заходах, процедурах тренінг-практикуму містяться способи приєднання учасників до відображення, розуміння нових граней складного явища, які не були очевидні досі в буденному житті організації. Замовник залучається до процесу когнітивного узгодження на етапі обговорення і затвердження Проекту, інші учасники проекту, зокрема такої його базової складової, як рефлексивний тренінг-практикум, – за допомогою спеціального етапу укладання передуючої угоди про участь у тренінг-практикумі.

Під час укладання конвенції з кожним учасником майбутньої події – рефлексивного тренінг-практикуму – визначаються загальні ціннісно-нормативні засади участі, закладаються передумови подолання поліціннісності й опанування складнокоординованістю.

Саме завдяки проекту як єдиному документові для виконання різними тренерами та володінню ними глибинною інформацію про кожного учасника, отриманою під час укладання конвенцій, створюється єдине інформаційно-смислове середовище роботи тренерів.

Суттєвою вигодою реалізації продуктів, побудованих на проектному підході, є можливість, застосовуючи прості процедури, проектувати і невизначеність (для споживачів), і способи її розв'язання. Трансформація будь-якої складної праці в заздалегідь операціоналізовану просту працю розширює не тільки можливості гармонізації процесу переосмислення в

життєво широкому контексті, а й можливості залучення до таких процесів виконавців більш доступної кваліфікації, що є на ринку психологічної праці.

З огляду на вищесказане означується аспект рішень щодо розв'язання етичної проблеми – розвитку однієї особи за замовленням іншої. Таке замовлення в контексті проектних подій може бути прийняте виконавцем тільки в тому випадку, якщо зона розвитку даної особи (як адресата впливу) збігатиметься з передбачуваною зоною розвитку, яка позначається ним самим у ході вироблення власної згоди брати участь у проекті.

У випадках, коли існує несуттєвий розрив між пріоритетами у потребах розвитку (особи чи групи), тренування стає процедурою, яка гармонізує наявність різниці у пріоритетах для різних груп чи осіб. А для тренерів тренування – один з методологічних принципів проектного підходу. Дослідник у ролі тренера цей принцип поширює і на себе. Наприклад, щоб провести вирішальне рефлексивне інтерв'ю, він повинен не тільки внутрішньо підготуватися щодо розміщення відповідальності за якісне "закриття" досліджуваного, а й технічно навчитися це виконувати.

Отже згадування нами тренувального модуля як частини практичної допомоги (с. 191) відтепер починає виконувати функцію принципу, діапазон дії якого є достатньо широким. По-перше, будь-яка рефлексивна подія у своїй співвіднесеності з реальними потребами життя організації може бути призупинена і продовжена в трансформованій дії – тренуванні. По-друге, як особливий акт навчання тренування у великому діапазоні причин ідентифікується учасниками як безпосереднє задоволення потреби розвитку компетенцій. Суттєва відмінність реалізації рефлексивного процесу (як череди смислів і змістів) у тренуванні полягає в тому, що змістова складова стабілізована навіть у випадку, коли йде поступове накопичення знань чи навичок. І це саме по собі є однією з процедур забезпечення збільшення обсягу рефлексування в смисловій складовій. По-третє, призупинення проблемностей і, відповідно до цього, конфліктностей, які можливі в умо-

вах інноваційної ситуації чи у випадку препарування інтерсуб'єктного простору, виступає однозначним сигналом для учасників про таку позицію виконавця, коли він себе роз'єднує (у сенсі авторства) із джерелом конфліктності, яку переживають учасники. Тобто внутрішнє рішення команди тренерів про те, що проблемність при нарощуванні змісту виходить за межі доступності для утримування її аудиторією (воно може бути виражене, наприклад, у пропозиції змінити процедуру нарощування змістів на фрагменти лекцій чи тренувань, які сприяють більш інтенсивному освоєнню аудиторією необхідного дискурсу) при підбитті підсумків сприймається аудиторією як тонкість, чуттєвість виконавця, утілена не в декларації, а в конкретні дії.

З огляду на типові яскраві випадки розв'язання етичних питань використання психологічних технологій у межах окремого проекту можна констатувати таке. Введення тренувального модуля (с. 190, 291) та принципу наддіяльності, наголошування на психологічному іменникові "тренінг" (не "гра", не "мозковий штурм") дають перевагу в реконструкції негативних очікувань учасників РТП щодо витратного способу роботи навіть у тих випадках, коли 99 % змісту події припадає на складне завдання нарощування (творення) змісту. (Підкреслимо, що підтримування тренерами певного рівня складності завдань крім функції пошуку рішень проблеми виконує дуже важливу внутрішню функцію – забезпечення нестабільності суб'єктності).

Замовлення від третіх осіб за допомогою конвенційних інструментів перетворюється на замовлення для кожного учасника в діапазоні його власних рольових позицій: для себе, для структурного підрозділу організації, для колеги, для керівництва, для середньої ланки, для менеджерів, для акціонерів тощо. При цьому ініціатор загального замовлення може поєднувати лідерську функцію інтегратора всього запиту на розвиток зі статусом замовника. Надання статусу співзамовників кожному учасникові заходів розв'язує питання, по-перше, формального права на замовлення, по-друге,

первинності ініціативи. Наявність Проекту створює можливість приєднання до нього декількох співзамовників. Потенція задоволення запиту, який не може бути виражений як єдиний і монолітний запит представника підприємства (директора), проявляється в наданні ініціаторові запиту про психологічну послугу можливості: а) враховувати не одновимірність ієрархії ухвалення рішення та узгодження, б) формулювати для виконавця передбачувані потреби всієї узгоджувальної системи так, що в момент читання Проекту кожен з учасників усвідомлює, що виконавець дійсно здатний забезпечити і цілісність у реалізації проекту, і автономність кожної локальної споживацької зони, з якою ідентифікований певний представник. Завдяки такій багатовимірності замовника стає можливим виконання психологічної послуги на підставі замовлень третіх осіб. Творчий підхід до психологічної технології у вигляді розміщення в собі (у власній картині світу) інструментально-рефлексивного забезпечення потенції предметної творчості учасників дає можливість команді тренерів операціоналізувати не тільки складні, а й суперечливі, навіть протилежні за тенденціями, інтереси як творчу задачу. Основою ефективності у вирішенні цієї задачі є, значною мірою, наявність модуля тренування способу рефлексії й стилю корпоративного мислення.

Зважаючи на проблему гонки тестових озброєнь, на яку вказував О. М. Поддьяков [242], у РТП "тестовим матеріалом" для аудиторії виступає, зокрема, об'єднана одним концептуальним апаратом група тренерів (що реалізує діагностико-розвивальну технологію) у своїй віковій, гендерній різноманітності, представленості різних типів темпераменту і комунікативного стилю. Розглядаючи процес створення, як, з одного боку, процес сприяння виокремленню і розвиткові певних актуальних здібностей, а з другого – як одночасний процес пригнічення інших, діагностика поступу у розвитку, таким чином, тримає у фокусі боротьбу між сприянням одному типу суб'єктності і пригнічуванням іншого. У нашому випадку, обираючи будь-кого з тренерів за керівника своєї групи, кожен з учасників тим са-

мим має можливість обрати і відтворити (через порівняння) свій власний інтелектуальний стиль на будь-якому з обраних напрямків розвитку змісту. Важко висловлювати думки в раціональній формі? Тоді можна розвивати тему у віршованій, а ще малюючи, добираючи метафор, застосовуючи інші, нові, форми. Таким чином у даному способі дослідження мінімізується загроза пригнічення якихось здібностей.

І на завершення. Проект містить у собі не тільки аспект "безрозмірності", можливості обслуговувати конфліктні інтереси, а й принцип фільтрування від некоректних аморальних запитів, бо процедура узгодження предмета змін з усіма учасниками проекту обмежує маніпулятивних замовників, які мають наміри, несумісні з відкритим привселюдним формулюванням запиту. Водночас у деяких випадках маніпулятивні потреби, які виступають мотивом замовлення, відсікаються детальною процедурою, і первинна потреба впливу лідера на організацію перетворюється на завдання створення переваг однієї особи над іншою в переконувальній взаємодії, співвіднесеній з корпоративною етикою.

Незалежно від спеціалізації проекту в ході його реалізації завжди присутня інноваційність як мета і вимога. Це зумовлює завдання не тільки подолання обмежень через розроблення нових схем і підходів, а й обов'язкового прийняття відповідальності за створені нові підходи та ділянки роботи. За цих умов статус упровадження наближається до безпосередньої виробничої події. А оскільки все створене в події проходить через апробацію ставленням колег, то ініціатори більш відповідально і рішучіше беруться до справи впровадження.

Викладене вище дає можливість співвіднести діапазон понять "рефлексивне управління" як обманні кроки, інтриги тощо з "алгеброю совісті" [125] в їх конкретній етичній реалізації конкретною командою зовнішньої групи розвитку організації. Детальні регламентації та узгодження, з одного боку, по-перше, захищають учасників, по-друге, відчужують смисл від лідера, який породжує потребу забезпечення розвитку ззовні. З іншого боку,

система узгоджень визначає вектори розвитку на противагу накопиченню суперечностей, які на момент початку події не є узгодженими. У цьому сенсі такий стан відповідає станові "кільцевого рефлексування". За умови повторного узгодження суперечностей, звичайно, можна було б досягти такого стану початку центральної події в більш узгодженому варіанті, але ми використовуємо на підготовчому етапі односходинковий підхід. Звідси випливає, що попри будь-які намагання стабілізувати всі чинники напередодні центральної події, вона починається з достатньої кількості невизначеностей, які еквівалентні латентним умовам МТЗ.

5.2. Перевірка надійності технології формування системи рефлексивного управління в умовах складнокоординованості

Згідно з логікою накопичення підсумків попередніх частин можемо констатувати: доведено можливість здійснення рефлексивного управління та його формування в умовах конкретних розглянутих випадках. Отримання підтверджень можливості формування рефлексивного управління в системному розумінні потребує цілісного моделювання, в якому виявлені в окремих рефлексивних подіях механізми рефлексивного управління дістали б цілісну взаємоузгоджену реалізацію. Саме розглядові моделювального випадку – злиття компаній – присвячено даний етап доказу [352]. У контексті вимог до наукового інструменту аргументація щодо поширення результатів, отриманих у моделювальному випадку, перетворюється на аргументацію, що обстоює можливість формування системи рефлексивного управління. Відмінність від описаних раніше варіацій застосування рефлексивної технології полягає в тому, що ми передбачаємо здійснити рефлексивне управління організацією, якої іще не існує і яку тільки буде створено шляхом об'єднання двох різних групових суб'єктів.

Рівень складнокоординованості в ситуаціях злиття вирізняється своїми ризиками негативних наслідків аж до повного руйнування бізнесу. Особливо важливого значення набуває суб'єктивний чинник у випадку

злиття двох потужних організацій, які мають різні організаційні культури і які довгий час конкурували між собою, будучи лідерами певного ринку.

5.2.1. Проблема об'єднання лідерів ринку та масштаб проекту: аналіз моделювального випадку складнокоординованих організацій

Злиття як проблема. За перевірну модель формування системи рефлексивного управління як координації рефлексивних процесів ми взяли подію злиття двох компаній, які в рейтингу лідерів певного ринку займають першу і другу позиції [227; 228].

Для компаній, які зливаються, збереження попередніх сутностей і створення нової містить вагому психологічну складову. Саме вона стає в багатьох випадках причиною невдалого об'єднання (за статистичними даними, лише 20% випадків злиття завершуються успішно [334]). Варіант злиття компаній – лідерів ринку – містить у собі ще більше ризиків, оскільки лідери належать до тих організацій, які не тільки мають потужні організаційні культури, а й відрізняються їх спеціалізованістю щодо "знесуб'єктнення" найближчого конкурента.

У разі невдалого злиття виникає суперечність ресурсів: через втрату контролю над людськими ресурсами власники бізнесу часто не отримують очікуваної вигоди. На соціосистемному рівні ця суперечність проявляється в тому, що суб'єкти ринку нижчого від лідерів рівня не можуть достатньо швидко компенсувати їхні продуктивні потужності, що відбивається на вдоволенні потреб суспільства. Для людини ж втрата свого статусу ресурсу бізнесу означає втрату роботи, можливість отримати яку з'являється в неї тільки після перебування на вільному ринку праці.

У випадку, що описується, наголосимо не тільки на його відповідності умові складнокоординованості, а значить можливості перевірки і підтвердження всіх змістів рефлексивного управління. Акцентуємо увагу також на аспекті неодноразової його відтворюваності.

Відтворюваність окремих модулів події в географічно різних місцях та близьких часових термінах різними, але концептуально об'єднаними виконавцями і замовниками, є додатковим аргументом відповідності технології завданню формування системи рефлексивного управління.

Цей аспект відтворюваності як модулів упровадження, так і модулів дослідження відкриває можливість змінити статус цього інструменту від такого, яким користується одна команда, до такого, яким може користуватися наукова спільнота як груповий суб'єкт. Простежимо цю логіку перетворень – від задуму до результату – у різних умовах визначеності замовлення.

Центральний проект із забезпечення злиття компаній у складі інших проектів. Виконавець проекту психологічного забезпечення процесу злиття компаній перебуває із замовником у партнерських відносинах і періодично надає послуги з консалтингу персоналу. Напередодні і в ході злиття виконавець у різних підрозділах на різних щаблях структури організації виконує кілька проектів-інтервенцій та проектів – супроводів змін: 1) "Перспектива Мегабренда. Готовність кожного персонального і корпоративного носія ідеї "мегабренда" до максимізації вартості через інтеграцію"; 2) "Кінець сезону 2004 – завдання 2005. Зміцнення традицій або зміни?" (с. 136); 3) "Рефлексивна комунікація – істотний ресурс ефективності бізнесу в період майбутніх змін" (с. 130); 4) "Готовність та своєчасні рішення для унеможливлення недружніх поглинань". (Перший проект планувався як проактивний, щоб підготувати злиття 5-9-ти компаній різних національних ринків. Його в такому вигляді не було затверджено, але він фактично забезпечив методологічну функцію для подальших проектів. Проект "Готовність..." узагалі не проходив процедури узгодження та формального оформлення внаслідок нагальності його реалізації, і тільки результати затвердили задум).

Проект "Рефлексивна комунікація – істотний ресурс ефективності бізнесу в період майбутніх змін" ми вже згадували (с. 232) у зв'язку з розв'я-

занням командою тренерів проблеми різноспрямованості індивідуальних замовлень учасників щодо майбутньої події. Другою, неявною, мішенню цієї події була тотожна собі аудиторія, але в іпостасі імпліцитного предмета. Неявність предмета була пояснюється тим, що керівництво не мало можливості об'явити етап підготовки до злиття, оскільки діяла директива про початок інформаційних заходів в інші терміни. Фактично цей етап відповідав меті виявлення команди перетворень, яка відповідала б критерію стратегічного мислення.

Тоді, наголошуючи на смислотвірному значенні вступного слова як інструменті долання різноспрямованості запитів (Приклад вступного слова [225, 452–453]) до початку рефлексивної події, ми також сформулювали загальне значення того етапу. Воно полягало у самовизначенні певної команди на роль неформального замовника злиття. Це самовизначення відбулося за дев'ять місяців до виконання центрального проекту.

Центральний проект. Аспекти контексту: обставини, вимоги, можливості. Центральним з погляду формування системи рефлексивного управління став проект науково-практичного вирішення завдання розвитку та управління людськими ресурсами на етапі злиття компаній: "Ефективність співробітників компанії після злиття, ефективність ротованого узовні співробітника як його конкурентоздатність на ринку праці". Розгорнемо деякі аспекти контексту, в якому відбувалося замовлення на реалізацію даного проекту. Висвітлення цих аспектів сприятиме повноті описання даного конкретного випадку (зауважимо, що проникнення в контекст замовлення у внутрішньому середовищі виконавця закріплюється в документах "Заявка на проект" або "Смислові аспекти технічного завдання ").

Перший аспект. Дві компанії, що об'єднувалися ("Ї" та "Ґ"), були схожими не тільки за економічними показниками діяльності. Компанія "Ї" як історичний лідер часто виступала донором людських ресурсів для компанії "Ґ". Таким чином, значна частина персоналу компанії "Ґ" мала досвід роботи в компанії "Ї". І, незважаючи на те, що компанії виробляли і збува-

ли різні, хоч і конкуруючі торгові марки, у персоналу були особисті мотиви для конкуренції.

Другий аспект. Злиття ускладнювалося рішенням керуючої компанії про скорочення термінів злиття. За первинним задумом упродовж року після укладення угод про злиття на рівні акціонерів паралельно мали існувати дві компанії (як юридичні особи і організаційні структури). Рік роботи як термін збігався з повним циклом економічних відносин і давав можливість досягти певного результату, що могло б слугувати управлінським критерієм ефективності філіалів. Економічні критерії замислювалися як критерії прийняття рішень про ліквідацію менш ефективних філіалів у регіонах, де одночасно функціонували підструктури двох конкуруючих у минулому компаній.

Третій аспект. Компанії відтворювали досить різні організаційні культури. Перша компанія ("Ї") виглядала як загалом цілісна, раціональна; компанія мала оформлені аспекти і цінностей, і стандартів, а тип її внутрішніх відносин наближався до відносин "внутрішній замовник – внутрішній виконавець". Друга ("Ґ") відтворювала тип культури, яку можна назвати корпоративною вірою. Такій культурі притаманна орієнтація на харизматичних лідерів. Домінування аспекту віри в корпоративній культурі забезпечує значну економію ресурсів і в сенсі калькування бізнес-підходів завдяки залученню їх носіїв – персоналу конкуруючої компанії ("Ї"), і в сенсі економії прямих витрат (у тому числі й на залучення персоналу). Вигоди розвитку компанії "Ґ" за типом "корпоративна віра" на етапі "до об'єднання" обернулися складністю на етапі "після об'єднання", коли представники власника об'єднаної компанії прийняли рішення про розбудову нової організаційної структури на базі структури і культури компанії "Ї".

Саме в точці конфлікту часу (термінів) і способу злиття керівництво компаній, щоб забезпечити технологічну підтримку процесу, приймає рішення про запрошення зовнішньої групи розвитку. Скорочення термінів фактично заперечує старий (спланований) спосіб здійснення процесу злит-

тя. Варто підкреслити, що зовнішню групу розвитку (психологічної спрямованості) було запрошено для супроводу не якогось одного з нейтральних аспектів виробничого циклу, а саме конфліктної зони злиття – у відповідний період переживань невизначеності, ціннісних суперечностей, розчарувань у лідерах і т. п. Даний позаплановий проект як задум (викладений виконавцем у тексті) стає відповіддю на виклик скорочення строків злиття і позбавлення річних економічних показників діяльності статусу критеріїв скорочення організаційних структур, а відповідно й персоналу. Тобто з проектом пов'язують можливість заміни екстенсивного підходу щодо критеріїв на інтенсивний, який здатен якісно модифікувати часовий обмежувач.

Аналіз контексту злиття, іншої фактології, що проявилася до і під час реалізації моделювальної події, і здійснений вище теоретичний аналіз складнокоординованості підтверджують, що на певному етапі суб'єктивне відбиття об'єктивно складного перебуває на стадії мішаного, проблемно-конфліктного [222]. Феноменологічні прояви складнокоординованості, теоретично передбачені нами раніше (див. [213; 225], рис. 1.1. та с. 64, 73, 75, 76, 89, 144, 339), у ситуації злиття виступають орієнтирами емпіричної моделі вивчення складнокоординованої організації.

Складова балансування владою стає особливо очевидною в розрізі персональної влади в історії цих компаній як аспект концентрації ресурсів під особистим або груповим (а не системно-управлінським) контролем. Вона ще більше увиразнюється в ситуації злиття, тому що персональна влада перебуває тут в актуальній формі, а системно-управлінська – тільки в потенційній. Без спеціальних тренінгів, спрямованих на психологічну орієнтацію управлінців щодо ризиків і вигод використання персональної влади в ситуації злиття, залишається високою вірогідність того, що ресурси, набуті раніше, будуть спрямовані на реалізацію цілей окремих суб'єктів і що ці цілі не будуть збігатися з цілями об'єднаної організації, яка в той момент є більшою мірою задумом, ніж функцією, і тим більше структу-

рою. У сталій організації "табори" (коаліції) в сенсі "балансування владою" проявляють себе найчастіше тільки в завуальованому вигляді внаслідок обмеженості в актуальних і потенційних лідерів таких коаліцій соціально привабливих організаційних ролей. Спровокована відсутністю психологічно прийнятного способу дії, специфіка складової "балансування владою" в ситуації злиття проявляється і як відкрита, і як прихована системна конкуренція різних культур, схем, бачень. Це не тільки не знімає сприйняття невизначеності, а й підсилює можливість втрати керованості.

Підтвердженням висловленої кваліфікації може бути фрагмент протоколу (див. додаток Д., с. 165), який свідчить не тільки про балансування владою експертом К., а й вказує на його пряму нелояльність до тренера і до системи управління, оскільки на той момент уже діяла конвенція щодо правил дій (рішень) і системи критеріїв оцінювання учасників у моделювальному заході, що відбувався. Головним критерієм був узгоджений критерій лояльності до конкурсу. (Забігаючи наперед у викладенні аспектів системи рефлексивного управління, зазначимо, що більш глибоке вивчення цього випадку виявило виражену тенденцію багатьох керівників до спрощеної реалізації цінності персональної конкурентної позиції кожного учасника в конкурсі. Роздуми на кшталт: "Я не можу вплинути на події в сусідньому підрозділі, бо там керівник від "них" (тобто з компанії-конкурента), то, виходить, у моєму підрозділі мені треба провести якомога більше своїх" – перетворюють керівника в його рольовій позиції з того, хто створює умови для конкуренції фахових компетенцій учасників конкурсу, на того, хто сам включається в конкуренцію, але вже поза узгодженими правилами.

