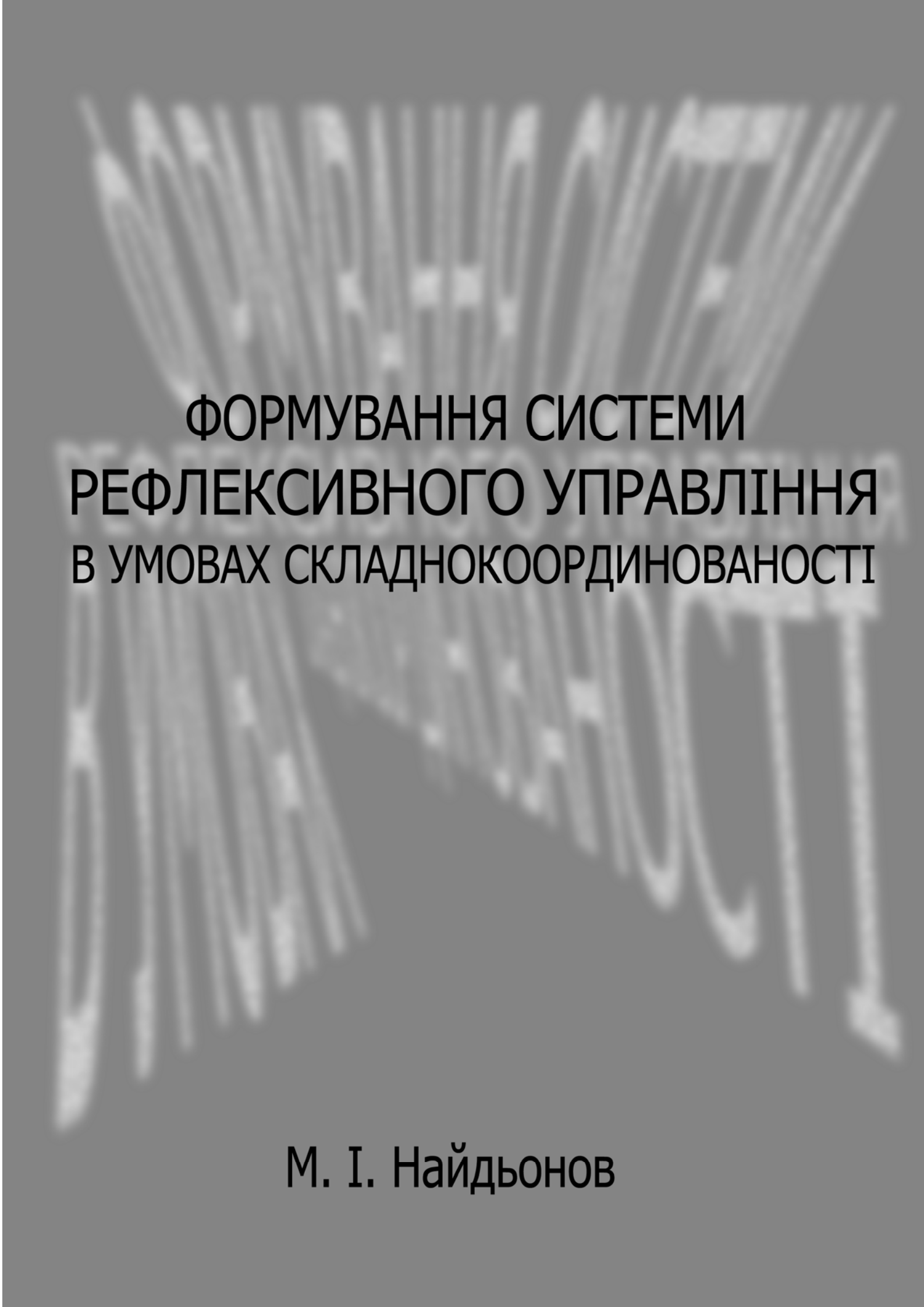


ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СКЛАДНОКООРДИНОВАНOSTI

Михайло Іванович Найдьонов

**Формування системи рефлексивного управління в умовах
складнокоординованості. – К., 2008. – 66 с. – Url: <http://doi.org/10.59416/JHMF4364>**



ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СКЛАДНОКООРДИНОВАНOSTІ

М. І. Найдѐонов

М. І. Найдьонов

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ СКЛАДНОКООРДИНОВАНOSTI

IRIS

Київ 2007

УДК. 316.6(008) + 159.98 + 159.9.072.3 + 159.9.072.43 + 159.955.4

Наукові рецензенти:

кандидат психологічних наук І.А. Слободянюк

кандидат психологічних наук О.А. Ліщинська

Рекомендовано до друку вченою радою Інституту соціальної та політичної психології АПН України, протокол № 11/07 від 20 грудня 2007 р.