Така складова, як поліцінніcність відбиває факт співіснування й боротьби різних цінностей і на суспільному, і на особистісному рівнях. Наслідком цього є неспіввіднесені оцінки та зворотні зв'язки. Це закладає нові суперечності та конфліктні протистояння.

У зв'язку із цим виникає питання: чи є вищенаведений приклад тільки проявом порушення владно-підвладних стосунків, тобто балансування владою? Мабуть, ні, адже керуючись певною цінністю і відверто "просуваючи" своїх, експерт К. ніяк не зменшує складність та невизначеність для всіх учасників конкурсу, а навпаки, створює нове джерело конфліктності (нормативне відтворення як поточної, так і ідеальної цінності див. на с. 300–300).

Смисли, які потенційно проявляють цінності організації, не тільки є основою для самовідтворення її як соціосистеми і аспектом складностей та суперечностей, а й одночасно орієнтують дослідника в стані цього балансу. Звернімося ще раз до фрагментів протоколів і коментарів до них (див. додаток Д., с. 168–180). Їх висловили не водночас і навіть не в тотожній аудиторії два керівники різного рівня двох компаній, про які йдеться, але кожний виступ мав подієвий статус. Висловлювання показують не тільки різні напрями переживання двома керівниками ціннісного дисонансу внаслідок незбігу декларованих і фактичних цінностей, а й наявність чи відсутність у них ліній психологічного захисту. Самі протоколи і наші аналітичні міркування вказують на те, що позиції можна реконструювати як похідні від різних, і навіть протилежних, цінностей щодо персоналу. Безумовно, ці конкретні заходи відповідають статусові події як вимозі щодо застосування ПМТ, тому що кожен учасник у ній не тільки виходить за межі буденності (стереотипності), має можливість опанувати інноваційну позицію в ході розв'язування життєво значущих проблем і суб'єктивно визначає подію як таку, але є і носієм складностей, суперечностей. Констатуючи порушення принципів цілісності як системного чинника складнокоординованої організації [222], всі розділи Проекту із застосування ПМТ було спрямовано на унеможливлення їх порушення.

5.2.2. Реалізація проектної мета-технології формування системи рефлексивного управління

Проектна документація. Теоретичне відбиття у Проекті повноти потреб замовника як передумова успішності впровадження. Проектна мета-технологія як системне впровадження теоретичних позицій груп-рефлексивної теорії, будучи викладеною у формі документа "Проект" (по типу "Конкурс", див. додаток Г. с.127, 131, 133, 134) реалізовувалася відповідно до логіки проектного підходу [225, 434–440]. (Конкретика ситуації вимагала і інших додаткових інструментів, якими стали "Меморандум" (лист-звернення), "Рекомендації експертам", регламентуючі документи виконавця проактивного і ретроактивного управління, спеціальні передуючі угоди з експертами тощо (див. додаток Д., с.168 та [225, 441–459]).

У задумі (див. додаток Д., с.177) Проектом передусім передбачено функціонування протягом усього терміну його здійснення декількох *привабливих ідей*. Як реалізацію рефлексивної культури, процес злиття декількох організацій пропонується розглядати не як аспект кризи, складнощів, незручності, а як етап розвитку бізнесу і його носіїв не тільки в об'єктивному, а й у суб'єктивному вимірі, незалежно від вірогідності перспективи залишитися після злиття членом новоствореної організації чи скористатися можливістю кар'єрного зростання за допомогою конкуренції на вільному ринку праці. Першочерговим завданням конкурсу пропонується вважати не відбір, а підготовку до 100-відсоткової успішної конкуренції на вільному ринку праці для кожного учасника проекту. У виробничих ланках компаній скорочення не передбачалося, тому висловлена ідея спирається на базові функції співробітника торговельної організації і припускає можливість погляду робітника на себе як на привабливий товар, відповідальність за вміння продати який закріплено за ним же. (На виробництві реалізовувався інший проект (див. додаток Г., с. 136) – з аналізу і відтворення цінності єдності зв'язків центрального офісу та виробництва).

Наступним завданням було сприяння кожному учасникові конкурсу в його спробах вилучення із загального інтелектуально-організаційного капіталу компаній (схеми роботи, підходи, навички) персональної його частини, яка стане особистою конкурентною перевагою в разі подальшого працевлаштування. Тобто ідея відбору занурюється в контекст ставлення до кожного учасника як до дійсного носія бізнес-підходів компанії; з'являється приваблива і достовірна система оцінювання не колишньої успішності, а готовності учасника конкурсу до перспективи, де базовою складовою є фактична його відповідність внескові, публічно набутому і водночас однаково доступному кожному представникові різних компаній.

У результаті труднощі застосування підсумкових показників річного періоду діяльності як очевидних критеріїв (через незавершеність періоду (с. 365), як і труднощі використання персональних досягнень працівників однієї чи другої компанії (через неочевидну значущість цих показників для представника компанії-конкурента) долаються в проекті введенням принципів створення критеріїв. Керівники ж у такому варіанті вирішення завдання злиття демонструють підтвердження цінності: "люди – наш головний капітал".

Наступна ідея – "людина – ресурс бізнесу" – знаходить своє віддзеркалення в контексті ресурсного підходу: бізнес керує ресурсами; людські ресурси є не тільки обов'язковою складовою частиною ресурсів бізнесу, а й гнучким, доступним чинником економії інших ресурсів (матеріальних і фінансових, ресурсів часу і т. п.); бізнес враховує тенденцію людського чинника до виходу за межі статусу ресурсу; тільки послідовна робота з підтримки статусу ресурсу бізнесу відтворює в людині як носії потенцій статус ресурсу; відсутність спеціальної роботи з підтримки статусу ресурсу приводить до змішування у виробничому середовищі загальнолюдських відносин з ресурсними, що, будучи проявом функціонування багатоманітних цінностей, веде до виникнення ризику неефективності, некерованості.

Таким чином, проект долає ускладнювальний чинник злиття – скорочення часу – як чинник нівелювання проведення кадрових змін на основі результатів господарської діяльності за підсумками періоду.

Запропоновані заходи не тільки виходять за межі вузьких (реактивних) завдань подолання обмежень (ускладнень), ставлячи натомість завдання розвитку підприємства в ході реалізації проекту типу "Конкурс". Головна перевага проекту – поєднання двох напрямів роботи: перший – це залучення персоналу (у тому числі і того, який буде ротований узовні) в процес розроблення та ухвалення рішення про критерії (і про відповідність критеріям); другий передбачає своєчасне, спільними зусиллями розгалуження проекту про розвиток підприємства. Додатковим результатом такої роботи є колективоутворення для базового складу персоналу і підвищення конкурентоздатності на ринку праці – для ротованого

Системотвірні чинники психологічного забезпечення злиття. Як системотвірні чинники злиття двох культур в мета-технології було запропоновано такі: а) елемент корпоративної культури "внутрішній замовник – внутрішній виконавець" і б) центральна ідея бізнес-компетентності як своєчасності циклу інвестування. Первинно ініціатором ідеї інвестування виступив виконавець, створюючи проект імовірного варіанту задоволення потреби замовника. Психологічна інтерпретація проекту полягає у створенні потужної навчальної програми для всіх працюючих, діючої аж до остаточного етапу злиття, яка здійснюється на засадах лідирування виконавця зі своєю рефлексивною організаційною культурою. Головною метою програми є виокремлення корпоративного досвіду з колективно-розподіленого функціонування в персональну його форму.

Далі до процесу інвестування долучається замовник (потенційно готовий до цього, виходячи з факту запиту до зовнішньої групи розвитку). Обсяг його інвестування визначається фінансовими, інтелектуальними, організаційними та нормативними зусиллями. Що стосується нормативних зусиль, то замовникові перш за все необхідно опанувати позицію відкри-

тості. Навчальна програма, яка має у своєму складі модуль переосмислення всієї бізнес-схеми з точки зору кожного робочого місця, передбачає інвестування в учасника, але й несе ризик надмірної відкритості зовнішньому середовищу. Тому відсутність балансу між початком циклу інвестування, його завершенням, темпом віддачі може привести тільки до збільшення ризиків.

Останніми до процесу інвестування долучаються співзамовники-учасники. Переосмислення свого персонального і корпоративного досвіду як виокремленого та оформленого підсумку набуває двоякого сенсу – когнітивного та особистісного – і водночас виступає певним рівнем складності в системі завдань відбору. Учасник, який приймає цінність відкритості і починає робити внески для оформлення досвіду, дістає не тільки чіткі уявлення про цей колективний і персональний досвід; він переконується в тотожності своїх уявлень принаймні уявленням певної лідерської групи. Він також отримує оцінку експертів про власну здатність щодо створення корпоративних внесків і, нарешті, рейтингову оцінку експертів по кожному виконаному ним завданню як складову загальної перемоги. Не прийнявши цінності відкритості, уникаючи робити свої внески, учасник може використати свої напрацювання тільки поза межами даної організації, бо чітко працює головний критерій конкурсу – лояльність до процедур, створених та оформлених у представницькому середовищі попереднього інноваційного етапу.

Таким чином, відправною точкою проекту як упровадження є створення спільної і водночас доступної діяльності для представників двох компаній, які зливаються. Обов'язковою вимогою до цієї діяльності є рівновіддаленість від обох організаційних культур, "імунізованість" щодо явищ складнокоординованості і, звичайно, відповідність цінностям проекту – прозорість, рівність і т. п.

Найближчим шляхом убезпечення цієї системи діяльності від негативних наслідків складнокоординованості є контроль чинника різнопред-

метності. Тобто, створюючи в цій діяльності чіткий баланс між індивідуальною і колективною дією та їх відображенням у спеціальній системі презентацій (у своєму обсязі та обсязі взаємодії), ми запобігаємо виникненню явища різнопредметності. Наявність управлінців, що керують цією діяльністю (тренерів), які мають не тільки досвід, а й місію рефлексування, є ресурсом для того, щоб різнопредметність не створювала нових шляхів викривлення картини світу і подій.

Учасники заходів з боку замовника. У контексті співвіднесення феномена складнокоординованості в широкому розумінні з етапами рефлексивного управління в конкретному випадку даного проекту (забезпечення злиття) звернемося до схеми (рис. 5.3.).

На цій основі було сконструйовано чотири модулі проекту, учасниками яких послідовно стали стратегічні менеджери, тактичні менеджери, весь персонал у цілому. Перший і другий модулі мали інноваційний характер. Третій і четвертий відбувалися як конкурси на заміщення вакантних посад у новій компанії. Склад учасників першого модуля – топ-менеджмент, склад другого утворювався за представницьким принципом: його основу складали тактичні менеджери та представники стратегічного і виконавчого рівнів; третій модуль відбувався як конкурс серед тактичних менеджерів, четвертий – як конкурс серед низового персоналу, виконаний у формі низки заходів у регіонах присутності компаній.

Завдання інноваційних заходів полягало в опануванні учасниками ролі замовника злиття. Його розв'язання досягалося завдяки спільним діям з: а) вироблення бачення щодо цінностей, вигод, ризиків – для стратегічного управління; б) розроблення критеріїв посадової відповідності на всіх рівнях – для тактичних менеджерів. У конкурсах (третій і четвертий модулі) менеджери – представники стратегічного і тактичного рівнів – виконували роль експертів.

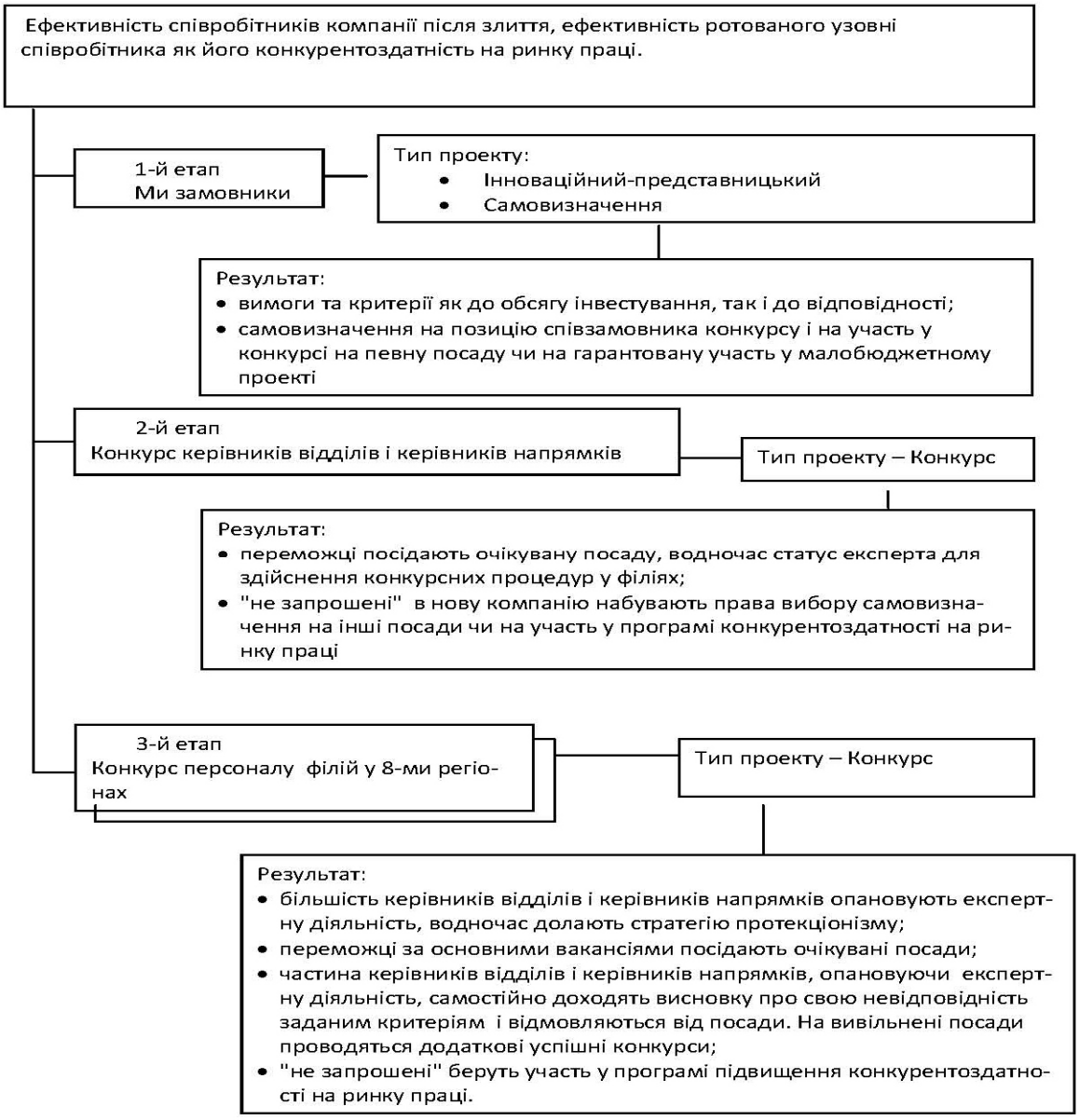


Рис. 5.3. Схема етапів центрального проекту психологічного забезпечення злиття компаній

Особливості складнокоординованості в ситуації технологічного запобігання їх прояву. Хоча фактична реалізація проекту як надання послуги зі здійснення рефлексивного управління і не збігалася безпосередньо з предметом контракту, але що далі просувався проект, то більше він набував ознак послуги з формування системи рефлексивного управління.

Згідно з першим етапом схеми було забезпечено принципове уникнення проявів складнокоординованості. Було створено спільне бачення, завдання для випробувань та розроблено критерії їх оцінювання.

Етап моделювання можливостей ефективного використання критеріїв у конкурсі експертами (другий етап) дав змогу виявити потенційні загрози відтворення всіх складових, що провокують і відтворюють різнопредметність та інші складові феномена складнокоординованості. Детальний аналіз прикладу, що демонструє феномен "балансування владою" (див. додаток Д., с.165), дав змогу виявити не тільки складові феномена, а й наявність тактики "битви за своїх" у керівників середньої ланки. Користуючись правилом застосування критеріїв: "у разі розбіжності експертних оцінок вирішальною є оцінка експерта – керівника підрозділу", виникла ймовірність розгортання системи балансування – операційне завдання для менеджера такого рівня. І до яких би раціоналізацій не вдавалися автори цього факту (який проявляв себе як системне явище), було зрозуміло, що це і є теоретично очікуваний прояв складнокоординованості попри наявність принципово закладеного базису рефлексивного управління.

У контексті моделювання та присутності як спостерігачів практично всього керівного складу компанії, за наявності такого додаткового ресурсу, як колегіальне управління, виявлені випадки спроб виходу з-під управління не були критичними. Тому замовник формулює два додаткових завдання: знайти на них "м'яку" відповідь та очолити конкурси безпосередньо компанії-виконавцю. Це фактично стає остаточним самовизначенням замовника на отримання саме послуги рефлексивного управління.

Виконане у кілька етапів рефлексивне управління (прийняття, здійснення та повернення управління), здійснювалося одночасно в п'яти регіональних філіалах компанії трьома групами тренерів. Це стало перевіркою технології на відтворюваність. Наявний чинник стабільності результату в умовах варіативності особистісних проявів та компетенцій тренерів є фактичним підтвердженням технологічності в прямому значенні цього поняття.

Оптимізація управління експертами: спеціальний модуль організації їх діяльності, персональних та колективних домагань. Актуальний запит на оптимізацію управління в ході забезпечення останнього етапу

злиття був сприйнятий командою виконавця як творче випробування за наявності її готовності до такого повороту подій. Інноваційні рішення команди у відповідь на замовлення з урахуванням психологічного механізму мали симетричний характер.

Подолання і формальних проблем (одночасність заходів та щільність графіку), і змістових (актуалізація потенції складнокоординованості) здійснювалося на концептуальному та організаційному рівнях. Концептуальний рівень передбачав удосконалення системи діяльності всіх і кожного учасника відповідно до забезпечення тренерами контролю ризику проявів різнопредметності. Зрозуміло, що концептуальний рівень у впровадженні може бути реалізованій тільки в організаційному сенсі, але ця особливість не знімає окремого, вузького значення і концептуального, і організаційного рівнів. Унаслідок вимоги ПМТ до замовника бути безпосереднім учасником заходів основне навантаження в ході розв'язування формальних проблем (одночасності кількох подій) покладалося на робочий кейс учасника конкурсу. Так, проблему збігу заходів у часі (щільність графіку) передбачалося вирішити за допомогою листа від керівництва [225, 440–441], який було включено в перелік матеріалів кейсу учасника, та детальним і глибоким, але єдиним для всіх філій сценарієм заходів. Лист, крім інформаційної функції, виконував функцію конвенційну та сприяв смислоутворенню нових корпоративних цінностей відповідно до проекту і до діяльності, яка очікувалася. Звернення в листі до цінностей, візії та місії, стандартів (які також було включено до матеріалів кейсу як проект для обговорення і затвердження) підтверджує ці інструменти не тільки як перспективу, а і як інструменти вирішення актуальних проблем, тобто робочі інструменти для персональної стратегії досягнень. Як і інструмент підказок під час розв'язування малих творчих задач, він спрацьовує тільки для тих, хто готовий його використовувати. Ті ж, що не мають такої готовності, або взагалі не відбивають його у своїй свідомості, або сприймають як ускладнення, перешкоду.

Спеціальний модуль навчання і для групи експертів, і для групи учасників був призначений для того, щоб певною мірою знівелювати різницю у володінні стандартами як перевагу однієї чи іншої компанії. У складі цього модуля було спеціально розроблено рекомендації, які можна вважати апробованим і збалансованим навчальним інструментом для організації діяльності експертів-оцінників не тільки в межах ПМТ. Цей текст – "Рекомендації експертам " – визначався як інформаційний, нормативний та смислотвірний документ [225, 434–459].

Як складова тренінгового модуля рекомендації, що мають єдиний сценарій для всіх експертів, на початку виконують інформаційну функцію. Далі за їх допомогою діагностується наявність в експертів умінь та настановлень щодо експертизи, уявлень про вигоди, які можуть бути наслідком цієї діяльності. Навчальні вправи на початку тренінгу (2,5 години), направлені на вдосконалення як окремих дій, так і системи дій, створюють загальний для всіх експертів базис оцінювання. Додаткові заняття у дводенному тренінгу (одна година з тренером, 1,5 години самостійної роботи ввечері та 0,5 години вранці другого дня з тренером) надають опануванню в тренінгу діяльності експертизи систематичного характеру.

Викладена вище методологія створення спеціальної діяльності, що протистоїть різнопредметності, знайшла відгук у тактиці зміщення акцентів діяльності у роботі кожної з груп учасників. Так, для експертів діяльність експертизи перетворилася на діяльність опановування експертизи і діяльність взаємодії експерта та учасників під час презентації ним експертних рішень щодо запрошення на роботу. Для груп учасників діяльність конкурування перетворилася на діяльність переосмислення минулого досвіду за одночасного вміння презентувати його на ринку праці як свою перевагу. Ці зміщення в акцентах діяльності забезпечили опанування аудиторією, з одного боку, нових діяльностей (експертизи та просування себе на ринку праці як привабливого трудового ресурсу), з другого – нової корпоративної позиції.

Організаційно забезпечена заміна позиції "Ми" на позицію "Я" у кожній вправі, у кожній комунікації виконувала роль руйнівника старої ідентичності, зберігаючи схеми бізнес-бачення, які передбачалося відтворювати в майбутньому. Щодо учасників це досягалося і основною спрямованістю випробувань, де використовувався спосіб тільки індивідуального заліку, й інструкціями та кваліфікаціями тренерів, де кожна апеляція до "Ми" ставала перешкодою в підвищенні персонального рейтингу, й аргументами експертів, які по-різному оцінювали схожі відповіді залежно від того, в якій позиції вони були зроблені. Щодо експертів це досягалося, по-перше, наявністю досвіду перебування в статусі учасника-конкурсанта (на попередньому етапі) (див. рис. 5.3.); по-друге, перебуванням у тому ж статусі в модулі навчання експертизи. Крім того, експерт має відповідальність за набуття певного вміння, бо знає, що кожна його оцінка є історичною, буде зберігатися і може бути зіставленою з даними відеозйомки самої події. Завдяки цьому досвідові експерт швидше позбувається "попередньої" ідентичності, ніж той, у кого є універсальна відповідь: "Моя оцінка вагоміша, бо на мені відповідальність". Коли ж експерти різних філій ще й включені в колективне і персональне змагання щодо ефективності своєї роботи щодо інших, то для тактичного самозавдання "протягнути своїх" у внутрішньому плані розумової дії експерта взагалі залишається мало місця. До того ж цьому балансуванню владою перешкоджає і такий тактичний інструмент тренерів, як поступове (часткове) передавання критеріїв виконання вправ тільки для актуального модуля (а не для всього переліку вправ). Оскільки вправи та критерії визначено на представницькому, інноваційному засіданні, то всі його учасники є їх авторами. Проте, зважаючи на більш високий рівень оформленості, методологічної завершеності цих критеріїв у виконавця, експерти мають потребу саме від нього отримати зручно оформлені критерії щодо кожного завдання.

Наявність обмежень не демотивує діяльності експертів через збалансованість повноважень експертів і тренерів. Так, певні переваги, що мають

тренери у процедурах з визначення рейтингу учасника в групі, компенсуються правом експертів на остаточну експертизу під час визначення лідерів для переходу в нижчу/вищу за статусом рейтингові групи. Наявність у тренерів права "вето" для відміни рішення експертів у разі, коли воно прийнято поза правилами, запобігає волюнтаризму в публічній ситуації.

Ролі психологів у ПМТ. Психологи (тренери) у заходах ПМТ в управлінському сенсі виконували роль керівників системи рефлексивного управління, у сенсі ж психологічної роботи – ролі модераторів, аналітиків, експертів і власне тренерів. Загальні вимоги до тренерів, залучених до ПМТ, викладені нами в попередніх роботах [183; 194; 218]. Проте слід наголосити, що ефективна реалізація ПМТ можлива за умови високого рівня фахової компетенції і груп-рефлексивної здатності як кожного з тренерів, так і команди тренерів у цілому як носія (носіїв) рефлексивної культури.

Концептуальне об'єднання команди забезпечував проект, який містив оформлений у вигляді тексту задум як нормативно-смисловий 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 в оперуванні складним (підсистемою якого є трудність самостійної координації). Апелювання в задумі до проектної мета-технології [183] спиралося, з одного боку, на ресурс позитивних випадків. З другого боку, звернення до неї свідчило про відсутність стовідсотково готових способів реалізації замовлення, а отже, спонукало до необхідного рівня відповідальності щодо їх спільного створення в оперативному просторі події. Головною гарантією відсутності ризиків нівелювання двох організаційних культур компаній, які зливаються, в умовах залучення зовнішньої групи розвитку стає технологія введення рефлексивної організаційної культури.

Як готові ресурси, що могли бути привнесені виконавцем у подію, розглядалися такі *ідеї-моделі*: груп-рефлексивна ресурсна філософія, інте-

граційна наддіяльність, паритетна участь, подія – середовище взаємних інвестицій, результативність і прозорість оцінювання в тренінгу-"конкурсі" – основа не так справедливої оцінки, застосованої до мене ззовні, як моє власне самовизначення. Відтворений у тексті задуму, цей успішно здійснений досвід, що надається замовникам і співзамовникам як потенція балансу смислів і змістів (що викликають і безпосередні реакції приймання, сумніву, спротиву, і систему узгоджень, опосередковану вдосконаленням тексту та формулюваннями різних положень попередньої угоди), з одного боку, завершує етап задуму, з другого – розгортається безпосередньо в реалізацію. І перше, і друге відповідає методологічній вимозі об'єктивізації [6] події, яка претендує на статус дослідницького інструменту.

Логіку реалізації ідей проекту як конституентів простору спільної події відтворено в схемі "Етапи проекту" (рис. 5.3.). Першим наслідком реалізації такого проекту для його споживача є технологічна (впроваджувальна) підтримка. Вона забезпечує навчання (тренування) як поступове передавання способу управління, якому доступне координування смисловим (тобто неформалізованим) фактором, що за відсутності координування може втратити керованість і перетворитися на чинник ризику негативного результату злиття. Тим самим через передавання свого ресурсу виконавець підсилює ресурс споживача, який ще не набув сталих ознак організації.

Через задекларовану вище потребу спільної творчості певні частини такого способу управління належатимуть до створення самого ресурсу, а інші можна розглядати як здобуток чистої науки. Ці інші підкреслюють дослідницький бік технології, яка також потребує актуальних відкриттів. Відкритість виконавця і замовника до завдання пошуку способів, які ще не створено, визначає межі спільного контуру події.

Підсумовуючи здобутки випадку моделювання, можемо зробити такі **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 усіх теоретично виділених її феноменів;

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

відтворення етапів мета-технології в конкретному економічно і соціально значущому випадку засвідчило, що технологія забезпечує не тільки розв'язання окремої організаційної проблеми засобом створення й реалізації проекту, а й може відтворюватися різними виконавцями, формує систему рефлексивного управління процесом взаємодії замовника й виконавця в 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 – це аспект оптимуму організаційного забезпечення системи рефлексії, тобто переосмислення (редагування на персональному і груповому рівнях) низки стереотипів, головними серед 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 у передаванні "влади" замовником виконавцю для реалізації рефлексивного управління. Повернення "влади" замовникові відбувається саме через опановування ним смислової сторони координації, а не шляхом створення ситуативних переваг, реалізація яких їй суперечить.

5.2.3. Перспективи формування системи рефлексивного управління в надорганізаційних соціосистемах

Перевірка надійності формування системи рефлексивного управління в умовах складнокоординованості, яка здійснювалася в межах організацій, перебувала в змістових межах теми дослідження і завершилася підтвердженням надійності. Виходячи з вимог (принципів) культурадигмальності та відповідно до особливостей формулювання предмета дослідження постає потреба в орієнтуванні в межах соціально-психологічного зрізу поза межами організацій.

Позаорганізаційна смислова координація залучається нами для додаткової перевірки надійності підходів до формування системи рефлексивного управління. Розгляньмо таку координацію на основі вивчення окремого випадку, а саме: виборів до місцевих рад (Київської міської ради) 2002 року. (Аргументи на обґрунтування цієї *моделі* координації ми наводили раніше [225]).

Політико-психологічні інтервенції рефлексивного дискурсу. ***Груп-рефлексивна організація діалогу між агітатором і виборцем***. Контекст замовлення, який передує проектові і який наведено у [202], вказує на недостатність власних ресурсів замовника, які могли б забезпечити успіх перегонів (за В. П. Казміренком [92]). Із цього контексту ясно, що ресурс особистості і команди – сильний, але не спеціалізований, фінансовий – достатній, боротьби – виражений. Дефіцит інтелектуально-предметної орієнтації критично визначений як такий, що потребує зовнішнього забезпечення.

Психологічне забезпечення виборчої кампанії ми розглядаємо наразі як прикладне застосування психологічної груп-рефлексивної теорії, конвенційний модуль якої (підписання Соціальної угоди) було адаптовано для взаємодії з громадою (а не з організацією, на засадах якої було впровадже-

но цей інструмент організації діалогу). Мета – забезпечення перемоги в стислий термін за мінімального ресурсу часу.

Теорія групової рефлексії описує рефлексію як процедуру організації спільної роботи в групі, що знімає атрибуцію невдачі, пов'язану з іншим членом групи, мобілізує та фокусує інтелектуальні й емоційні зусилля членів групи на пошук творчого виходу, створення нового способу розв'язання ситуації в напрямку прийнятої цілі.

Основний висновок, отриманий в результаті багаторічного застосування в тренінгу процедур групової рефлексії, а саме необхідність створення рефлексивно насиченої мови, оснащеної спеціальними мовними формулами як інструментами комунікації, фокусує процес комунікації всіх учасників взаємодії на змісті, що прискорює і полегшує процес узгодження інтересів партнерів.

Перенесення технології оптимізації комунікації на перебіг виборчої кампанії вимагає від упровадження, щоб опрацювання системи збагачення дискурсу стосувалося не організації, а певної частини громади. Ідеться про такі функції цього інтенсифікуючого діалогу: компенсація неспеціалізованості особистісного ресурсу кандидата і неспеціалізованості ресурсу команди та, власне, утворення діалогу в громаді. Модифікація Передуючої угоди на Соціальну на рівні тексту як інструмент організації діалогу між агітатором і виборцем потребувала: дотримання вимог щодо форми і структури угоди, яка відбивала б ідею соціального обміну між представниками громад, окремими спільнотами; переходу від трисуб'єктної методології до чотирисуб'єктної; презентації переваг і властивостей політичного товару.

Отже, Соціальна угода фіксує інтереси та правила взаємодії між чотирма сторонами, а саме: кандидат-депутат, виборець-громадянин, Рада, громада, пропонуючи наочну схему етапів взаємодії і відповідальності сторін взаємодії (див. рис. В.5.3.). В Угоді сформульовано завдання для депутата і виборця (рис. В.5.3.), зокрема для кожної сторони передбачено когнітивну дію контролю (наприклад, "чи навчилися обирати"). Функції,

виконувані інструментом угоди стосовно цілей кампанії, перебували у діапазоні самоорганізації команди кандидата і самоорганізації громади.

Через неспеціалізованість команди лідера щодо представницької діяльності її основною діяльністю була діяльність з продажу політичного товару – лідера, який є автором проекту трансформацій у виборчому окрузі. Цей модуль мав подвійне навантаження. *Перша* його функція – розвиток навичок збуту у виробничій організації як прояв лідерської позиції у великому виробничому об'єднанні (розвиток і компенсація ризиків). *Друга* функція – суто опосередковування всіх напрямів виборчої кампанії. Було передбачено й функції, що виконував інструмент угоди стосовно цілей кампанії як самоорганізації громади: виявлення лідерів (активу) округу, не організованих ні в які політичні утворення; залучення ситуативних партнерів із числа представників, що мають структуровані політичні переваги; організація системи спільної діяльності кандидата, команди, активу округу; реконструкція негативних настановлень у конструктивного і стихійного опонентів; організація і самоорганізація команди; виявлення опонентів та збирання інформації про відсутні ланки програми; визначення тактик уточнення іміджу кандидата.

Етичні, пов'язані із психологією, аспекти захисту гідності при дослідженні чи наданні послуг, у даному випадку не є актуальними. А проте угода постає як привабливий аспект стосунків у громаді. З політичної і громадської точки зору кандидат займає чітку етичну позицію: угода не має жодних фінансових наслідків – жоден громадянин, який уклав таку угоду, не має жодних преваг над тим, хто цього не зробив, тому що результатом конвенції не є обмін голосу на певну персональну вигоду, навіть на соціальну. Вигоди матимуть усі мешканці округу. Жодного контролю з боку кандидата за громадянином не передбачено, зате сам кандидат у разі обрання бере на себе додаткові умови підзвітності. Якщо ж його не обе-

руть, то ніяких відшкодувань від громади не передбачено, як і обов'язків у разі необрання цього кандидата.

Хід використання інструменту угод можна простежити, скориставшись таблицею, де відображено зростання їх кількості (табл. В.5.5 .). Динаміка, що засвідчує значне зростання кількості підписаних угод, є показником результативності роботи агітаторів за днями. Загальна кількість угод (як показник здійсненого діалогу (полілогу)) становила 2456 (табл. В.5.8.).

Чинником, що вплинув на одержання результату, був проведений психологічний тренінг агітаторів з організації рефлексивного діалогу як активного продажу. Супервізія їхньої роботи, індивідуальне консультування відбувалися як управління продажем для пришвидшення спеціалізації команди на діяльності із забезпечення виборів. Кількість, динаміка угод як показник продуктивності роботи агітаторів виступає одночасно показником кількох набутих якостей. Це – опанування агітаторами функції професійного переважання (див. с. 308–310) продавця політичного товару над споживачем як ознака специфічного рефлексивного управління. Це одночасно "покупка" у тренера навичок активного продажу як значимих у персональному житті, а не тільки в ситуації, де їх можна потренувати.

Фрагмент протоколу первинного (внутрішнього) продажу – від тренера керівникам підрозділів (див. додаток Д., с. 180) – показує, що після набуття позитивного досвіду на виборчій дільниці тренер запрошує керівників разом з підлеглими на тренінг. Перший його етап відбувається відразу ж, а наступні – упродовж тижня. Цю тренованість відображає динаміка підписання угод (табл. В.5.5 .), тобто динаміка приєднання (залучення) мешканців до проекту самоврядування і зростання довіри до кандидата, що, урешті, стало основним чинником перемоги кандидата. Порівняймо кількість підписаних угод і кількість виборців, що проголосували за кандидата на виборчих дільницях виборчого округу міста, де реалізовувався проект.

Отже, запропонований інструмент виконує конвенційну та організаційну функції, функцію переведення дискурсу двох у багатоголосся громадської думки про подію в соціально значимому контексті. Важливо, що він виконує функцію наддіяльності для агітатора як прояв здійсненого рефлексивного управління в надорганізаційних умовах (ширше див. [225]).

Груп-рефлексивна організація прозорого діалогу між чотирма суб'єктами Соціальної угоди (кандидат-депутат, виборець-громадянин, Рада, громада) не тільки забезпечила зміну статусів: кандидат-депутат і виборець-громадянин – вона сприяла (за даними моніторингу впродовж чотирьох років каденції депутата) змінам у цьому окрузі власне змісту представницької системи (яка в подальшому не відтворилася через законодавчі зміни системи представництва).

У контексті дослідження ми можемо констатувати: рефлексивне управління на рівні громади може реалізовуватися як координація організацій, опосередкована ЗМК. Верифікованість такого підсумку обмежена кількома обставинами. По-перше, у ролі організації виконавця виступає та ж організація – виробник рефлексивної послуги, яка її постачала для споживачів-організацій. По-друге, втрата даних "поза протоколом" у цьому випадку неспівмірно більша порівняно з такою ж при реалізації проектів рефлексивного управління в організації. Виходячи і з першого, і з другого аспектів, ці обмеження притаманні конкретним реалізаціям, а не підходові як такому, тому не існує обмежень для розгляду меж груп-рефлексивного напряму в контексті більшому, ніж громада.

Рефлексивне середовище у випадку взаємодії лідера з громадою утворюється в межах організації-лідера на вході до неї, при здійсненні рефлексивного управління між підрозділами, у ході застосування РТП. У цьому випадку представлено результативну сторону функціонування рефлексивного середовища з учасником події переговорів щодо угоди та щодо результатів голосування на дільницях і не представлено процесуальну сторону функціонування рефлексивного середовища з боку учасника. Крім

того, учасник переговорів не був учасником РТП. Тому питання функціонування рефлексивного середовища поза РТП (з боку проявів учасника соціальної взаємодії, а не члена організації-замовника) становить інтерес для визначення культурадигмального груп-рефлексивного напряму.

Виокремлення суб'єкта з маси протестної акції в рефлексивному контурі "інтерв'юєр-учасник". Умовність віднесення дослідження виокремлення суб'єкта з маси протестної акції в рефлексивному контурі "інтерв'юєр – учасник" до ПМТ вже зазначено раніше [216; 225], проте було здійснено спробу провести рефлексивне інтерв'ю, яке має компоненту впливу, завдяки якій його можна вважати більш розгорнутим способом ситуативного моніторингу. У суто науковому сенсі події Майданів України 2004–2005 рр. можна вважати представницькою моделлю великих груп (які апріорі повинні бути складнокоординованими), але не об'єднаних метою організаційного розвитку.

У контексті РТП рефлексивне інтерв'ю – доступна подія, бо воно є фрагментом цілісного заходу. Інтерв'ю регламентовано конвенцією на підставі правил, які ми розглядали вище (див. "Команда "в кадрі-1", с. 257–272). Воно є частиною рефлексивного середовища, інструмент його утворення та діагностування.

Порівняємо рефлексивне інтерв'ю в умовах РТП і рефлексивне інтерв'ю з учасниками протестних акцій. Головне завдання рефлексивного інтерв'ю у РТП – забезпечити самоактуалізацію учасників тренінгу як відповідь на переживання проблемності, як об'єктивного відбиття проблеми організації, яка замовляє послугу свого розвитку через зовнішнього виконавця. Тобто, коли групова рефлексія вже стала чинником перетворень групового суб'єкта в позитивному напрямку, постає питання виокремлення лідерів, здатних опанувати груповий доробок та взяти відповідальність за нього.

Контекст Майдану відрізняється від контексту РТП своєю відкритістю, і спроба використати рефлексивне інтерв'ю в цій ситуації вимагала ро-

зв'язання проблеми цієї відмінності. Можливість застосування інтерв'ю без рефлексивного контексту еквівалентне завданню створення міні-рефлексивного середовища, початковим носієм якого виступає інтерв'юєр.

Наведені етапи [225] створення рефлексивного інтерв'ю поза межами РТП (у ситуаціях психолого-педагогічного формувального експерименту, у рекрутингу (див. с. 300), у тренінгах продажу (див. с. 308–319)), крім фіксації історії, яка в чомусь передує оформленню рефлексивного тренінгу, доводять можливість існування "мікрорефлексивного середовища". А наведений контекст, який створюється в спеціальній події – тренінгу в педагогічній ситуації та профвідборі – набирає нових ознак відкритості, розімкнутості. І кожного разу завдяки технології фіксації дискурсу на аудіо-, відеоносіях груп-рефлексивна технологія вдосконалювалася і, як наслідок, автономізувалася. Саме це й дало змогу обґрунтувати можливість упровадження процедури публічного самодослідження учасника протестних акцій на Майдані. Смисловою основою структури інтерв'ю на Майдані є запитання, створені в жанрі рефлексивного публічного самодослідження (див. додаток Д., с. 181).

Як у всіх інших складових рефлексивної технології, пусковим моментом до дії тут була процедура отримання згоди опитуваного (див. с. 257–272), у цьому випадку – усної. Укладаючи угоду, психолог попереджав про оприлюднення отриманих даних через інтернет, інші засоби комунікації та використання їх у наукових цілях. Обсяг угоди значно скорочувався, фактично він обмежувався попередженням інтерв'юєра: "Якщо ви даєте згоду, я підіймаю камеру" і відповіддю: "Так, я згідна (згоден)". (Приклади інтерв'ю з учасниками протестних акцій на Майданах в Києві та Донецьку див. додаток Д., с. 181, 184 та [225, 459–460]).

Дослідження проводилось у м. Києві у станах "помаранчевих" і "біло-синіх", а також у м. Донецьку. З отриманих даних (табл. В.5.4.) та прикладів інтерв'ю бачимо, що саме контекст події пояснює відмінності показників. Ці та інші, додаткові, дані: кількість відмов від інтерв'ю, випадки

затримання інтерв'юєра тощо – свідчать про діапазон усвідомлення своєї ролі як особи історичної. Відповідно цей образ виконував організуючу функцію не меншою мірою, ніж спеціальна інструкція про перебирання на себе уявної ролі. Розуміння наявності глядача (або слухача) у засобах масової комунікації спонукало опитуваних до досить швидкого входження в рефлексивну позицію. Розуміння, що інтернет – це інтелектуальна аудиторія, підсилювало цей ефект.

Виходячи з того, що рефлексивне інтерв'ю – це інтерв'ю, яке ґрунтується на теоретико-методологічних засадах рефлексивної психології, у ході якого здійснюється дослідження рефлексивного потенціалу суб'єкта обстеження та/або будь-якого іншого предмета, опосередкованого рефлексивним механізмом суб'єкта, процедура моніторингу через інтерв'ю повністю виконала своє завдання, й інтерв'юєр мав змогу за необхідності переводити інтерв'ю в допомогу. Тобто мікрорефлексивне середовище не тільки виконує функцію прояву рефлексивного потенціалу суб'єкта, а й функцію саморегуляції та зовнішньої регуляції через допомогу.

Що стосується форм суб'єктності, то в ході аналізу позиції щодо групового (колективного) суб'єкта-функції [47] аналіз інтерв'ю [225, 459–460] тільки підтвердив закономірність балансу суб'єктності, принаймні на етапі виокремлення чи центрації "Я".