Найдьонов М.І.

Формування системи рефлексивного управління в умовах складно-координованості. – К., 2008. – 65 с.

У брошурі подано стисле викладення теоретичних засад формування системи рефлексивного управління, яке розглядається в широкому діапазоні: від управління процесом саморозвитку (однієї людини) до смислової координації рефлексивних процесів, що охоплюють багатьох осіб. Основою для розгляду поняття рефлексивного управління виступає розуміння рефлексивного процесу, який в традиції психології рефлексії може бути зіставленим як з дискурсом окремої людини, так і з дискурсом корпоративної структури, спільноти.

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

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

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

© IRIS

© Найдьонов М.І.

ВСТУП. ЗРОСТАННЯ СКЛАДНОСТІ СЬОГОЧАСНОГО СВІТУ

Проблема. Зростання складності сьогочасного світу як одна з найсуттєвіших його характеристик уже є достатньо очевидною для багатьох верств сучасних суспільств. Не таким очевидним є співвідношення складності і простоти як сторін, що визначають не тільки місце людських домагань у діапазоні "доступне-недоступне", а й наслідків тих чи тих сформульованих людиною ставлень до складності. При визначенні такого співвідношення як спроби спростити складне (наприклад, у навчальному процесі – це застосування дидактичного принципу доступності) наслідки можуть бути різними: виправданими, ризикованими або такими, що вимагають додаткових витрат. Ризики можливі в будь-якій практиці.

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

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

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

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

1. ПЕРЕДУМОВИ СКЛАДНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

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 суперечності, прояви яких описуються мовою 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 є шляхом 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).

1.1. Складнокоординованість, складнокоординовані організації

Однією із функцій організації як соціальної системи є пошук підходів до перерозподілу навантаження всередині системи (з однієї особи на групу, підгрупи осіб), установлення співмірності, погодженості між складовими організаціями. 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 внаслідок етапу 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 має місце незалежно від того, який спосіб управління застосовується в організації на офіційному рівні (через ієрархічно підпорядковані центри чи через паралельно діючі, резервні центри координації).

Постулювання об'єктивної сторони складності (як норми сучасного світу) змушує звернути особливу увагу і виокремити ті випадки, коли безпосередньо цілі, завдання персон та організацій не розпізнаються ними як складні через те, що ці суб'єкти є носіями стереотипу нерозрізнення труднощі 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 нездоланих труднощів-проблем (коли наявним стає відсутність адекватного інструменту, який би приховував об'єктивну сторону складності), трапляються випадки, коли складність суб'єктивно представлена виміром "доступності-недоступності" (тобто власне трудностю). Продемонстроване зміщення в репрезентації тої самої реальності в різні проміжки діапазону її розуміння зумовлене функціонуванням у суб'єктивному просторі саме інстанції труднощі, яка на одному полюсі представлена вимірюванням кількості зусиль, потрібних для розв'язання проблеми, а на іншому – такою їх оцінкою, яка унеможлиблює рішення. 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 її опанування суб'єктом.

Описані випадки – **нерозрізнення труднощі як вимоги** формулювання принципово **іншого завдання** та **неусвідомлення хибності спроб спрощення складного** – утворюють окрему самотійну підсистему складності соціосисте-

ми. 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 додання 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 труднощі, що становить потенційну загрозу переспрямування зусиль системи на додання труднощі, а не складності. Тому можна зробити *висновок*: опрацювання складних завдань потребує наявності в організації постійної діючої підсистеми виокремлювання труднощі зі складності.

Нестереотипне розведення труднощі 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 труднощі 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 [1]. Перший стосується витратності координаційного процесу і задає вектор пошуку шляхів 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 багатифункціональність 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, яке притаманне не тільки суб'єктам економічних відносин [2].