Отже інтерв'ю як внутрішня форма роботи в ПМТ вийшло за її межі і підтвердила самостійне їх значення як окремого продукту, який спеціалізується на утворенні спільного рефлексивного контуру та функціонування рефлексивного середовища поза РТП. Учасники соціальної взаємодії перебувають у ще більш розімкнутому життєвому контексті, ніж члени організації-замовника. Результати застосування рефлексивного інтерв’ю вказують на аспект і саморозвитку спільноти, й усвідомлення не тотожності нового стану рефлексування попередньому.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 5

У результаті виконання наскрізних четвертого, п'ятого і шостого завдань дисертаційного дослідження розроблено технологію формування системи рефлексивного управління, вивчено особливості перебігу рефлексивних процесів групових суб'єктів в умовах технологічного соціально-психологічного супроводу.

Вищезазначене дало підстави для таких **висновків**:

1. У реалізованому на основі розробленої та апробованої проектної мета-технології інтегративному проекті формування системи рефлексивного управління в складнокоординованих організаціях на етапі їх злиття здійснено управління процесами групової рефлексії ще не існуючого, а лише створюваного групового суб'єкта. У ході розв'язання проблеми системно-надсистемного рівня складності, що вимагала організаційних заходів щодо створення спільної діяльності особливої якості (наддіяльності), забезпечення керованості рефлексивних процесів в умовах потенційного конфлікту та загрози винесення його в інформаційний простір суспільства, передавання-повернення управління замовникові (представленого двома сторонами потенційного конфлікту), підтверджено валідність і надійність технології формування системи рефлексивного управління. Завдяки застосованій технології організація не тільки уникла негативних наслідків злиття, а й отримала економічну та моральну вигоду.

2. Забезпечено інтегрування рефлексивної мета-технології в економічну царину суспільства, що стало передумовою виходу за межі організації в пілотних проектах формування системи рефлексивного управління в інших соціосистемах (громадах, спільнотах, протестних масах тощо). У такий спосіб аргументовано доцільність і можливість екстраполяції отриманих знань про управління рефлексивними процесами індивідуального і групового суб'єктів у їх взаємодії в широкий контекст інших надорганізаційних соціосистем.

3. Утверджено статус формування системи рефлексивного управління у випадку злиття двох організацій як підсистеми розвитку не тільки нової організації, а й системи певного галузевого ринку. Запропоновано способи інтегрування рефлексивної мета-технології в економічну царину суспільства.

4. У ході реалізації логіки формувальної стратегії здобуло переконливе підтвердження припущення про можливість подолання дефіциту рефлексії у спосіб створення повноти групового суб'єкта, в межах якої процедурно стабілізований рефлексивний процес одного з учасників забезпечує рефлексивні функції для інших з подальшим розширенням обсягу і самостійності рефлексування кожним суб'єктом.

ВИСНОВКИ

Аналіз і узагальнення теоретико-методологічних засад та емпіричних досліджень-впроваджень із зазначеної проблеми дають підстави для наступних **висновків:**

1. Розв'язано проблему формування рефлексивного управління в організаціях. Розроблено нові координати наукового дослідження, побудовані згідно з культурадигмальним принципом співіснування різних систем гуманітарного знання на основі постулату супротяжного існування індивідуальної та групової суб'єктності і мішаних її форм. У цих координатах розв'язується парадокс формування суб'єктності, завдяки введенню поняття рефлексивного середовища як інтерсуб'єктного простору взаємодії для розширення обсягу рефлексування як головного атрибуту суб'єктності. Адекватною методологічною схемою соціально-психологічного дослідження є спільний контур дослідження-впровадження, до якого включено і суб'єкта-дослідника, і суб'єкта-досліджуваного як паритетних партнерів здійснення рефлексії спільної значущої події в умовах складнокоординованості. Запропонований дизайн дослідження, як поєднання кількісних і якісних методів на основі спільного визначення логіки і тактик, забезпечує розкриття закономірностей на кожному з етапів дослідження-впровадження з подальшою їх верифікацією в наступних етапах.

2. На основі здійсненого аналізу історії розвитку теорій рефлексивного управління запропоновано соціально-психологічне трактування поняття рефлексивного управління як управління рефлексивними процесами індивідуальних і групових суб'єктів, яке переводить традиційну парадигму протистояння суб'єктів конфліктної взаємодії в парадигму складнокоординованості суб'єктів у неконфронтаційній соціосистемі.

3. Розроблено соціально-психологічну теорію групової рефлексії, яка містить у своєму складі концептуальну модель спільних репрезентацій групового та індивідуального суб'єктів; емпірично перевірено положення про

транзитарність, взаємозумовленість, реверсивність, дискурсивну реконструкцію та керованість рефлексії. Групова рефлексія відіграє ключову роль в ефективному опануванні негативних наслідків складнокоординованості, що емпірично доведено подоланням її феноменів (статусної боротьби, інтелектуальної невідповідності, балансування владою, різнопредметності, різноцінності) при формуванні рефлексивного управління в організації.

4. Запропоновано метод контекстуального функційно-параметричного змістово-смислового аналізу дискурсу, показники ефективності рефлексивних структур спільного дискурсу суб’єктів, відповідну комп’ютерну програму, що оптимізує процеси реконструкції рефлексивних процесів на основі аналізу структур дискурсу, а також слугує навчальним комп’ютерним середовищем для розвитку компетенції експерта-тренера. Емпірично визначено оптимальні для подолання проблемно-конфліктної ситуації складнокоординованості показники структури змістових, смислових (інтелектуальна й особистісна рефлексія) і міжсуб'єктних (ресурсних) складових дискурсу (до яких віднесено дискурси взаємодії, взаєморозуміння і взаємоузгодження), а також варіативних характеристик дискурсу, властивого розгортанню рефлексивних процесів на межі взаємообертання різних форм суб'єктності.

5. Підтверджено соціо-когнітивні закономірності динаміки (функціонування) групової суб'єктності (флуктуації та дифузні форми) та закономірності перебігу і розвитку (нарощування цілісності, поліфункціональності і масштабу) рефлексивних процесів групового та індивідуального суб'єктів при переході від лабораторного експерименту до надання технологічного соціально-психологічного супроводу організації у взаємодії зовнішньої групи розвитку з груповим суб'єктом управління. Механізмом формування рефлексивного управління в складнокоординованій організації як підсистеми її саморозвитку є відновлення повноти і паритетності індивідуальних і групових суб’єктів організації на основі досвіду коаліційної групової рефлексії.

6. Сформульовано принципи (забезпечення паритетності учасників, поетапного розширення обсягу рефлексування, виділення смислового зі зміс-

тового, проактивного протистояння стереотипам та інші) побудови ефективних рефлексивних процедур як стабілізованих в певних умовах рефлексивних процесів взаємоузгодження, взаєморозуміння і взаємодії індивідуальних та групових суб’єктів.

7. Розроблено і впроваджено проектну мета-технологію формування системи рефлексивного управління в соціосистемах різного рівня як результат розвитку рефлексивних технологій від спеціалізованих до системних проектів. Управління рефлексивними процесами індивідуальних і групових суб'єктів у циклі спільних подій відбувається як рефлексія зсувів дискурсу партнерів між подіями та утримування спільного каркасу подій командою тренерів, що об'єднує низку подій в систему, яка виступає підсистемою саморозвитку організації. Об'єднання етапів: 1) створення простору інтерсуб'єктності (конвенційно-діагностичні модулі); 2) рефлексивної інтервенції в циклі значущих подій (рефлексивні тренінг-практикуми із варіюванням рефлексивних процедур, груп-рефлексивна режисура спільної події); 3) персональної педагогіки і соціально-психологічного супроводу – дає можливість здійснення практики надання рефлексивної послуги різним за масштабом організаціям, що переживають кризу, знаходяться в періоді інтенсивного впровадження інновацій (у тому числі ускладненого конфліктом в команді корпоративного управління), а також у ситуаціях структурних реорганізацій – злиття чи роз'єднання компаній.

Потребують подальшого вивчення соціально-психологічні механізми формування рефлексивного управління в соціосистемах надорганізаційного масштабу, зокрема освітній та політичній сферах. Перспективу подальшого дослідження складає також вивчення рефлексивних механізмів самоорганізаційних процесів у громадах як основи розвитку громадянського суспільства. Врахування переходу до інформаційної доби потребує досліджень групової рефлексії при комп'ютерно-опосередкованому спілкуванні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Ю. Г. Психология среды: источники и направления развития / Ю. Г. Абрамова // Вопр. психол. – № 2. – 1995. – С. 130–137.

2. Абульханова-Славская К. А. О субъекте психической деятельности / К. А. Абульханова-Славская. – М. : Наука, 1973. – 224 с.

3. Абульханова-Славская К. А. Состояние современной психологии: субъектная парадигма / К. А. Абульханова-Славская. // Предмет и метод психологии : [антология / под ред. Е. Б. Старовойтенко]. – М. : Академический проект: Гаудеамус, 2005. – С. 428–450.

4. Авилов А. В. Рефлексивное управление : [Методологические основания] / А. В. Авилов. – М. : ГУУ, 2003. – 174 с.

5. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.

6. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери ; [пер с англ. под ред. И. А. Ушакова]. – М. : Сов. радио, 1974. – 272 с.

7. Алексеев Н. Г. Проектирование и рефлексивное мышление / Н. Г. Алексеев // Развитие личности. – М., 2002. – № 2. – С.92–116.

8. Алексеев Н. Г. Проектирование условий развития рефлексивного мышления : автореф. дисс. на соискание учен. степени доктора психол. наук. – М., 2002.

9. Аллахвердов В. М. Сознание как парадокс. Экспериментальная психологика / В. М. Аллахвердов. – СПб. : ДНК, 2000. – 518 с.

10. Ананьев Б. Г. О проблемах современного человекознания / Б. Г. Ананьев. – М. : Наука, 1977. – 212 с.

11. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1968. – 339 с.

12. Андреева Г. М. Социальная психология : учеб. [для студентов вузов] / Г. М. Андреева. – М. : Аспект-Пресс, 2000. – 373 с.

13. Анисимов О. С. Развитие России и культура принятия государственных решений / О. С. Анисимов // Рефлексивные процессы и управление. – 2002. – Т. 2, № 2. – С. 5–13.

14. Анищенко И. Г. Понятие знака в науке и искусстве [Електронний ресурс] / И. Г. Анищенко, В. Н. Вагин. – Режим доступа : (http: //www.raai. org/about/persons/vagin/pages/znak.doc)

15. Анохин П. К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем / П. К. Анохин // Принципы системной организации функций. – М. , 1973. – С. 5–61.

16. Асмолов А. Г. Культурно-историческая психология и конструирование миров / А. Г. Асмолов. – М. : Изд-во "Ин-т практ. психол."; Воронеж : НПО "МОДЭК", 1996. – 768 с.

17. Асмолов А. Г. Практическая психология и проектирование вариативного образования в России: от парадигмы конфликта к парадигме толерантности / А. Г. Асмолов // Вопросы психологи. – 2003. – № 4. – С. 3–12.

18. Базима Б. О. Соціальний і духовний суб'єкти / Б. О. Базима // Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України : в 4 т / за ред. акад. С. Д. Максименка. – К. : Главник, 2005. – Вип. 26, т. 1. – С. 63–69.

19. Балл Г. Методологічні засади формування і реалізації мовної політики в Україні / Г. Балл, В. Зливков // Соціальна психологія. – № 2. – 2008. – С. 26–40.

20. Балл Г. О. Гуманістичні орієнтири в методології психологічної науки / Г. О. Балл // Орієнтири сучасного гуманізму (в суспільній, освітній, психологічній сферах) : монографія / за редакцією Г. О. Балла. – Вид. 2-е, доповнене. – Житомир : Вид-во "Волинь", 2008. – 232 с.

21. Балл Г. О. Діалогічність як форма існування і розвитку особистості / за заг. ред. Г. О. Балла, М. В. Папучі. – Ніжин : В-во "Міланік", 2007. – 353 с.

22. Балл Г. О. Теория учебных задач. Психолого-педагогический аспект // Психология в рациогуманистической перспективе : избранные работы. – К. : Основа, 2006. – 408 с.

23. Безрукова В. С. Педагогика. Проективная педагогика : учебное пособие для инженерно-педагогических институтов и индустриально-педагогических техникумов / В. С. Безрукова . – Екатеринбург : Деловая книга, 1996. – 334 с.

24. Берзінь, В. І. Наукові засади визначення "фізіологічної ціни" уроку у початковій школі інноваційних закладів освіти / В. І. Берзінь, Р. Т. Бевз, Л. А. Стасюк. – С. 3–10.

25. Бернштейн Н. А. О построении движений / Н. А. Бернштейн. – М. : Медгиз, 1947. – 256 с.

26. Библер В. С. От наукоучения – к логике культуры (Два философских введения в двадцать первый век) / В. С. Библер. – Москва : Издательство политической литературы, 1991. – 413 с.

27. Бизяева А.А. Рефлексивные процессы в сознании и деятельности учителя: Автореф. дисс. … канд. психол. наук. / А.А Бизяева. – С.-Петербург. – 1993. – 23 с.

28. Блауберг И. В. Научное знание в системе инновационного процесса / И. В. Блауберг, А. А. Игнатьев, Э. М. Мирский. – С. 37–44.

29. Блауберг И. В. Проблема целостности и системный поход / И. В. Блауберг – М. : Эдиториал УРСС, 1997. – 446 с.

30. Блауберг И. В. Становление и сущность системного подхода / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. – М. : Наука, 1973. – 270 с.

31. Блауберг И. В. Философский принцип системности и системный подход / И. В. Блауберг, В. Н. Садовский, Б. Г. Юдин // Вопросы философии. – 1978. – № 8. – С. 42.

32. Блауберг И. В. Часть и целое [Електронний ресурс] / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. // Большая советская энциклопедия. 3 изд. – М., 1970–1977. – Режим доступу : http://www.cultinfo.ru/fulltext/1/001/008/121/588.htm

33. Блауберг И. Г. Понятие целостности и его роль в научном познании / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. – М., 1972 – 48 с.

34. Болотов В. А. Проектирование профессионального педагогического образования / В. А. Болотов, Е. И. Исаев, В. И. Слободчиков // Педагогика. – М., 1997. – № 4. – С. 64–72.

35. Бондаренко А. Ф. Психологическая помощь / А. Ф. Бондаренко. – Изд. 3-е, испр. и доп. – М., 2001. – 336 с.

36. Бондаренко А. Ф. Социальная психотерапия личности (психосемантический подход) / А. Ф. Бондаренко. – К. : КГПИИЯ, 1991. – 189 с.

37. Бондаренко Л. И. У истоков логического мышления / Л. И. Бондаренко. – М. : Знание, 1985. – 64 с. – (Новое в жизни, науке, технике. Сер. "Философия" ; № 7).

38. Боришевский М. Й. Развитие саморегуляции поведения школьников : дис. ... доктора психол. наук : 19.00.07 / М. Й. Боришевський ; КГПИ им. М. П. Драгоманова. – К., 1992. – 77 с.

39. Боришевський М. Й. Психологічні закономірності розвитку громадянської спрямованості особистості / за редакцією М. Й. Боришевського. – К. – 2006. – 298 с.

40. Брунер Дж. Психология познания / Дж. Брунер. – М. : Прогресс, 1977. – 414 с.

41. Брушлинский А. В. Деятельность и опосредствование / А. В. Брушлинский // Психологический журнал. – 1998. – Т. 19. – № 6. – С. 118–126.

42. Брушлинский А. В. Культурно-историческая теория мышления / А. В. Брушлинский. – М. : Высшая школа, 1968. – 104 с.

43. Брушлинский А. В. О формировании психического / А. В. Брушлинский. // Психология формирования и развития личности / [отв. ред. Л. И. Анцыферова]. – М. : Наука, 1981. – С. 106–126.

44. Брушлинский А. В. Психология субъекта / А. В. Брушлинский. – СПб. : Алетейя, 2003. – 272 с.

45. Брушлинский А. В.Мышление и прогнозирование / А. В. Брушлинский. – М.: Мысль, 1979. – 230 с.

46. Василюк Ф. Е. От психологической практики к психотехнической теории / Ф. Е. Василюк // Моск. психотер. журнал. – 1992. – № 1. – С. 15–32.

47. Васютинський В. О. Феноменологічний зміст спілкування в просторі колективного творіння / В. О. Васютинський // Міжнародна науково-практична конференція "Творчість, як засіб особистісного росту та гармонізації людських стосунків" . тези доповідей. – Житомир, 2005. – С. 10–17.

48. Величковский Б. М. Методологические проблемы современной когнитивной психологии / Б. М. Величковский, В. П. Зинченко // Вопросы философии. – 1979. – № 7. – С. 17–26.

49. Величковский Б. М. Современная когнитивная психология / Б. М. Величковский. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1982. – 98 с.

50. Вербицкий А. А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход / А. А. Вербицкий. – М., 1991. – 208 с.

51. Вильянуэва Э. Что такое психологические свойства? Метафизика психологии / Э. Вильянуэва. – М. : Идея-Пресс, 2006. – 256 с.

52. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема ; [пер. с англ.]. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

53. Вульфов, Б. З. Рефлексия: учить, управляя / Б. З. Вульфов // Мир образования. – 1997. – № 1. – С. 63–64.

54. Выготский Л. С. Мышление и речь / Л. С. Выготский. – Изд. 5, испр. – М. : Лабиринт, 1999. – 352 с.

55. Гальперин П. Я. Воспитание систематического мышления в процессе решения малых творческих задач / П. Я. Гальперин, В. Л. Данилова // Вопросы психологии. – 1980. – № 1. – С. 31–42.

56. Гальперин П. Я. Экспериментальное формирование внимания / П. Я. Гальперин, С. Л. Кабыльницкая. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1974. – 117 с.

57. Гегель Г. Сочинения в 6-и т. – Т.5. / Гегель Г. – М.: Наука, 1993. – 715 с.

58. Генисаретский О. И. Экология культуры.. Теоретические и проектные проблемы. / О. И Генисаретский. – М.: Путь, 1991. – 153 с.

59. Гибсон Дж. Экологический подход к зрительному восприятию / Дж. Гибсон. – М. : Прогресс, 1988. – 465 с.

60. Гибш Х. Введение в марксистскую социальную психологию / Х. Гибш Х., М. Форверг ; пер. с нем. – М. : Прогресс, 1972. – 294 с.

61. Гиппенрейтер Ю. Б. Введение в общую психологию / Ю. Б. Гиппенрейтер. – М., 2000. – 334 с.

62. Головаха Е. И. Конструктивные функции психологии / Е. И. Головаха, А. А. Кроник // Психологический журнал. – 1989. – Т.10. – № 6. – С. 24–33.

63. Гончаров В. С. Зависимость стратегии поиска решения от типа мышления / В. С. Гончаров // Вопросы психологии. – 1981. – № 4. – С. 132–136.

64. Гончаров В. С. Психология проектирования когнитивного развития : монография / В. С. Гончаров. – Курган: Изд-во Курганского государственного университета, 2005. – 235 с.

65. Горностай П. П. Личность и роль: ролевой подход в социальной психологии личности / П. П. Горностай – К. : Интерпресс ЛТД, 2007. – 312 с.

66. Григоровская Л. В. Развитие образного мышления младших подростков средствами музыки: дис. … канд. пед. наук : 13.00.01 / Григоровская Любовь Владимировна ; Ин-т педагогики. — 1990. — 237 с. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/dis_LV_G.pdf.

67. Григоровська Л. В. Взаємозв'язок розвитку образного мислення і музичного оточення підлітків / Л. В. Григоровська, М. І. Найдьонов, Л. А. Найдьонова // Проблеми вдосконалення методів навчання і виховання учнів та студентів: Зб. наук. пр. — К. : НДІ педагогіки УРСР, 1989. — С. 128–140. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0008.pdf.

68. Громыко В. Ю. Проектное сознание / В. Ю. Громыко. – М. : МИРО, 1995. – 250 с.

69. Давыденко Т. М. Рефлексивное управление школой / Т. М. Давыденко // Рефлексивные процессы: материалы междунар. симп. − М., 1994. − С. 19–20.

70. Давыдов В. В. Виды обобщения в обучении (логико-психологические проблемы построения учебных предметов) / В. В. Давыдов. – М. : Педагогика, 1972. – 424 с.

71. Давыдов В. В. Психическое развитие и воспитание / В. В. Давыдов // Философско-психологические проблемы развития образования. – М. : Педагогика, 1981. – С. 146–169.

72. Давыдов В. В. Психологические условия происхождения идеальных действий / В. В. Давыдов, В. П. Андронов // Вопросы психологии. – 1979. – № 5. – С. 40–54.

73. Дейк ван Т. Язык. Познание. Коммуникация / Дейк ван Т. – М., 1989. – 331с.

74. Декарт Р. Избранные произведения / Р. Декарт. – М. : ГИПЛ, 1950. – 336 с.

75. Динамика самооценки педагога в ходе тренинга-практикума / Е. Л. Селицкая, И. П. Рясная, Л. Д. Урасова [и др.] // Проблемы развития психологической службы в системе образования: Сборник материалов регионой научно-практичечкой конференции. — Славянск, 1993. — С. 72–74. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0091.pdf.

76. Донченко Е. А. Социетальная психика / Е. А. Донченко. – К. : Наукова думка, 1994. – 208 с.

77. Дубровский В. Я. Проблемы системного инженернопсихологи ческого проектирования В. Я. Дубровский, Л. П. Щедровицкий. – М. : Из-во Моск. ун-та, 1971. – 94 с.

78. Дункер К. Психология продуктивного (творческого) мышления / К. Дункер // Психология мышления : сб. ; пер. с нем. и англ. – М. : Прогресс, 1965. – С. 86–234.

79. Дусавицкий А. К. Развитие личности в учебной деятельности / А. К. Дусавицкий. – М. : Дом педагогики, 1996. – 208 с.

80. Економічна соціалізація особистості / В. В. Москаленко // Практ. психологія та соціал. робота. – 2005. – № 8. – С. 1–9.

81. Енциклопедія постмодернізму / [за ред. Ч. Вінквіста та В. Тейлора ; пер. з англ. В. Шовкун ; наук. ред. пер. О. Шевченко]. – К. : Видавництво Соломії Павличко "ОСНОВИ", 2003. – 503 с.

82. Ерешко Ф. И. О рефлексии в управляемых системах / Ф. И. Ерешко // Рефлексивные процессы и управление : тез. IV Междунар. симп., (Москва, 7–9 окт. 2003 г.) / Под ред. В. Е. Лепского. – М. : Ин-т психологии РАН, 2003. − С. 40–42.

83. Журавлев И. В. Тело другого: коммуникация и непрерывность / И. В. Журавлев // Вестник ВГУ. – 2004. – № 1. – С. 17–22. – (Серия "Лингвистика и межкультурная коммуникация").

84. Загальна психологія : підручник для студентів вищих навч. закладів / В. О. Зайчук, В. В. Клименко, В. О. Соловієнко ; за заг. ред. академіка С. Д. Максименка. – К. : Форум, 2000. – 543 с.

85. Заика Е. В. Комплекс упражнений для развития логической памяти учащихся / Е. В. Заика // Вопросы психологии. – 1991. – № 6. – С. 83–88.

86. Зинченко В. П. От действия с заданными свойствами к свободной мысли / В. П. Зинченко, П. Я. Гальперин // Вопросы психологии. – 2002. – № 2. – С. 120–134.

87. Зинченко В. П. Совокупная деятельность как генетически исходная единица психического развития / В. П. Зинченко, Б. Г. Мещеряков // Психологическая наука и образование. – 2000. – № 2. – С. 86–95.

88. Зинченко В. П., Мамардашвили М. К. Проблема объективного метода в психологии / В. П. Зинченко, М. К. Мамардашвили // Вопросы философии. – 1977. – № 7. – С. 109–125.

89. Зинченко П. И. Об одной концепции в психологии обучения / П. И. Зинченко // Вопросы психологии. – 1961. – № 6. – С. 161–171.

90. Ильязова Л. М., Соколова Л. Б. На пути к рефлексивной образовательной среде вуза [Електронний ресурс] / Л. М. Ильязова, Л. Б.Соколова. – Режим доступу : http://credonew.ru/content/view/464/30

91. Ионов М. Д. Психологические аспекты управления противником в антагонистических конфликтах (рефлексивное управление) / М. Д. Ионов // Прикладная эргономика. Спец. вып. "Рефлексивные процессы". – 1994. – № 1. – С. 37–45.

92. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций / В. И. Казмиренко. – К. : МЗУУП, 1993. – 384 с.

93. Кант И. Критика чистого разума / И. Кант – М.: Мысль, 1994. – С. 442–513.

94. Карамушка Л. М. Психологічна підготовка підприємців до формування конкурентоздатної команди / Л. М. Карамушка, О. А. Філь // Вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". Філософія. Психологія. Педагогіка. К., 2005. – № 3 (15). – С. 125–134.

95. Карамушка Л. М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації : навчально-методичний посібник /

Л. М. Карамушка, Н. І. Клокар, О. А. Філь. – Біла Церква : КОІПОПК, 2008. – 64 с.

96. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління закладами середньої освіти : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.05 / Л. М. Карамушка ; Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К., 2000. – 481 с.

97. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях : навчально-методичний посібник / Л. М. Карамушка. – Біла Церква : КОІПОПК, 2008. – 76 с.

98. Карпенко З. С. Психологічні основи аксіогенезу особистості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора психол. наук : 19.00.07 "Педагогічна та вікова психологія" / З. С. Карпенко ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К., 1999. – 37 с.

99. Карпов А. В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики / А. В. Карпов // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. – № 5. – С. 45–57.

100. Киричук В. Проектування соціального розвитку особистості / В. Киричук // Завуч. – 2001. – № 22. . – С. 18–19.

101. Киричук В. О. Психолого-педагогічне проектування соціального розвитку особистості / В. О. Киричук // Педагогічний пошук : Наук.-метод. вісник. – Луцьк, 2001. – Вип. 1. – С. 25–33.

102. Киричук О. В. Психолого-педагогічне проектування навчально-виховного процесу /О. В. Киричук, О. М. Коберник // Педагогіка і психологія, – 1996. – № 4. – С. 4–9.

103. Киричук О. В. Рівні суб'єктності та індикатори духовності людини / О. В. Киричук, З. С. Карпенко // Педагогіка і психологія. – 1995. – № 3. – С. 3–12.

104. Кислицина Л. А. Сопоставительный анализ рефлексивности как оппозиции импульсивности и рефлексии как переосмысления: дип. … / Л. А. Кислицина ; Гос. ин-т последиплом. образования инженерно-пед. кадров Украины. − Донецк, 1993. − 66 с.

105. Клименко В. В. Механізм творчості: чи можна його розвивати / В. В. Клименко. – К. : Шкільний світ, 2001. – 96 с.

106. Князева Е. Н. Основания синергетики. Синергетическое мировидение. / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. – Изд. 2. – 2005. – 240 с.

107. Когнитивная психология / под ред. В. Н. Дружинина и Д. В.Ушакова. – М. : ПЕР СЭ, 2002. – 480 с.

108. Кокун О. М. Оптимізація адаптаційних можливостей людини: психофізіологічний аспект забезпечення діяльності : монографія / О. М. Кокун. – К. : Міленіум, 2004. – 265 с.

109. Кокун О. М. Системний підхід як методологічна основа психофізіологічного забезпечення діяльності людини // Актуальні проблеми психології. Т. V : Психофізіологія. Медична психологія. Генетична психологія / за ред. С. Д. Максименка. – К. : Нора-Друк, 2002. – Ч 1. – С. 55– 68.

110. Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах / Я. Л. Коломинский. – Минск : Тетра Системс, 2000 – 432 с.

111. Коляда М. Г. Загальні принципи педагогічного проектування і діяльнісний підхід до його реалізації [Електронний ресурс] / М. Г. Коляда – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/pspo/2006_12_1/doc_pdf/Kolyada_st.pdf

112. Коновальчук І. І. Сутність та зміст проектувально-педагогічних умінь / І. І. Коновальчук // ВІСНИК Житомирського державного університету імені Івана Франка, – Вип. 11. – 2003. – С. 46–50.

113. Корель Л. В. Социология адаптаций: вопр. теории, методологии и методики / Л. В. Корель. – Новосибирск : Наука, 2005. – 423 с.

114. Костюк Г.С. Избранные психологические труды / Г. С. Костюк . – М. : Педагогика, 1988. – 304 с.

115. Кошелєва В. С. Методика формування проектувальних умінь у майбутніх інженерів-педагогів економічного профілю засобами комп'ютерних технологій : автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.02 [Електронний ресурс] / В.С. Кошелєва; Укр. інж.-пед. акад. – Х., 2008. – 20 с.

116. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме / Ю. Д. Красовский. – М. : ИНФРА-М, 1996. − 368 с.

117. Кузнецов А. И. Разработка образовательного проекта как источник развития педагогического знания : автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. психол. наук / А. И. Кузнецов. – Ростов-на-Дону, 1993. – 24 с.

118. Кун Т. Структура научных революций / Т. Кун. – М. : Прогресс, 1975. – 416 с.

119. Ладенко И. С. Интеллектуальные системы и логика / И. С. Ладенко. – Новосибирск: Наука, 1973. – С. 106–160.

120. Лазарева Т. В. Проблемы создания психолого-рефлексивной среды на материале английского языка / Т. В. Лазарева, М. И. Найденов, Т. Л. Хомченко // Актуальные проблемы психологической службы: теория и практика: Сборник материалов Международной конференции 8–9 сентября 1992 г. Т. 2. — Одесса, 1992. — С. 174–175. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0071.pdf.

121. Лактионов А. Н. Координаты индивидуального опыта / А. Н. Лактионов. – Х. : Бизнес-информ, 1998. – 492 с.

122. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1977. – 304 с.

123. Лепский В. Е. Становление стратегических субъектов: постановка проблемы / В. Е. Лепский // Рефлексивные процессы и управление. – 2002. – Т. 2. – С. 5–23.

124. Лепский В. Е. Субъективный подход и рефлексивные механизмы манипулирования сознанием и поведением / В. Е. Лепский. // Проблемы информационно-психологической безопасности / под ред. А. Брушлинского и В. Лепского. – М. : ИП РАН, 1996. – 100 с.

125. Лефевр В. А. Алгебра конфликта / В. А. Лефевр, Г.Л. Смолян. – М. : Знание, 1968. – 64 с.

126. Лефевр В. А. Конфликтующие структуры / В. А. Лефевр. – [3-е изд.]. – М. : Институт психологии РАН, 2000. – 136 с.

127. Литвинова З. И. Групповая рефлексия как механизм освоения иностранного языка / З. И. Литвинова, М. И. Найденов // Актуальные проблемы психологической службы: теория и практика: Сборник материалов Международной конференции 8–9 сентября 1992 г. Т. 2. — Одесса, 1992. — С. 176–176. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0072.pdf.

128. Литвинова З. И. Особенности рефлексии: социально-психологический аспект / З. И. Литвинова // Актуальні проблеми психології: традиції і сучасність: Тези наукових Костюковських читань 9–1 червня 1992 рік. Т. І. — К., 1992. — С. 120–121. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0078.pdf.

129. Ложкін Г. В. Економічна психологія : навчальний посібник / Г. В. Ложкін, В. Л. Комаровська, Н. Ю. Воленюк. – 3-тє вид-ня, переробл. і доповн. – К. : Видавничий дім "Професіонал", 2008. – 464 с.

130. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навчальний посібник / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. – К. : Професіонал, 2007. – 416 с.

131. Локк Дж. Опыт о человеческом разумении / Дж. Локк // Соч. в 3–х т. – Т. 1. – М., 1985. – 621 с.

132. Локк Дж. Избранные философские произведения : в 6 т. / Дж. Локк. – М. : Мысль, 1960.

133. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б. Ф. Ломов. – М. : Наука, 1984. – 444 с.

134. Ломов Б. Ф. Психические процессы и общение / Б. Ф. Ломов // Методологические проблемы социальной психологии. – М., 1975. – С. 151–164.

135. Луман Н. Теория общества / Н. Луман // Теория общества. Фундаментальные проблемы : сб. перев. / под ред. А. Ф. Филиппова. – М., 1999. – С. 196–235.

136. Лурия А. Р. Об историческом развитии познавательных процессов / А. Р. Лурія. – М., 1974. – 332 с.

137. Любимцева С. В. Трансформация экономических систем / С. В. Любимцева. – М. : Экономист, 2003. – 443 с.

138. Найдьонов М. І. Методи групової рефлексії у забезпеченні нової якості підприємства [Електронний ресурс] / М. І. Найдьонов. — 1999. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0047mgr.pdf. — за НДР № 0399U002969.

139. Макаренко М. В. Основи професійного відбору військових спеціалістів та методики вивчення індивідуальних психофізіологічних відмінностей між людьми / М. В. Макаренко : навчальний посібник. – К. : "Черкаський ЦНТЕІ", 2006. – 395 с.

140. Максименко С. Д. Генетическая психология (методологическая рефлексия проблем развития в психологии) / С. Д. Максименко. – М. : Реал-Бук; К. : Ваклер, 2000. – 320 с.

141. Максименко С. Д. О движущих силах психологического развития / С. Д Максименко // Психолого-педагогические аспекты формирования личности в учебно-воспитательном процессе / НИИ психологии УССР. – К., 1981. – С. 6–9.

142. Максименко С. Д. О формировании у младших школьников теоретического отношения к действительности / С. Д Максименко // Проблемы диагностики эффективности учебно-воспитательного процесса: Сб. науч. ст. / НИИ психологии УССР, Черкас. обл. ин-т усовершенствования учителей. – Черкассы, 1982. – С. 21–24.

143. Максименко С. Д. Розуміння особистості як передумова гуманізації управління закладом освіти. / С. Д Максименко // Впровадження гуманістичної педагогіки в діяльність керівника школи: науково-методичний збірник / За ред. проф. М.М.Заброцького. – Житомир, 2004. –142 с.

144. Максименко С. Д. Теоретичні засади психології особистості (генеза нужди) / С. Д. Максименко // Наукові записки Інституту психології

імені Г. С. Костюка АПН України : в 4 т. / за ред. академіка С. Д. Максименка. – К. : Главник, 2005. – Вип. 26, т. 1. – С. 3–18.

145. Максимова Н. Ю. Оценочная деятельность учителя и формирование самооценки школьника / Н. Ю. Максимова // Вопросы психологии. – 1983. – № 5. – С. 42.

146. Малхазов О. Р. Психологія та психофізіологія управління руховою діяльністю / О. Р. Малхазов. – К. : Євролінія, 2002. – 320 с.

147. Мамардашвили М. К. Классический и неклассический идеалы рациональности / М. К. Мамардашвили. – Тбилиси : "Мецниереба", 1984. – 82 с.

148. Мартынов А. В. Трансформация макросоциальных систем в постсоциалистическом мире: методологический аспект / А. В. Мартынов. – М., 2006. – 232 с.

149. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук ; [пер. с англ.]. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 256 с.

150. Матюшкин А. М. Концепция творческой одаренности / А. М. Матюшкин // Вопросы психологии. – 1989. – № 6. – С. 29–33.

151. Машбиц Е. И. Диалог в обучающей системе / Е. И. Машбиц, В. В. Андриевская, Е. Ю. Комиссарова. – К. : Выща школа, 1989. – 184 с.

152. Машбиц Е. И. Методические рекомендации и проектирование обучающих программ / Е. И. Машбиц. – К. : Госпрофобр, 1986. – 111 с.

153. Машбиц Е. И. Психологические основы управления учебной деятельностью / Е. И. Машбиц.– К. : Вища школа, 1987. – 224 с.

154. Машбиць Ю. І. Навчання як спільна діяльність / Ю. І. Машбиць // Наукові записки Інституту психології ім. Г. С. Костюка / редкол. [С. Д. Максименко, Н. В. Чепелєва, В. В. Андрієвська та ін.] ; за ред. С. Д. Максименка. – К. : Міленіум, 2006. – С . 319–333.

155. Мейли Р. Различные аспекты Я / Р. Мейли // Психология личности. [Тексты] / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, А. А. Пузырея. – М. : Изд–во МГУ, 1982. – С. 132–149.

156. Менжерес В. Н. Методологические и методические основы формирования и развития товарного рынка естественных монополий / В. Н. Менжерес. – Саратов : Изд-во Сарат. ун-та, 2000. – 152 с.

157. Мещеряков Б. Г. Проблема операционализации понятия ведущей деятельности / Б. Г. Мещеряков, Ю. В. Кирпиченкова // Творчество: взгляд с разных сторон : тез. докл. и выступлений на Первой международной конференции, посвященной 85-летию со дня рождения Я. А. Пономарева) [CD-ROM]. – М., 2005.

158. Миллер Д. Планы и структура поведения / Д. Миллер, Р. Галантер, К. Прибрам. – М. : Прогресс, 1964. – 238 с.

159. Минкин Л. М. Психомеханизмы перехода от слова к дискурсу / Л. М. Минкин // Науковий вісник Чернівецького університету : збірник наукових праць. – Чернівці : Рута, 2008. – Вип. 425. Романо-слов'янський дискурс. – С. 2–5.

160. Моляко В. А. Психология решения школьниками творческих задач / В. А. Моляко. – К. : Рад. школа, 1983. – 94 с.

161. Моляко В. А. Творческая конструкторология (пролегомены) / В. А. Моляко. – К. : "Освіта України", 2007. – 388 с.

162. Монахов В. М. Методология проектирования педагогической технологии (аксиоматический аспект) / В. М. Монахов // Школьные технологии. – 2000. – № 3. – С. 57–71.

163. Монахов В. М. Проектирование и внедрение новых информационных технологий обучения / В. М. Монахов // Советская педагогика. – 1990. – № 7. – С. 17–22.

164. Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник / В. В. Москаленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.

165. Мошнина М. Г. Взаимосвязь эффективности логической памяти и типов мышления с особенностями рефлексии: дип. … / М. Г. Мошнина ; Гос. ин-т последиплом. образования инженерно-пед. кадров Украины. − Донецк, 1994. − 66 с.

166. Музика О. Л. Проектування проблемно-орієнтованих технік ціннісної підтримки розвитку здібностей // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія № 12. Психологічні науки: Зб. Наукових праць. – К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2007. – № 17 (41). – Частина І. – С. 128–135.

167. Надвинична Т. П. Психологічне проектування навчальних задач у контексті особистісно зорієнтованого навчання / Т. П. Надвинична // Психологія і суспільство. – 2008. – № 3. – С. 41–55.

168. Назаров А. И. Опыт исследования координации группового управления / А. И. Назаров. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1970. – 69 с.

169. Найденов М. И. Неконфронтационная модель рефлексивного управления как решение проблемы сложнокоординированности / М. И. Найденов // Рефлексивные процессы и управление: Сборник материалов VII Между народного симпозиума 15–16 октября 2009 г. — М. : Когнито-Центр, 2009. — С. 187–190. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0247-187.pdf.

170. Найденов М. И. АРМ рефлексивного психолога [Электронный ресурс] / М. И. Найденов, Л. А. Найденова, Ю. Д. Аккерман. — 1995. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0033arm.pdf.

171. Найденов М. И. Групповая рефлексия в решении творческих задач при различной степени готовности к интеллектуальному труду: автореф. дис. … канд. психол. наук : 19.00.01, 19.00.03 / Найденов Михаил Иванович ; НАПН Украины, Ин-т психологии им. Г. С. Костюка. — К., 1989. — 18 с. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/arfNaydonov.pdf.

172. Найденов М. И. Групповая рефлексия и стратегии кооперации в решении творческих задач / М. И. Найденов // Теоретические и экспериментальные проблемы психологии в современных условиях: Тезисы докладов к VП съезду Общества психологов СССР. — М., 1989. — С. 138. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0018.pdf.

173. Найденов М. И. Концепция групповой рефлексии [Электронный ресурс] : доклад на II съезде общества пси-хологов Украины 23–27 сентября 1996 г. в Киеве / М. И. Найденов. — 1996. — Режим доступа: http ://iris-psy.org.ua/publ/tz_0137.pdf.

174. Найденов М. И. Личностная культурадигма и проблема эстетического отношения к искусству / М. И. Найденов, Л. А. Найденова // Эстетическое отношение к искусству: коллектив. монография по материалам Междунар. конф. (Херсон,1991) / редкол.: И. А. Зязюн [и др.]. — М. : АПН СССР, 1991. — С. 35–37. — Режим доступа: http://irispsy.org.ua/publ/tz_0056_1.pdf.

175. Найденова Л. А. Личностная культурадигма и социально-психологические проблемы воспитания учащейся молодежи / Л. А. Найденова, М. И. Найденов // Социально-педагогические проблемы воспитания детей и учащейся молодежи: Тезисы всесоюзн. научно-методической конференции 13–15 февраля 1991 года. — Запорожье : ”Комунар”, 1991. — С. 41–42. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0059.pdf.

176. Найденов М. И. Место групповой рефлексии в совместном решении творческих задач / М. И. Найденов // Рефлексивные процессы и творчество: Тезисы докладов и сообщений к Всесоюзной конференции 3−5 апреля 1990 г. Ч. 1. — Новосибирск, 1990. — С. 150. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0041.pdf.

177. Найденов М. И. Модель групповой рефлексии в контексте анализа творчества педагога / М. И. Найденов // Творчість в технології виховання та навчаня: Зб. наук. Праць. — К., Запоріжжя : ЗІУВ, 1998. — С. 171–176. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0045.pdf.

178. Найденов М. И. Музыкальные задачи как средство диагностики и развития образного мышления учащихся / М. И. Найденов, Л. А. Найденова, Л. В. Григоровская // Вторая Всесоюзная конференция по экспериментальной психологии: Тезисы докладов (Львов, 13-15 октября 1988). — Львов, 1988. — С. 117–118. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0025.pdf.

179. Найденов М. И. Некоторые особенности запоминания процесса совместного решения творческих задач / М. И. Найденов, Л. А. Найденова // Вестник Харьковского университета. — Харьков, 1989. — 337: Психология личности и познавательных процессов. — С. 38–39. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0030.pdf.

180. Найденова Л. А. О рефлексивном аспекте индивидуального и совместного решения творческих задач / Л. А. Найденова, М. И. Найденов // Человек − творчество − компьютер: Тезисы докладов к VII международному конгресу по логике, философии науки. Москва, август, 1987. Ч. 1. — М. : МУТИ, 1987. — С. 175–179. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0016.pdf.

181. Найденов М. И. От ”первичной модели” группового субъекта творчества – к ”побочному продукту” групп-рефлексивной услуги / М. И. Найденов // Психология творчества: школа Я.А.Пономарева / Д. В. Ушаков. — М. : ИП РАН, 2006. — С. 455–481. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0062.pdf.