Складність, підсистемами якої є технічні та соціальні аспекти, заслуговує на особливу увагу. Г. П. Щедровицький, аналізуючи штучне і природне в соціотехнічних системах, вказував на особливість цього соціуму, яку він назвав властивістю кентавр-об'єкта. Будучи похідною від поєднання специфічних діяльностей, які безпосередньо не взаємодіють, ця властивість у негативному своєму прояві відбивається на якості макроуправління, яке не забезпечує належного відтворення наукового знання. Як продукт інженерно-системного проектування, ця властивість залежить від уже не відтвореного гуманітарного знання, яке, у свою чергу, не забезпечує синтезу з інженерним знанням, бо існує виключно у своїй логіці (або в логіці загальнолюдських цінностей). Теза Щедровицького про таку властивість об'єктів у соціотехнічних системах діяльності, як їх мішаність, дотепер залишається актуальною.

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 [3]. Для цього він навіть вдається до використання не англійського слова *рефлексивність* (з французької), яке допускає стирання меж суб'єкта і об'єкта. Перебуваючи в дискурсі опонування основному постулатові економічної теорії про "незалежність подій на ринку", Сорос аналізує так звані самопідсилювальний та самозаспокійливий процеси, які є результатом 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 між ризиками та вигодою конкретику людської суб'єктивності (а не статистику поведінки споживання), Сорос створює інтенцію наділення тих, чия місія полягає в протистоянні змішуванню, смисловим різнобарв'ям, 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.

Модель багатофункціональності в експериментах з координації рухів.

У ситуації, коли аспекти невдалої координації на рівні соціотехнічному розглядаються як такі, що межують з катастрофами, у соціоекономічних системах – як вдалі чи невдалі спекуляції, слід долучитися до розгляду явища на рівні моделювання.

Попри те, що дослідження координації, проведені в діяльнісній парадигмі, спрямовувалися насамперед на вивчення координації рухів [4], 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 при збереженні доступності контролю параметрів управління виконанням завдань. Дані, отримані Назаровим, так само піддавалися первинному і вторинному аналізу. З них випливає, що механізм координації зусиль суб'єктів у системі являє собою спіраль. Цей базовий механізм передбачає не тільки наявність кільцевих контурів зворотних зв'язків, а й утворення зв'язків між цими структурами, характерне 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 [4] має безумовну наукову цінність з погляду отриманих завдяки їй побічних продуктів. Згідно із задумом, автор вдало досягає змішування сигналів на мо-

дифікованому гомеостаті. Це складне завдання, яке (згідно з логікою задуму) потребує відстежування досліджуваними **всієї** варіативності напрямків координування. Натомість Назаров зіткнувся з неодноразовим униканням такого підходу досліджуваними, які навчалися виокремлювати головні ознаки і, отже, досягали мети у свій – непередбачуваний дослідником – спосіб.

На нашу думку, така непередбачуваність досліджуваних характеризує не стільки аспекти когнітивні, скільки соціально-психологічні, 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 звуження координаційного процесу не через брак можливостей (технічних і наукових передумов) реалізації інших концептів, а внаслідок відрефлексованості на той час як значимих лише певних параметрів координації (подібних компонентів взаємодії у чотирикомпонентній рефлексивній моделі [5; 6; 7; 8; 9; 10]).

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

Координація може відбуватися в просторі і часі [11]. Координація в часі приводить до зіставляваності сил одиниць координування, над-адитивності соціальної системи; координація в просторі – до сумації сил суб'єктів, виходу з хаосу; динамічне структурування координації і в часі, і в просторі вирівнює і сумує сили з виходом на новий рівень координації та нові форми дії.

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

Наш висновок не означає нашої позиції, що смислові частини координації завжди стоять поруч із змістовими (у той самий час та в одному просторі як в умовах лабораторних експериментів, так і впроваджувальних 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 (приймання рішень, оцінювання ризиків тощо), з одного боку, та наявність складової труднощі в системі складності – з іншого, зумовлюють потребу розгляду психологічних (суб'єктних) аспектів складності.

1.2. Психологічні (суб'єктні) аспекти складності

Соціально-психологічна сторона змішування труднощі і складності, яку ми розглянули вище, може бути акцентована не через додаткову аргументацію чинника складності, а через апеляцію до стратегії долаття труднощі, яку в розрізі соціопізнавальних аспектів було представлено в праці П. С. Перепелиці [12]. У проведеному дослідником спеціальному формуванні випробуванні навчалися ідентифікувати складне як *скла-де-не*, яке обов'язково можна розкласти і знову об'єднати в потрібному для знаходження рішення порядку.

У межах рефлексивної психології було розкрито специфіку проблемних ситуацій як обов'язково *проблемно-конфліктних* [5; 6; 7; 9; 13].