182. Найденов М. И. Персональная педагогика на основе групповой рефлексии (к проблеме создания индивидуальных программ творческого развития личности взрослого) / М. И. Найденов, Л. А. Найденова, Л. В. Григоровская // Професійна творчість в системі підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів: Зб. наук. праць. — К., Запоріжжя, 1997. — С. 78–83. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0041.pdf.

183. Найдьонов М. І. Проектная мета-технология трансформации организаций как реализация групп-рефлексивной концепции на рынке психологических услуг / М. І. Найдьонов // Теоретичні і прикладні проблеми психології. — 2006. — № 5. — С. 137–146. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0076.pdf.

184. Найденов М. И. Процесс и процедура групповой рефлексии [Электронный ресурс] / М. И. Найденов. — 1991. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0059.pdf.

185. Найденов М. И. Рефлексивная технология в миграционной составляющей жизни общества / М. И. Найденов // Международная конференция Миграция в Европе: социальные и психологические аспекты. — К. : Арт-программы, 2006. — С. 69–95. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0058_1.pdf.

186. Найденов М. И. Рефлексия как компонент учебной среды / М. И. Найденов, Ю. А. Репецкий // Интеллектуальное развитие общества и новые информационные технологии: Материалы международной конференции. 3–12 июля, 1992. Новосибирск. — Новосибирск : НГУ, 1992. — С. 188–192. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0082.pdf.

187. Найденов М. И. Современная технология ассессмент-центров и групп-рефлексивный подход к аттестации персонала [Электронный ресурс] / М. И. Найденов. — 2001. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publp09.pdf.

188. Найденов М. И. Опыт содержательно-смыслового анализа творческого мышления и его рефлексивных механизмов / М. И. Найденов, Л. А. Найденова // Творчество и педагогика: Материалы Всесоюзной научно-практической конференции. Секция IV Психолого-педагогические аспекты развития творчества и рефлексии. — М. : НИИ труда, 1988. — С. 34–40. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0010.pdf.

189. Найденов М. И. Стратегии организации рефлексивной развивающей среды / М. И. Найденов, Л. А. Найденова // Проблеми розвитку та вдосконалення психологічної служби системи освіти: Тези конференції: 4–5 травня 1994 рік. — Донецьк, 1994. — С. 81–81. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0105.pdf.

190. Найденов М. И. Творческий рефлексивно-групповой тренинг / М. И. Найденов, Л. А. Найденова // Интеллектуальные системы и творчество. — Новосиб. : НГУ, 1991. — С. 86–98. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0023.pdf.

191. Найденов М. И. Типология стратегий кооперации при совместном творчестве / М. И. Найденов // Творчество и педагогика: Материалы Всесоюзной научно-практической конференции. Секция IV Психолого-педагогические аспекты развития творчества и рефлексии. — М. : НИИ труда, 1988. — С. 198–202. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0031.pdf.

192. Найденов М. И. Экспериментальный комплекс для исследования рефлексивных механизмов дискурсивного мышления / М. И. Найденов // Вопросы психологии. — 1990. — № 1. — С. 64. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/p11.pdf.

193. Найденова Л. А. Интеллектуальный потенциал участников и рефлексивная среда / Л. А. Найденова // Интеллектуальное развитие общества и новые информационные технологии: Материалы международной конференции. 3–12 июля, 1992. Новосибирск. — Новосибирск : НГУ, 1992. — С. 214–218. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0062.pdf.

194. Найденова Л. А. Команда ведущих тренинга-практикума: соотношение индивидуальных вкладов / Л. А. Найденова // Рефлексивные процессы: Материалы международного симпозиума. — М., 1994. — С. 47–48. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0108.pdf.

195. Найденова Л. А. Конструирование малых творческих задач на материале музыки в целях изучения рефлексии / Л. А. Найденова, Л. В. Григоровская, М. И. Найденов // Интеллектуальное развитие общества и новые информационные технологии: Материалы международной конференции. 3–12 июля, 1992. Новосибирск. — Новосибирск : НГУ, 1992. — С. 151–153. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0036.pdf.

196. Найденова Л. А. Лидер обучающейся организации: современные подходы [Электронный ресурс] / Л. А. Найденова. — 2001. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ210701_dok_L.pdf.

197. Найденова Л. А. Рефлексивный творческий тренинг-практикум как форма активного психологического воздействия на личностный потенциал педагога / Л. А. Найденова, М. И. Найденов // Професійна творчість в системі підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів: Зб. наук. праць. — К., Запоріжжя, 1997. — С. 107–112. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0037.pdf.

198. Найденова Л. А. Роль рефлексивного потенциала группы в активизации творческих способностей учащихся: дис. … канд. психол. наук : 19.00.01 / Найденова Любовь Антоновна ; Ин-т психологии. — 1993. — 192 с. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/LDS.pdf.

199. Найденова Л. А. Эмоционально-аксеологический тренинг в связи с проблемой подготовки психологов-профессионалов / Л. А. Найденова, Л. В. Григоровская // Проблемы комплексного изучения и гармонического развития человека: Тезисы докл. и сообщений научно-практической конференции 23–25 января 1991 г. Ч. 2. — Тверь : ТГУ, 1991. — С. 83–86. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0054.pdf.

200. Найдьонов М. І. Система рефлексивного управління у забезпеченні злиття компаній / М. І. Найдьонов // Психологічні основи ефективної діяльності організації в умовах соціально-економічних змін: Тези IV наук.-практ. конф. з організаційної та економічної психології

(23−24 листопада 2006 р., м. Київ). — К. : Наук. Світ, 2006. — С. 117–119. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0232_1.pdf.

201. Найдьонов М. І. Взаємопроникнення цінностей: технологічне забезпечення розвитку групового суб'єкта в творчості / М. І. Найдьонов // Міжнародна науковво-практична конференція. Творчість, як засіб особистісного росту та гармонізації людських стосунків: Тези доповідей. — К., Житомир : ДФФД, 2005. — С. 89–90. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0225.pdf.

202. Найдьонов М. І. Груп-рефлексивна організація діалогу між агітатором та виборцем / М. І. Найдьонов // Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави. — 2005. — Вип. 4. — С. 345–352. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0056_1.pdf.

203. Найдьонов М. І. Експериментальні дослідження рефлексивних процесів: вивчення феноменів складнокоординованості / М. І. Найдьонов // Психологічні перспективи. — 2009. — Сп. вип. — С. 39–53. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0092.pdf.

204. Найдьонов М. І. Коаліційна модель суб'єкта соціалізації / М. І. Найдьонов // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. — 2006. — Т. 2, вип. 41: Серія: Психологічні науки. — С. 25–32. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0078.pdf.

205. Найдьонов М. І. Конвенційні та когнітивні стереотипи як складові складнокоординованості / М. І. Найдьонов // Актуальні проблеми психології. — 2007. — Т. 12, вип. 2: Проблеми психології творчості і обдарованості. — С. 148–159. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0080.pdf.

206. Найдьонов М. І. Концепти фрейдизму в контексті теорії групової рефлексії / М. І. Найдьонов // Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави. — 2007. — Вип. 5. — С. 50–63. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0079.pdf.

207. Людина. Суб'єкт. Вчинок. Філософсько-психологічні студії / [за заг. ред. В. О. Татенка]. – К. : Либідь, 2006. – 360 с.

208. Найдьонов М. І. Модель репрезентацій групового суб’єкта в наданні психологічної допомоги / М. І. Найдьонов, Л. А. Найдьонова // Теорія і практика допомоги особистості в психологічному консультуванні і психотерапії: Матеріали міжнародної науково практичної конференції — Київ, 2005. — К. : КМПУ іммені Б. Д. Грінченка, 2005. — С. 81–84. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0063.pdf.

209. Найдьонов М. І. Орієнтувальна система для прийняття рішення щодо співробітництва з напрямком груп-рефлексивної психології та підвищення кваліфікації [Електронний ресурс] / М. І. Найдьонов. — 2003. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0055.pdf.

210. Найдьонов М. І. Парадокс формування суб’єктності: груп-рефлексивний підхід в соціальній та політичній психології / М. І. Найдьонов // Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави. — 2009. — Вип. 9. — С. 13–23. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0084.pdf.

211. Найдьонов М. І. Парадокс формування суб’єктності: груп-рефлексивний підхід до тренінгових технологій / М. І. Найдьонов // Вища освіта України. — 2007. — Т. 3(7), тем. випуск: Вища освіта Україниу контексті інтеграції до європейського освітнього простору: моніторинг якості освіти. — С. 264–273. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0084-1.pdf.

212. Найдьонов М. І. Паритетність суб’єктності як розв’язання проблеми складнокоординованості. Погляд з позицій теорії групової рефлексії / М. І. Найдьонов // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка. — 2005. — № 4. — С. 36–58. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0073_1.pdf.

213. Найдьонов М. І. Повнота групового суб'єкта як складова рефлексивного управління / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2005. — Вип. 12 (15). — С. 87–108. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0067.pdf.

214. Найдьонов М. І. Подолання індивідуалістичної редукції в суб'єктному підході: теорія групової рефлексії / М. І. Найдьонов // Наукові записки Інституту психології імені Г.С.Костюка АПН України. — 2005. — Т. 26, вип. 3. — С. 186–194. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0072.pdf.

215. Найдьонов М. І. Проблема суб'єкта в рефлексивній психології / М. І. Найдьонов // Людина. Суб'єкт. Вчинок: Філософсько-психологічні студії. — К. : Либідь, 2005. — С. 197–230. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0068.pdf.

216. Найдьонов М. І. Рефлексивне інтерв'ю як засіб моніторингу та експертизи конфліктних станів учасників масових протестних акцій / М. І. Найдьонов // Конфликтологічна експертиза: теорія і методика. — 2005. — Вип. 4: Актуальні проблеми конфліктологічної експертизи. — С. 133–137. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0061.pdf.

217. Найдьонов М. І. Рефлексивний інтенціонал дискурсу: до лідерської позиції психології в міжгалузевому знанні / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2009. — Вип. 23 (26). — С. 46–66. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0071.pdf.

218. Найдьонов М. І. Рефлексивні механізми прийняття рішень груповим суб'єктом / М. І. Найдьонов // Психологічні перспективи. — 2005. — Вип. 7. — С. 81–92. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0057.pdf.

219. Найдьонов М. І. Розробка та впровадження проекту розвитку організації: груп-рефлексивна технологія / М. І. Найдьонов // Актуальні проблеми психології. — 2005. — Т. 1, ч. 15: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. — С. 87–92. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0066.pdf.

220. Найдьонов М. І. Система груп-рефлексивної спеціалізації у проектах створення спільного досвіду поколінь / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2007. — Вип. 17 (20). — С. 157–166. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0081.pdf.

221. Найдьонов М. І. Система комплексних заходів з активізації бізнесу підприємства за посередництвом рефлексивної групи розвитку [Електронний ресурс] : доповідь на 11-му Європейському конгресі з організаційної психології. Португалія. Лісабон. 4–17 травня 2003 рік / М. І. Найдьонов ; пер. з англ. М. І. Найдьонов. — 2003. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/dk_0207_u.pdf.

222. Найдьонов М. І. Складнокоординованість соціосистем та організацій як соціально-психологічний феномен / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2006. — Вип. 15 (18). — С. 60–89. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0074.pdf.

223. Найдьонов М. І. Смислові, змістові та ресурсні складові моніторингу соціальної ситуації особистісного та суспільного розвитку / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2008. — Вип. 19 (22). — С. 74–86. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0090.pdf.

224. Найдьонов М. І. Український Майдан. Рефлексія учасників, рефлексія дослідників, рефлексія із зовнішньої позиції [Електронний ресурс] / М. І. Найдьонов. — К., 2004. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0059_u.pdf ; 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Назва з етикетки диска.

225. Найдьонов М. І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях / М. І. Найдьонов. — К. : Міленіум, 2008. — 484 с. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/fruo.pdf.

226. Найдьонов М. І. Формування організаційної системи рефлексивного управління в умовах складнокоординованості / М. І. Найдьонов. — К. : IRIS, 2008. — 66 с. — Режим доступу: http ://iris-psy . org . ua/publ/fruvsk2.pdf.

227. Найдьонов М. І. Формування системи рефлексивного управління для забезпечення злиття компаній / М. І. Найдьонов // Практична психологія та соціальна робота. — 2007. — № 7. — С. 46–54. — Режим доступу: http://irispsy.org.ua/publ/st_0075.pdf.

228. Найдьонов М. І. Формування системи рефлексивного управління як координаціЇ рефлексивних процесів / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2007. — Вип. 18 (21). — С. 82–105. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0083.pdf.

229. Найдьонов М. І. Визначення меж ”ми” як коаліційної рефлексії / М. І. Найдьонов // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Психологічна. — 2008. — Вип. 1. — С. 82–95. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0082.pdf.

230. Найдьонов М. І. Психологічне забезпечення організаційної культури співробітників [Електронний ресурс] / Михайло Найдьонов. — 1999. — Режим доступу: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0047oc.pdf. — за НДР 0399U002968

231. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

232. Орлов Г. А. Современная английская речь: Учебное пособие для вузов по спец. "Англ.яз. и лит-ра" / Г. А. Орлов. – М. : Высшая школа, 1991. – 240 с.

233. Павлов И. П. Полное собрание сочинений в шести томах / И. П. Павлов. – М., 1951.

234. Парсонс Т. О социальных системах / Т. Парсонс. – М. : Академический Проект, 2002. – 832 с.

235. Перепелица П. С. Психология решения старшеклассниками сложных конструктивно-технических задач: дис. … канд. психол. наук / П. С. Перепелица. – К., 1985. – 172 с.

236. Петровская Л. А. Компететность в общении. Социально-психологический тренинг / Л. А. Петровская. – М. : Изд-во МГУ, 1989. – 216 с.

237. Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровский. – М. : Политиздат, 1982. – 255 с.

238. Петровский В. А. Феномен субъектности в психологии личности : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.11. – М., 1993. – 76 с.

239. Пиаже Ж. Избранные психологические труды / Ж. Пиаже. – М. : Международная педагогическая академия, 1994. – 580 с.

240. Пиаже Ж. Психология интеллекта. Генезис числа у ребенка. Логика и психология / Ж. Пиаже // Избр. психол. труды. – М. : Просвещение, 1969. – 398 с.

241. Пірен М. І. Конфліктологія: підручник / М.І. Пірен. – К. : МАУП, 2003. – 360 с.

242. Поддьяков А. Н. Психодиагностика интеллекта : выявление и подавление способностей, выявление и подавление способных / А. Н. Поддьяков // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2004. – № 4. – С. 75–80.

243. Поляков В. Г. Рефлексивное управление / В. Г. Поляков // 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.

244. Пономарев Я. А. Закон в психологии // Категории материалистической диалектики в психологии. М. : Наука, 1988. – С. 187–198.

245. Пономарев Я. А. Методологическое введение в психологию / Я. А. Пономарев. – М. : Наука, 1995. – 206 с.

246. Пономарев Я. А. Психология творчества / Я. А. Пономарев. М. : Наука, 1976. – 304 с.

247. Пономарев Я. А. Этапы развития интеллекта как структурные уровни его организации и функциональные ступени решения творческих задач / Я. А. Пономарев // Генетические и социальные проблемы интеллектуальной деятельности. – АлмаАта, 1975. – С.10–22.

248. Пономарьова-Семенова Р. О. Теоретичні засади розвитку креативності обдарованої особистості / Р. О. Пономарьова-Семенова // Теоретико-методологічні проблеми розвитку особистості в системі неперервної освіти : матеріали методологічного семінару АПН України 16 груд. 2004 р. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; [редкол.: С. Д. Максименко, Н. В. Чепелєва, В. П. Пішак та ін.; за ред. С. Д. Максименка]. – К. : 2005. – С .232–242.

249. Поршнев Б. Ф. Социальная психология и история / Б. Ф. Поршнев. – М. : Наука, 1979. – 232 с.

250. Предмет и метод психологии: антология / под ред. Е. Б. Старовойтенко. – М. : Академический проект : Гаудеамус, 2005. – 512 с.

251. Пригожий И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой / И. Пригожий, И. Стенгерс. – М. : Прогресс, 1986. – 432 с.

252. Принципы рефлексивной психологии педагогического творчества / [С. Ю. Степанов, Г. Ф. Похмелкина, Т. Ю. Колошина, Т. В. Фролова] // Вопросы психологии. – 1991. – № 5. – С. 5–16.

253. Психология индивидуального и группового субъекта / под ред. А. В. Брушлинского, М. И. Воловиковой. – М. : ПЕРСЭ, 2002. – 368 с.

254. Пьянкова Г.С. специфика рефлексивного управления процессом профессионального образования в вузе / Г. С. Пьянкова. – Режим доступу : http://www.kspu.ru

255. Раппопорт А. Г. Проектирование без прототипов / А. Г. Раппопорт // Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании (теория и методология). – М. : Стройиздат, 1975. – С. 299–392.

256. Резник Ю. М. Введение в социальную теорию / Ю. М. Резник. – М. : 1999. – 327 с.

257. Рефлексивные процессы и управление. Сборник материалов VII Междунар. симпозиума 15-16 октября 2009 г., Москва / Под. ред. В. Е. Лепского. – М.: Когито-Центр, 2009. – 272 с.

258. 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. — 1989. — № 1. — С. 4–9. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0014.pdf.

259. Рибалка В. В. Психологія праці особистості : навчальний посібник / В. В. Рибалка. – К. : КМА, 2005. – 65 с.

260. Рибалка В. В. Теорії особистості у вітчизняній психології : навчальний посібник / В. В. Рибалка. – К. : ІПППО АПН України, 2006. – 400 с.

261. Роджерс К. Взгляд на психотерапию, становление человека : пер. с англ. / К. Роджерс. – М. : Прогресс, 1994. – С. 74–79.

262. Роменець В. А. Історія психології / В. А. Роменець ; М-во освіти України ; – К. : Вища школа, 1978. – 439 с.

263. Роменець В. А. Історія психології XX століття : навчальний посібник для студ. вузів, що навч. за спец. "Психологія" / В. А. Роменець ; М-во освіти України ; [вст. ст. В. О. Татенка, Т. М. Титаренко]. – К. : Либідь, 1998. – 992 с.

264. Роменець В. А. Психологія творчості / В. А. Роменець. – 3-тє вид. – К. : Либідь, 2004. – 287 с.

265. Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание. Человек и мир / С. Л. Рубинштейн. – СПб. : Питер, 2003. – 512 с.

266. Рубинштейн С. Л. Проблемы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – М. : Педагогика, 1973. – 424 с.

267. Рубцов В. В. Социальное взаимодействие и обучение / В. В. Рубцов // Психологическая наука и образование. – 1996. – № 2. – С. 9–19.

268. Саламатов В. Методология измерения и опыт оценки социальной напряженности / В. Саламатов // Конфліктологічна експертиза : теорія і методика. – К., 1997. – Вип. 1. – С. 38–50.

269. Саннікова О. П. Емоційність у структурі професійних властивостей особистості (на прикладі представників соціономічних професій) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра психол. наук : спец. 19.00.01 / О. П. Саннікова. – К., 1996. – 50 с.

270. Сахаров Л. С. О методах исследования понятий / Л. С. Сахаров // Психология. – 1930. – Т. 3, вып. 1. – С. 3–32.

271. Семенов И. Н. Методика исследования личности в группе при коллективном решении творческих задач / И. Н. Семенов. // Личность в психологическом эксперименте. – М., 1973. – С. 94–115.

272. Семенов И. Н. Методологическая концепция рефлексивной интеллектики и философии образования И. С. Ладенко. Памяти Иосифа Семеновича Ладенко / И. Н. Семенов // Вопр. методол. – М., 1996. – № 1–2. – С. 121–125.

273. Семенов И. Н. Принципы, уровни, этапы развития научного направления исследований (на материале становления психологии рефлексивной организации дискурсивного мышления) / И. Н. Семенов / ОфАП Минвуза СССР, инв. № М87081 от 22. 04.1987. – М., 1987.

274. Семенов И. Н. Рефлексия в организации мышления и саморазвитии личности / И. Н. Семенов, С.Ю. Степанов // Вопр. психологии. – 1983. – № 2. – С. 35–42.

275. Семенов, И. Н. Рефлексивно-психологические аспекты развития и профессионального самоопределения личности / И. Н. Семенов, И. А. Савенкова // Мир психологии. – 2007. – № 2. – С. 203–217.

276. Семиченко В. А. Группа / В. А. Семиченко // Психологія та педагогіка сімейного спілкування : навчальний посібник / Міжнародний фонд "Відродження". – К. : Веселка, 1998. – С. 3–42.

277. Сериков В. В. Образование и личность. Теория и практика проектирования педагогических систем / В. В. Сериков. – М. : Логос, 1999. – 272 с.

278. Сеченов И. М. Избранные философские и психологические произведения / И. М. Сеченов – М., 1947. – 647 с.

279. Слободчиков В.И. Становление рефлексивного сознания в раннем онтогенезе / В. И. Слободчиков // Проблемы рефлексии: современные комплексные исследования. – Новосибирск, 1987. – С. 60–68.

280. Слободянюк І. А. Сучасні підходи до формування професійних навичок практичних психологів та соціальних педагогів в системі вищої освіти / І. А. Слободянюк, В. В. Покладова, В. М. Прийменко // Вища освіта України. – Додаток 3 (т. 5). – 2007 р. – С. 394–399. – (Тем. випуск "Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору: моніторинг якості освіти").

281. Слюсаревський М. М. Про деякі гносеологічні умови достовірності та прогностичної значущості соціально-психологічних досліджень (на прикладі вивчення зв'язку соціальної напруженості із соціальним протестом) / М. М. Слюсаревський // Наук. студії із соціальної та політ. психології : зб. статей. / АПН України ; Ін-т соціальної та політичної психології. – К. : Міленіум, 2003. – Вип. 7 (10). – С. 3–22.

282. Слюсаревський М. М. Соціальна напруженість: теоретична модель необхідних і достатніх показників / М. М. Слюсаревський // Наук. студії із соціальної та політ. психології : зб. статей. / АПН України ; Ін-т соціальної та політичної психології. – К. : ТОВ "Вид-во "Сталь", 2002. – Вип. 5 (8). – С. 3–24.

283. Смульсон М. Л. Психологія розвитку інтелекту / М. Л. Смульсон.– К. : Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2001. – 276 с.

284. Смульсон М. Л. Теоретичні проблеми проектування навчальних середовищ / М. Л. Смульсон // Теоретико-методологічні проблеми розвитку особистості в системі неперервної освіти : матеріали методологічного семінару АПН України 16 груд. 2004 р. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; [редкол.: С. Д. Максименко, Н. В. Чепелєва, В. П. Пішак та ін. ; за ред. С. Д. Максименка]. – К., 2005. – С. 242–247.

285. Смульсон М. Л. Середовище дистанційного навчання: психологічні засади проектування [Електронний ресурс] – Режим доступу : http: //www.psy-science.com.ua/department/texty/v8.2/smulson.doc

286. Сорос Дж. Алхимия финансов / Дж. Сорос. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 416 с.

287. Старовойтенко Е. Б. Жизненные отношения личности: Модели психологического развития / Е. Б. Старовойтенко. – К.: Лыбидь, 1992. – 216 с.

288. Степанов С. Ю. Развитие рефлексивной культуры госслужащих инновационно-гуманистическими методами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д. психол. наук / С. Ю. Степанов. – М., 1989. – 48 с.

289. Степанов С. Ю. От психологии рефлексии к рефлексивной культурадигме в психологии / С. Ю. Степанов, И. Н. Семенов // Рефлексия в науке и обучении. – Новосибирск, 1989. – С. 144–153.

290. Степанов С. Ю. Психология рефлексии / С. Ю. Степанов, И. Н. Семенов // Вопросы психологии. – 1985. – № 3. – С. 31–49.

291. Степанов С. Ю., Семенов И. Н. Современные проблемы творческой рефлексии и проектирования / С. Ю. Степанов, И. Н. Семенов // Вопросы психологии. – 1983. – № 5. – С. 162–164.

292. Степанов, С. Ю. Рефлексивная практика творческого развития человека и организаций / С. Ю. Степанов. – М.: Наука, 2000. – 174 с.

293. Сходное и различное поведение : взгляд "изнутри" и "снаружи" (к проблеме внешнего и внутреннего) / [А. А. Созинов, Р. Г. Аверкин, Ю. В. Гринченко, Ю. И. Александров] ; [CD-ROM] // Творчество: взгляд с разных сторон : тез. докл. и выступлений на Первой международной конференции, посвященной 85-летию со дня рождения Я. А. Пономарева. – М., 2005.

294. Талызина Н. Ф. Управление процессом усвоения знаний. – М. : Изд-во Моск. унта. – 1975. – 344 с.

295. Татенко В. А. Предмет и метод психологической науки: субъектная парадигма / В. А. Татенко // Предмет и метод психологии : антология / [под ред. Е. Б. Старовойтенко]. – М. : Академический проект: Гуадеамус, 2005. – С. 490–509.

296. Титаренко Т. М. Жизненный мир личности : структурно-генетический подход/ Т. М. Титаренко: Дисс… д-ра психол. наук: 28.06.1994. – К., 1994. – 305 с.

297. Толлингерова Д. Психология проектирования умственного развития детей / Д. Толлингерова, Д. Голоушова, Г. Канторкова. – М.–Прага : Роспедагенство, 1994. – 52 с.

298. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / В. В. Третьяченко. – К. : Стилос, 1997. – 585 с.

299. Улановская И. М. Управление развитием школы / И. М. Улановская, Н. И. Поливанова, И. В. Ермакова ; под ред. М. М.Поташника и В. С. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464 с.

300. Філь О. А. Формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді : дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10 / О. А. Філь ; Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2006. – 330 с.

301. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен. – М. : Мир, 1980. – 326 с.

302. Хакен Г. Синергетика. Иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах : [пер. с англ.] / Г. Хакен. – М. : Мир, 1985. – 421 с.

303. Холмогорова А. Б. Рефлексивно-личностная регуляция целеобразования в норме и патологии / А. Б. Холмогорова, В. К. Зарецкий, И. Н. Семенов // Вестник Моск. ун- та. Сер. 14 "Психология", 1981. – № 3. – С. 12 – 22.

304. Холодная М. А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования / М. А. Холодная. – М. ; Томск: Изд-во Том. ун-та, 1997. – 392 с.

305. Чепелева Н. В. Психология чтения учебной и научной литературы в системе профессиональной подготовки студентов : дис. ... доктора психол. наук: 19.00.07 / Н. В. Чепелєва ; КГПИ им. М.П.Драгоманова. – К., 1992. – 397 с.

306. Швалб Ю. М. К определению понятий среды и пространства в жизнедеятельности человека / Ю. М. Швалб //Актуальні процеси психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України. / За редакцією Максименка С.Д. – К., 2003. – Т.7. – Вып.2. – С. 183–190.

307. Швалб Ю. М. Практична психологія в економіці та бізнесі [Текст] : учебное пособие / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб. – К. : Лібра, 1999. – 270 с.

308. Швалб Ю. М. Свідомість як відношення людини до світу / Ю. М. Швалб // Психологія і суспільство. – 2004. – № 4. – С. 154–166.

309. Швалб Ю. М. Целеполагание как феномен сознания / Ю.М. Швалб. – К. : Стилос, 1997. – 72 с.

310. Швалб Ю.М. Психологические модели целеполагания / Ю. М. Швалб. – К.: Стилос, 1997. – 295 с.

311. Шендрик И. Г. Образовательное пространство субъекта и его проектирование / И.Г. Шендрик. – М. : ACADEMIA АПК и ПРО, 2003. – 156 с.

312. Шибутани Т. Социальная психология / Шибутани Т ; [пер. с англ. В. Б. Ольшанского]. – Ростов на Дону: Изд-во "Феникс", 1998. – 544 с.

313. Шихирев П. Н. Современная социальная психология / П. Н. Шихирев. – М. : КСП+, 1998. – 448 с.

314. Шихирев П. Н. Функции, роли и возможности третьей стороны в конфликте / П. Н. Шихирев // Современная конфликтология в контексте культуры мира. Москва, 2001. – С. 59–70.

315. Шмелькова Л. В. Технологизация проектирования образовательного процесса / Л.В. Шмелькова. – Курган : ИПКиПРО. – 114 с.

316. Шумакова И. А. Понятие "рефлексивная образовательная среда" в философии образования /И. А. Шумакова // НАУЧНЫЕ ВЕДОМОСТИ № 4 (44). – 2008. – С. 64–74.

317. Щедровицкий Г. П. Коммуникация, деятельность, рефлексия / Г. П. Щедровицкий // Исследование речемыслительной деятельности. – Алма-Ата, 1974. – С. 12–28.

318. Щедровицкий Г. П. Об исходных принципах анализа проблемы обучения и развития в рамках теории деятельности / Г. П. Щедровицкий // Обучение и развитие. – М., 1966. – С. 89–118.

319. Щедровицкий Г. П. Принципы и общая схема методологической организации системно-структурных исследований и разработок / Г. П.

Щедровицкий // Системные исследования. Методологические проблемы : ежегодник. – М. : Наука, 1981. – С. 193–227.

320. Щедровицкий Г. П. Проблемы профессионализации и социализации методологии : [Доклад на семинаре, 1974] / Г. П. Щедровицкий. – М., 2004. – Т. 8. (1). – С. 316–351.

321. Щедровицкий П. Г. Искушение развитием / П. Г. Щедровицкий // Дискурс. 1997, № 3–4. – С. 109–117.

322. Щедровицкнй Г. П. "Естественное" и "искусственное" в социотехнических системах / Г. П. Щедровицкий // Избранные труды. – М.: Шк.Культ.Полит., 1995. – С. 318-326 .

323. Элиас Н. Общество индивидов / Н. Элиас ; [пер. с нем.]. – М. : Праксис, 2001. – 336 с.

324. Эльконин Д. Б. Избранные психологические труды / Д. Б. Эльконин. М. : Педагогика, 1989. – 560 с.

325. Юнг К. Г. Архетип и символ / К.Г. Юнг. – М. : Ренессанс, 1991. – 304 с.

326. Юревич А. В. Методологические и теоретические проблемы психологии. Структура. психологических теорий / А. В. Юревич // Психологический журнал. – Т.24. – 2003. – № 1. – С. 5–13.

327. Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию / В. А. Ясвин. – М. : Смысл, 2001. – 366 с.

328. Яценко Т. С. Теорія і практика групової психокорекції. Активне соціально-психологічне навчання : навч. посіб / Т. С. Яценко. – К. : Вища шк., 2004. – 679 с.

329. A scientific approach to psychotherapy. The Danish Psychological Association. – Fredeficia: Elbo Grafisk Printing, 2007. – 44 p.

330. Ashby, W. Ross. An Introduction to Cybernetics / W. Ross Ashby. – Chapman & Hall, London, 1956. – 295 p.

331. Bettis R. A. Dominant Logic, Knowledge Creation, and Managerial Choice : [The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge

Management; ed. by Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles] / R. A. Bettis , Sze-Sze Wong. – Blackwell Publishing, 2003. – P. 343–355.

332. Brtalanffy L. General System Theory / L. Bertalanffy // A Critical Review ″General Systems″. – 1962. – Vol. 7. – P. 1–20.

333. Burke R. Leading in turbulent times. Managing in the New World of Work / R. Burke , C. L. Cooper. – London : Blackwell Publishing, 2004. – 334 p.

334. Cartwright S. Are mergers always stressful? Some evidence from the higher education sector / S. Cartwright, M. Tytherleigh , S. Robertson // European Journal of work and organizational psychology. – 2007. – 2007. – Vol. 16. – № . 4. – P. 456–478.

335. Culture and the construal of agency: attribution to individual versus group dispositions / [T. Menon , M. W. Morris , Chiu Ch. , Y. Hong] ; ed. by D. L. Hamilton. – N. Y. : Psychology Press, 2005. – P. 333–354.

336. Семенов И.Н. Современная советская психология мышления: панорама фундаментальных достижений / И. Н. Семенов // Психологический журнал. – Т.10. – 1989. – № 6. – С. 162 – 164.

337. David J. Chalmers. On Sense and Intension. // Philosophical Perspectives 16: Language and Mind. (J. Tomberlin, ed.). Blackwell, 2002/ – P. 135–182.

338. Flavell J. H. Cognitive development / J. H. Flavell – 1985.– (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).

339. Giddens A. Central problems in social theory: Action structure and contradiction in social analysis / A. Giddens – L. : Macmillan press, 1979. – 294 p.

340. Grigorovskaya L. Usage of the art in the reflexive workshop / L. Grigorovskaya // III European Congress of Psycholog. July 4−9, 1993 Tampere, Finland: Abstracts. — Tampere : The Psychological Society, 1993. — P. 324. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0101_a.pdf.

341. Habermas J. Theorie der Kommunikativen Handelns / J. Habermas – AufL Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1985. – S. 504–52. – (Zur Kritik der funktionalischen Vernunft 2. Bde. 3, durch).

342. Hatton N. Reflection in teacher education : towards definition and implementation / N. Hatton, D. Smith // Teaching and teacher education. – 1995. – Vol. 11, № 1. – P. 33–49.

343. Holland J. H. Hidden order: how adaptation builds complexity / J. H. Holland, M. A. Readerng – Addison –Wesley. – 1995. – 208 p.

344. Kruchkovenko R. The reflexive approach in the providing of personal sales / R. Kruchkovenko, M. Naidenov // VI European Congress of Psychology. July 4th − 9th 1999. Rome, Italy. Abstracts. — Rome : INPPA, 1999. — P. 242. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0148_a.pdf.

345. Naidenov M. About the problem of subject of group reflection / M. Naidenov // III European Congress of Psycholog. July 4−9, 1993 Tampere, Finland: Abstracts. — Tampere : The Psychological Society, 1993. — P. 324. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0094_a.pdf.

346. Naidenov M. Comparative research of reflexivity as opposition to impulsiveness and reflexivity as recomprehension [Electronic resource] : report of 3 European Congress of Psychology − 4−9 July, 1993. Tampere, Finland / M. Naidenov. — 1993. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/dk_0102_a.pdf.

347. Naidenov M. Management from point of view of the conception of group reflection / M. Naidenov // VI European Congress of Psychology. July 4th − 9th 1999. Rome, Italy. Abstracts. — Rome : INPPA, 1999. — P. 314. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0150_a.pdf.

348. Naidenov M. Specialization of reflective training-practical work for the competitive selections / M. Naidenov // International journal of Psychology. — 2000. — P. 448. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0158_a.pdf.

349. Naidenov M. The adoptions of reflective environment / M. Naidenov, L. Naidenova // IV European congress of psychology. July 2-7, 1995. Athens, Greece. Abstracts. — Athens : Ellinika Grammata, 1995. — P. 305. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0112_a.pdf.

350. Naidenov M. Transformation & invariability in the reflection's genesis / M. Naidenov // III European Congress of Psycholog. July 4−9, 1993 Tampere, Finland: Abstracts. — Tampere : The Psychological Society, 1993. — P. 325. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0100&a.pdf.

351. Naydonov M. An informed consent as a conventional and diagnostic procedure of conclusion an agreement [Electronic resource] : report of 28 International Congress of Psychology. August 8−13, 2004. Beijing, China / M. Naydonov. — 2004. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/dk_0213_a.pdf.

352. Naydonov M. Reflexive management system of merger [Electronic resource] / M. Naydonov // Abstracts of XIII th Europian congress of Work and Organisation Psychology., Sweden, Stockholm, May 9-12, 2007. — Stockholm, 2007. — P. 26. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0231_1.pdf.

353. Naydonov M. System of the Complex Measures for Activation of the Company's Business by Reflective Development Group Intervention [Electronic resource] : report of XI Europian congress of Work and Organisation Psychology / M. Naydonov. — 2003. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/dk_0207_a.pdf.

354. Naydonova L. Energizer-Group as a Training Procedure for Intervention in Organizational Culture [Electronic resource] : report of XI Europian congress of Work and Organisation Psychology / L. Naydonova. — 2003. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/dk_0208_a.pdf.

355. Naydonova L. Group-reflective Psychological Project for Effective Investment in the Personnel Qualification Promotion in Ukraine / L. Naydonova // The Tenth Europian Congress of Work and Organisation Psychology. Praha 16.−19.5.2001 Czech Republic: Book of abstracts. — Prague : CAWOP, 2001. — P. 494. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0197_a.pdf.

356. Naydonova L. Using of the Informed Consent in the Psychological Practice in Ukraine / L. Naydonova // International journal of Psychology. — 2000. — P. 267. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0159_a.pdf.

357. Neville H. Reflection in teacher education: towards definition and implementation / H. Neville, D. Smith // Teaching and teacher education. An international journal of research and studies. – 1995. – Vol. 11, № 1. – P. 33–49.

358. Parker I. Qualitative psychology: introducing radical research / I. Parker – New-York : Open University Press, 2005. – 185 p.

359. Potter, J. & Wetherell, M. Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour / J. Potter, M. Wetherell. – London : Sage, 1987. – 216 p.

360. Prahalad C. K. The dominant Logic: a New Linkage between Diversification and Performance / C. K. Prahalad, R. A. Bettis // Strategic management Journal. – 1986. – № 7. – P. 458–501.

361. Schon D. The reflective practitioner: how professionals think in action / D. Schon. – New York : Basic Books, 1983. – 374 p.

362. Schvenk C. R. Cognitive Simplification Process in Strategic Decision-making / C. R. Schvenk // Strategic Management Journal. – 1984. – № 1. – P. 103–124.

363. Simon H. The Architecture of Complexity / H. Simon – 1962. – P. 467–482. – (Proceeding of the American Philosophical Society ; № 106 (December)).

364. Simonin B. Transfer of Marketing Know-how in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity / B. Simonin // Journal of International Business Studies. – 1999. – № 30 (3). – P. 463–490.

365. Stangor C. Social Group in Action and Interaction / C. Stangor – New York and Hove : Psychology Press, 2004. – 426 p.

366. Szusanski G. Stickiness: Conceptualizing, Measurement, and Predicting Difficulties in the Transfer of Knowledge within Organizations : [The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management ;

ed. by Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles] / G. Szusanski, R. Cappetta – Blackwell Publishing, 2003. – P. 513–534.

367. The group's reflection for the services to overcome socio-cultural ethical stereotypes / M. Pletzis, L. Grigorovskaya, R. Krjuchkovenko, [et al.] // IV European congress of psychology. July 2-7, 1995. Athens, Greece. Abstracts. — Athens : Ellinika Grammata, 1995. — P. 422. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0114_a.pdf.

368. The IEBM handbook of organizational behaviour / [Ed. by A. Sorge & M. Warner]. – US : Thomson Learning, 2001. – 752 p.

369. Waldrop M. M. Complexity: the emerging science at the edge of the order and chaos / M. M. Waldrop – New York : Simon and Schuster, 1992. – 380 p.

370. Whitley R. Societies, Firms and Markets: the Social Structuring of Business Systems / R. Whitley // European Business Systems: Firms and Markets in their National Context. – London : Sage, 1992. – P. 5–45.

371. Williamson, O. E. Markets and hierarchies / O. E. Williamson. – N. Y. : The Free Press, 1975. – 286 p.

SPYSOK VYKORYSTANYX DŽEREL

1. Grigorovskaja L. V. Razvitie obraznogo myshlenija mladshih podrostkov sredstvami muzyki: dis. … kand. ped. nauk : 13.00.01 / Grigorovskaja Ljubov' Vladimirovna ; In-t pedagogiki. — 1990. — 237 s. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/dis_LV_G.pdf.
2. Dinamika samoocenki pedagoga v hode treninga-praktikuma / E. L. Selickaja, I. P. Rjasnaja, L. D. Urasova [i dr.] // Problemy razvitija psihologicheskoj sluzhby v sisteme obrazovanija: Sbornik materialov regionoj nauchno-praktichechkoj konferencii. — Slavjansk, 1993. — S. 72–74. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0091.pdf.
3. Lazareva T. V. Problemy sozdanija psihologo-refleksivnoj sredy na materiale anglijskogo jazyka / T. V. Lazareva, M. I. Najdenov, T. L.

Homchenko // Aktual'nye problemy psihologicheskoj sluzhby: teorija i praktika: Sbornik materialov Mezhdunarodnoj konferencii 8–9 sentjabrja 1992 g. T. 2. — Odessa, 1992. — S. 174–175. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0071.pdf.

4. Litvinova Z. I. Gruppovaja refleksija kak mehanizm osvoenija inostrannogo jazyka / Z. I. Litvinova, M. I. Najdenov // Aktual'nye problemy psihologicheskoj sluzhby: teorija i praktika: Sbornik materialov Mezhdunarodnoj konferencii 8–9 sentjabrja 1992 g. T. 2. — Odessa, 1992. — S. 176–176. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0072.pdf.
5. Litvinova Z. I. Osobennosti refleksii: social'no-psihologicheskij aspekt / Z. I. Litvinova // Aktual'ni problemi psihologiï: tradiciï i suchasnist': Tezi naukovih Kostjukovs'kih chitan' 9–1 chervnja 1992 rik. T. I. — K., 1992. — S. 120–121. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0078.pdf.
6. Najdenov M. I. ARM refleksivnogo psihologa [Jelektronnyj resurs] / M. I. Najdenov, L. A. Najdenova, Ju. D. Akkerman. — 1995. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0033arm.pdf.
7. Najdenov M. I. Gruppovaja refleksija v reshenii tvorcheskih zadach pri razlichnoj stepeni gotovnosti k intellektual'nomu trudu: avtoref. dis. … kand. psihol. nauk : 19.00.01, 19.00.03 / Najdenov Mihail Ivanovich ; NAPN Ukrainy, In-t psihologii im. G. S. Kostjuka. — K., 1989. — 18 s. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/arfNaydonov.pdf.
8. Najdenov M. I. Gruppovaja refleksija i strategii kooperacii v reshenii tvorcheskih zadach / M. I. Najdenov // Teoreticheskie i jeksperimental'nye problemy psihologii v sovremennyh uslovijah: Tezisy dokladov k VP s#ezdu Obshhestva psihologov SSSR. — M., 1989. — S. 138. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0018.pdf.
9. Najdenov M. I. Koncepcija gruppovoj refleksii [Jelektronnyj resurs] : doklad na II s#ezde obshhestva psi-hologov Ukrainy 23–27 sentjabrja

1996 g. v Kieve / M. I. Najdenov. — 1996. — Rezhim dostupa: http : / / iris - psy.org.ua/publ/tz_0137.pdf.

10. Najdenov M. I. Lichnostnaja kul'turadigma i problema jesteticheskogo otnoshenija k iskusstvu / M. I. Najdenov, L. A. Najdenova // Jesteticheskoe otnoshenie k iskusstvu: kollektiv. monografija po materialam Mezhdunar. konf. (Herson,1991) / redkol.: I. A. Zjazjun [i dr.]. — M. : APN SSSR, 1991. — S. 35–37. — Rezhim dostupa: http://irispsy.org.ua/publ/tz_0056_1.pdf.
11. Najdenov M. I. Mesto gruppovoj refleksii v sovmestnom reshenii tvorcheskih zadach / M. I. Najdenov // Refleksivnye processy i tvorchestvo: Tezisy dokladov i soobshhenij k Vsesojuznoj konferencii 3−5 aprelja 1990 g. Ch. 1. — Novosibirsk, 1990. — S. 150. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0041.pdf.
12. Najdenov M. I. Model' gruppovoj refleksii v kontekste analiza tvorchestva pedagoga / M. I. Najdenov // Tvorchist' v tehnologiï vihovannja ta navchanja: Zb. nauk. Prac'. — K., Zaporizhzhja : ZIUV, 1998. — S. 171–176. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0045.pdf.
13. Najdenov M. I. Muzykal'nye zadachi kak sredstvo diagnostiki i razvitija obraznogo myshlenija uchashhihsja / M. I. Najdenov, L. A. Najdenova, L. V. Grigorovskaja // Vtoraja Vsesojuznaja konferencija po jeksperimental'noj psihologii: Tezisy dokladov (L'vov, 13-15 oktjabrja 1988). — L'viv, 1988. — S. 117–118. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0025.pdf.
14. Najdenov M. I. Nekonfrontacionnaja model' refleksivnogo upravlenija kak reshenie problemy slozhnokoordinirovannosti / M. I. Najdenov // Refleksivnye processy i upravlenie: Sbornik materialov VII Mezhdu narodnogo simpoziuma 15–16 oktjabrja 2009 g. — M. : Kognito-Centr, 2009. — S. 187–190. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0247-187.pdf.

15. Najdenov M. I. Nekotorye osobennosti zapominanija processa sovmestnogo reshenija tvorcheskih zadach / M. I. Najdenov, L. A. Najdenova // Vestnik Har'kovskogo universiteta. — Har'kov, 1989. — ZZ7: Psihologija lichnosti i poznavatel'nyh processov. — S. 38–39. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0030.pdf.
16. Najdenov M. I. Opyt soderzhatel'no-smyslovogo analiza tvorcheskogo myshlenija i ego refleksivnyh mehanizmov / M. I. Najdenov, L. A. Najdenova // Tvorchestvo i pedagogika: Materialy Vsesojuznoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Sekcija IV Psihologo-pedagogicheskie aspekty razvitija tvorchestva i refleksii. — M. : NII truda, 1988. — S. 34–40. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0010.pdf.
17. Najdenov M. I. Ot ”pervichnoj modeli” gruppovogo sub#ekta tvorchestva – k ”pobochnomu produktu” grupp-refleksivnoj uslugi / M. I. Najdenov // Psihologija tvorchestva: shkola Ja.A.Ponomareva / D. V. Ushakov. — M. : IP RAN, 2006. — S. 455–481. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0062.pdf.
18. Najdenov M. I. Personal'naja pedagogika na osnove gruppovoj refleksii (k probleme sozdanija individual'nyh programm tvorcheskogo razvitija lichnosti vzroslogo) / M. I. Najdenov, L. A. Najdenova, L. V. Grigorovskaja // Profesijna tvorchist' v sistemi pidgotovki ta perepidgotovki pedagogichnih kadriv: Zb. nauk. prac'. — K., Zaporizhzhja, 1997. — S. 78–83. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0041.pdf.
19. Najdenov M. I. Process i procedura gruppovoj refleksii [Jelektronnyj resurs] / M. I. Najdenov. — 1991. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0059.pdf.
20. Najdenov M. I. Refleksivnaja tehnologija v migracionnoj sostavljajushhej zhizni obshhestva / M. I. Najdenov // Mezhdunarodnaja konferencija Migracija v Evrope: social'nye i psihologicheskie aspekty. — K. : Art-programmy, 2006. — S. 69–95. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0058_1.pdf.

21. Najdenov M. I. Refleksija kak komponent uchebnoj sredy / M. I. Najdenov, Ju. A. Repeckij // Intellektual'noe razvitie obshhestva i novye informacionnye tehnologii: Materialy mezhdunarodnoj konferencii. 3–12 ijulja, 1992. Novosibirsk. — Novosibirsk : NGU, 1992. — S. 188–192. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0082.pdf.
22. Najdenov M. I. Sovremennaja tehnologija assessment-centrov i grupp-refleksivnyj podhod k attestacii personala [Jelektronnyj resurs] / M. I. Najdenov. — 2001. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publp09.pdf.
23. Najdenov M. I. Strategii organizacii refleksivnoj razvivajushhej sredy / M. I. Najdenov, L. A. Najdenova // Problemi rozvitku ta vdoskonalennja psihologichnoï sluzhbi sistemi osviti: Tezi konferenciï: 4–5 travnja 1994 rik. — Donec'k, 1994. — S. 81–81. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0105.pdf.
24. Najdenov M. I. Tvorcheskij refleksivno-gruppovoj trening / M. I. Najdenov, L. A. Najdenova // Intellektual'nye sistemy i tvorchestvo. — Novosib. : NGU, 1991. — S. 86–98. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0023.pdf.
25. Najdenov M. I. Tipologija strategij kooperacii pri sovmestnom tvorchestve / M. I. Najdenov // Tvorchestvo i pedagogika: Materialy Vsesojuznoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Sekcija IV Psihologo-pedagogicheskie aspekty razvitija tvorchestva i refleksii. — M. : NII truda, 1988. — S. 198–202. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0031.pdf.
26. Najdenov M. I. Jeksperimental'nyj kompleks dlja issledovanija refleksivnyh mehanizmov diskursivnogo myshlenija / M. I. Najdenov // Voprosy psihologii. — 1990. — № 1. — S. 64. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/p11.pdf.
27. Najdenova L. A. Intellektual'nyj potencial uchastnikov i refleksivnaja sreda / L. A. Najdenova // Intellektual'noe razvitie obshhestva i novye informacionnye tehnologii: Materialy mezhdunarodnoj konferencii. 3–12

ijulja, 1992. Novosibirsk. — Novosibirsk : NGU, 1992. — S. 214–218. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0062.pdf.

28. Najdenova L. A. Komanda vedushhih treninga-praktikuma: sootnoshenie individual'nyh vkladov / L. A. Najdenova // Refleksivnye processy: Materialy mezhdunarodnogo simpoziuma. — M., 1994. — S. 47–48. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0108.pdf.

Najdenova L. A. Konstruirovanie malyh tvorcheskih zadach na materiale muzyki v celjah izuchenija refleksii / L. A. Najdenova, L. V. Grigorovskaja, M. I. Najdenov // Intellektual'noe razvitie obshhestva i novye informacionnye tehnologii: Materialy mezhdunarodnoj konferencii. 3–12 ijulja, 1992. Novosibirsk. — Novosibirsk : NGU, 1992. — S. 151–153. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0036.pdf.

29. Najdenova L. A. Lider obuchajushhejsja organizacii: sovremennye podhody [Jelektronnyj resurs] / L. A. Najdenova. — 2001. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ210701_dok_L.pdf.

30. Najdenova L. A. Lichnostnaja kul'turadigma i social'no-psihologicheskie problemy vospitanija uchashhejsja molodezhi / L. A. Najdenova, M. I. Najdenov // Social'no-pedagogicheskie problemy vospitanija detej i uchashhejsja molodezhi: Tezisy vsesojuzn. nauchno-metodicheskoj konferencii 13–15 fevralja 1991 goda. — Zaporozh'e : ”Komunar”, 1991. — S. 41–42. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0059.pdf.

31. Najdenova L. A. O refleksivnom aspekte individual'nogo i sovmestnogo reshenija tvorcheskih zadach / L. A. Najdenova, M. I. Najdenov // Chelovek − tvorchestvo − komp'juter: Tezisy dokladov k VII mezhdunarodnomu kongresu po logike, filosofii nauki. Moskva, avgust, 1987. Ch. 1. — M. : MUTI, 1987. — S. 175–179. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0016.pdf.

32. Najdenova L. A. Refleksivnyj tvorcheskij trening-praktikum kak forma aktivnogo psihologicheskogo vozdejstvija na lichnostnyj potencial pedagoga / L. A. Najdenova, M. I. Najdenov // Profesijna tvorchist' v

sistemi pidgotovki ta perepidgotovki pedagogichnih kadriv: Zb. nauk. prac'. — K., Zaporizhzhja, 1997. — S. 107–112. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0037.pdf.

33. Najdenova L. A. Rol' refleksivnogo potenciala gruppy v aktivizacii tvorcheskih sposobnostej uchashhihsja: dis. … kand. psihol. nauk : 19.00.01 / Najdenova Ljubov' Antonovna ; In-t psihologii. — 1993. — 192 s. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/LDS.pdf.
34. Najdenova L. A. Jemocional'no-akseologicheskij trening v svjazi s problemoj podgotovki psihologov-professionalov / L. A. Najdenova, L. V. Grigorovskaja // Problemy kompleksnogo izuchenija i garmonicheskogo razvitija cheloveka: Tezisy dokl. i soobshhenij nauchno-prakticheskoj konferencii 23–25 janvarja 1991 g. Ch. 2. — Tver' : TGU, 1991. — S. 83–86. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0054.pdf.
35. Najd'onov M. I. Proektnaja meta-tehnologija transformacii organizacij kak realizacija grupp-refleksivnoj koncepcii na rynke psihologicheskih uslug / M. I. Najd'onov // Teoretichni i prikladni problemi psihologiï. — 2006. — № 5. — S. 137–146. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0076.pdf.
36. Refleksija v organizacii myshlenija pri sovmestnom reshenii zadach / I. N. Semenov, S. Ju. Stepanov, M. I. Najdenov, L. A. Najdenova // Novye issledovanija v psihologii i vozrastnoj fiziologii. — 1989. — № 1. — S. 4–9. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0014.pdf.
37. Najd′onov M. I. Metody hrupovoji refleksiji u zabezpečenni novoji jakosti pidpryjemstva [Elektronnyj resurs] / M. I. Najd′onov. — 1999. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0047mgr.pdf. — za NDR # 0399U002969.
38. Ljudyna. Subjekt. Včynok. Filosofs′ko-psyxolohični studiji / [za zah. red. V. O. Tatenka]. – K. : Lybid′, 2006. – 360 s.
39. Hryhorovs′ka L. V. Vzajemozvjazok rozvytku obraznoho myslennja i muzyčnoho otočennja pidlitkiv / L. V. Hryhorovs′ka, M. I. Najd′onov, L.

A. Najd′onova // Problemy vdoskonalennja metodiv navčannja i vyxovannja učniv ta studentiv: Zb. nauk. pr. — K. : NDI pedahohiky URSR, 1989. — S. 128–140. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0008.pdf.

40. Najd′onov M. I. Vzajemopronyknennja cinnostej: texnolohične zabezpečennja rozvytku hrupovoho subjekta v tvorčosti / M. I. Najd′onov // Mižnarodna naukovvo-praktyčna konferencija. Tvorčist′, jak zasib osobystisnoho rostu ta harmonizaciji ljuds′kyx stosunkiv: Tezy dopovidej. — K., Žytomyr : DFFD, 2005. — S. 89–90. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0225.pdf.
41. Najd′onov M. I. Vyznačennja mež ”my” jak koalicijnoji refleksiji / M. I. Najd′onov // Naukovyj visnyk L′vivs′koho deržavnoho universytetu vnutrišnix sprav. Serija: Psyxolohična. — 2008. — Vyp. 1. — S. 82–95. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0082.pdf.
42. Najd′onov M. I. Hrup-refleksyvna orhanizacija dialohu miž ahitatorom ta vyborcem / M. I. Najd′onov // Problemy polityčnoji psyxolohiji ta jiji rol′ u stanovlenni hromadjanyna Ukrajins′koji deržavy. — 2005. — Vyp. 4. — S. 345–352. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0056_1.pdf.
43. Najd′onov M. I. Eksperymental′ni doslidžennja refleksyvnyx procesiv: vyvčennja fenomeniv skladnokoordynovanosti / M. I. Najd′onov // Psyxolohični perspektyvy. — 2009. — Sp. vyp. — S. 39–53. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0092.pdf.
44. Najd′onov M. I. Koalicijna model′ subjekta socializaciji / M. I. Najd′onov // Visnyk Černihivs′koho nacional′noho pedahohičnoho universytetu. — 2006. — T. 2, vyp. 41: Serija: Psyxolohični nauky. — S. 25–32. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0078.pdf.
45. Najd′onov M. I. Konvencijni ta kohnityvni stereotypy jak skladovi skladnokoordynovanosti / M. I. Najd′onov // Aktual′ni problemy psyxolohiji. — 2007. — T. 12, vyp. 2: Problemy psyxolohiji tvorčosti i obdarovanosti. — S. 148–159. — http://iris-psy.org.ua/publ/st_0080.pdf.

46. Najd′onov M. I. Koncepty frejdyzmu v konteksti teoriji hrupovoji refleksiji / M. I. Najd′onov // Problemy polityčnoji psyxolohiji ta jiji rol′ u stanovlenni hromadjanyna Ukrajins′koji deržavy. — 2007. — Vyp. 5. — S. 50–63. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0079.pdf.
47. Najd′onov M. I. Model′ reprezentacij hrupovoho subjekta v nadanni psyxolohičnoji dopomohy / M. I. Najd′onov, L. A. Najd′onova // Teorija i praktyka dopomohy osobystosti v psyxolohičnomu konsul′tuvanni i psyxoterapiji: Materialy mižnarodnoji naukovo praktyčnoji konferenciji — Kyjiv, 2005. — K. : KMPU immeni B. D. Hrinčenka, 2005. — S. 81–84. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0063.pdf.
48. Najd′onov M. I. Orijentuval′na systema dlja pryjnjattja rišennja ščodo spivrobitnyctva z naprjamkom hrup-refleksyvnoji psyxolohiji ta pidvyščennja kvalifikaciji [Elektronnyj resurs] / M. I. Najd′onov. — 2003. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0055.pdf.
49. Najd′onov M. I. Paradoks formuvannja subjektnosti: hrup-refleksyvnyj pidxid v social′nij ta polityčnij psyxolohiji / M. I. Najd′onov // Problemy polityčnoji psyxolohiji ta jiji rol′ u stanovlenni hromadjanyna Ukrajins′koji deržavy. — 2009. — Vyp. 9. — S. 13–23. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0084.pdf.
50. Najd′onov M. I. Paradoks formuvannja subjektnosti: hrup-refleksyvnyj pidxid do treninhovyx texnolohij / M. I. Najd′onov // Vyšča osvita Ukrajiny. — 2007. — T. 3(7), tem. vypusk: Vyšča osvita Ukrajinyu konteksti intehraciji do jevropejs′koho osvitn′oho prostoru: monitorynh jakosti osvity. — S. 264–273. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0084-1.pdf.
51. Najd′onov M. I. Parytetnist′ subjektnosti jak rozvjazannja problemy skladnokoordynovanosti. Pohljad z pozycij teoriji hrupovoji refleksiji / M. I. Najd′onov // Pedahohična osvita: teorija i praktyka. Psyxolohija. Pedahohika. — 2005. — # 4. — S. 36–58. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0073_1.pdf.

52. Najd′onov M. I. Povnota hrupovoho subjekta jak skladova refleksyvnoho upravlinnja / M. I. Najd′onov // Naukovi studiji iz social′noji ta polityčnoji psyxolohiji. — 2005. — Vyp. 12 (15). — S. 87–108. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0067.pdf.

53. Najd′onov M. I. Podolannja indyvidualistyčnoji redukciji v subjektnomu pidxodi: teorija hrupovoji refleksiji / M. I. Najd′onov // Naukovi zapysky Instytutu psyxolohiji imeni H.S.Kostjuka APN Ukrajiny. — 2005. — T. 26, vyp. 3. — S. 186–194. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0072.pdf.

54. Najd′onov M. I. Problema subjekta v refleksyvnij psyxolohiji / M. I. Najd′onov // Ljudyna. Subekt. Včynok: Filosofs′ko-psyxolohični studiji. — K. : Lybid′, 2005. — S. 197–230. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0068.pdf.

55. Najd′onov M. I. Psyxolohične zabezpečennja orhanizacijnoji kul′tury spivrobitnykiv [Elektronnyj resurs] / Myxajlo Najd′onov. — 1999. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0047oc.pdf. — za NDR 0399U002968

56. Najd′onov M. I. Refleksyvne intervju jak zasib monitorynhu ta ekspertyzy konfliktnyx staniv učasnykiv masovyx protestnyx akcij / M. I. Najd′onov // Konflyktolohična ekspertyza: teorija i metodyka. — 2005. — Vyp. 4: Aktual′ni problemy konfliktolohičnoji ekspertyzy. — S. 133–137. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0061.pdf.

57. Najd′onov M. I. Refleksyvnyj intencional dyskursu: do liders′koji pozyciji psyxolohiji v mižhaluzevomu znanni / M. I. Najd′onov // Naukovi studiji iz social′noji ta polityčnoji psyxolohiji. — 2009. — Vyp. 23 (26). — S. 46–66. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0071.pdf.

58. Najd′onov M. I. Refleksyvni mexanizmy pryjnjattja rišen′ hrupovym subjektom / M. I. Najd′onov // Psyxolohični perspektyvy. — 2005. — Vyp. 7. — S. 81–92. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0057.pdf.

59. Najd′onov M. I. Rozrobka ta vprovadžennja proektu rozvytku orhanizaciji: hrup-refleksyvna texnolohija / M. I. Najd′onov // Aktual′ni problemy psyxolohiji. — 2005. — T. 1, č. 15: Orhanizacijna psyxolohija. Ekonmična psyxolohija. Social′na psyxolohija. — S. 87–92. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0066.pdf.

60. Najd′onov M. I. Systema hrup-refleksyvnoji specializaciji u proektax stvorennja spil′noho dosvidu pokolin′ / M. I. Najd′onov // Naukovi studiji iz social′noji ta polityčnoji psyxolohiji. — 2007. — Vyp. 17 (20). — S. 157–166. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0081.pdf.

61. Najd′onov M. I. Systema kompleksnyx zaxodiv z aktyvizaciji biznesu pidpryjemstva za poserednyctvom refleksyvnoji hrupy rozvytku [Elektronnyj resurs] : dopovid′ na 11-mu Jevropejs′komu konhresi z orhanizacijnoji psyxolohiji. Portuhalija. Lisabon. 4–17 travnja 2003 rik / M. I. Najd′onov ; per. z anhl. M. I. Najd′onov. — 2003. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/dk_0207_u.pdf.

62. Najd′onov M. I. Systema refleksyvnoho upravlinnja u zabezpečenni zlyttja kompanij / M. I. Najd′onov // Psyxolohični osnovy efektyvnoji dijal′nosti orhanizaciji v umovax social′no-ekonomičnyx zmin: Tezy IV nauk.-prakt. konf. z orhanizacijnoji ta ekonomičnoji psyxolohiji (23−24 lystopada 2006 r., m. Kyjiv). — K. : Nauk. Svit, 2006. — S. 117–119. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0232_1.pdf.

63. Najd′onov M. I. Skladnokoordynovanist′ sociosystem ta orhanizacij jak social′no-psyxolohičnyj fenomen / M. I. Najd′onov // Naukovi studiji iz social′noji ta polityčnoji psyxolohiji. — 2006. — Vyp. 15 (18). — S. 60–89. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0074.pdf.

64. Najd′onov M. I. Smyslovi, zmistovi ta resursni skladovi monitorynhu social′noji sytuaciji osobystisnoho ta suspil′noho rozvytku / M. I. Najd′onov // Naukovi studiji iz social′noji ta polityčnoji psyxolohiji. — 2008. — Vyp. 19 (22). — S. 74–86. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0090.pdf.

65. Najd′onov M. I. Ukrajins′kyj Majdan. Refleksija učasnykiv, refleksija doslidnykiv, refleksija iz zovnišn′oji pozyciji [Elektronnyj resurs] / M. I. Najd′onov. — K., 2004. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0059_u.pdf ; 1 elektron. opt. dysk (CD-ROM). – Nazva z etyketky dyska.
66. Najd′onov M. I. Formuvannja orhanizacijnoji systemy refleksyvnoho upravlinnja v umovax skladnokoordynovanosti / M. I. Najd′onov. — K. : IRIS, 2008. — 66 s. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/fruvsk2.pdf.
67. Najd′onov M. I. Formuvannja systemy refleksyvnoho upravlinnja v orhanizacijax / M. I. Najd′onov. — K. : Milenium, 2008. — 484 s. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/fruo.pdf.
68. Najd′onov M. I. Formuvannja systemy refleksyvnoho upravlinnja dlja zabezpečennja zlyttja kompanij / M. I. Najd′onov // Praktyčna psyxolohija ta social′na robota. — 2007. — # 7. — S. 46–54. — Režym dostupu: http://irispsy.org.ua/publ/st_0075.pdf.
69. Najd′onov M. I. Formuvannja systemy refleksyvnoho upravlinnja jak koordynaciJi refleksyvnyx procesiv / M. I. Najd′onov // Naukovi studiji iz social′noji ta polityčnoji psyxolohiji. — 2007. — Vyp. 18 (21). — S. 82–105. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0083.pdf.