Виявлення нами особливих стереотипів узгодження-розуміння [14] також вказує на присутність особистісного не тільки в предметному, інтелектуальному, кооперативно-комунікативному, а й на зовсім новому інтеграційному рівні – соціально-психологічному. Ідеться про присутність індивідної і групової суб'єктності водночас 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 свого стану нерозуміння в ситуації фактичної його незгоди (весь діапазон – від лояльності до конкуренції) чи, навпаки, маскуванню ним своєї інтелектуальної неспроможності поведінкою незгоди в ситуації ймовірної інтелектуальної дискредитації.

Виявлену феноменологію і фактологію мішаності [15] когнітивної та ідентифікаційної складових ми не намагалися перетворити на спеціальні інтервенційні технології додання 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 розгляду дещо пізніше.

1.3. Наукова і життєва подія: від події експерименту до події дослідження-впровадження

Експеримент як науковий дослідницький інструмент і як подія. Проблема удосконалення методів наукового дослідження. Проблема, представлена з різних боків у нашому викладі, вказує на потребу удосконалення методів наукового дослідження, щоб вони, з одного боку, відповідали вимогам науково-

го дослідження, з іншого – могли б за свій предмет брати цілісні, значимі для індивідів і груп, "нередаговані" відтинки життя.

З методологічного погляду сутність наукових понять [16] полягає в тому, що їх можна визначити в термінах дій і спостережень, які визнаються всіма, оскільки спираються на об'єктивну подію.

Р. Акофф і Ф. Емері, розширюючи межі розуміння експерименту наданням йому соціально-психологічного смислу, фактично переводять науковий експеримент у статус події. Це, звичайно, не знімає з експерименту його інструментальної наукової функції. 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 дослідницька подія як інструмент наукового дослідження (можливості представлення науковій спільноті). У більш широкому життєвому контексті подія (яка є співвідносною з вчинком [17]) виражається певною системою складових, які мають соціальне і особистісне значення одночасно, і хоча не виходять з безпосередньої зумовленості, іноді – через неочевидні механізми – складають одне ціле.

Саме така суб'єктивна складова спільної події, яка переводить звичайних учасників спільності чи взаємодії у статус авторів (навіть якщо вони якийсь час не усвідомлюють ні такого статусу події, ні її значення для майбутнього), є першою сходинкою, що наближає звичайне впровадження до дослідження. Життєво значимий захід, який не може бути затиснутий в експеримент (у систему тестів, опитувань тощо) через свою цілісність, тим не менше є доступним для описання його потенційному свідкові – науковій спільноті. Опис події в те-

рмінах інструменту перетворень етапів розвитку організації в частково штучних умовах скорочує виклад з протокольного (тобто повного) до інструментального. Наявність численних матеріалів – протоколу (відеопротоколу) події, результатів проміжних тестувань, текстів угод і правил (що регламентують дії сторін), письмових самодосліджень, проектних завдань, презентацій та схем (як опрідеченої думки, так і в сенсі традиції рефлексії, що є схематизацією, тобто апогеєм рефлексії) – при потребі спільноти долучитися до вдосконалення цього інструменту чи до його перевірки забезпечує їй таку можливість. Тобто впроваджувальна дослідницька подія може презентуватися спільноті як формально-процедурною мовою, так і мовою у вигляді її "живого нерву" – з проникненням у суб'єктивні вирази персональної та корпоративної значимості.

Проблема включення в подію дослідника-спостерігача. Особливість такого наукового дослідницького інструменту [16] полягає в неможливості його породження (здійснення) без включення в подію самого дослідника-спостерігача в статусі її учасника. Тобто спостерігач повинен брати участь у події, отже, мати спільність із учасниками, тоді як учасник повинен мати можливість для спостереження. Обидві ці ролі – учасника і спостерігача – мають скоординовуватися таким чином, щоб не тільки не нівелювати основної ролі, 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 ми намагаємося створити. Продовженням припущення такої можливості стало б формулювання додаткових вимог до цього дослідницького інструменту: оснащення його способами координації ролей спостерігача та учасника і додання 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 із запобігання змішуванню різних ролей чи його самовизначення на непритаманне поєднання дії і спостереження можна вважати дійсною особистісною новацією, виявом сили духу).

Таку подію ми називаємо дослідницькою впроваджувальною практикою. На полюсі практики (тобто для її споживача) вона головною метою має отримання для організації ресурсу (наприклад, актуальних наукових знань через суб'єктивне відтворення), а на полюсі дослідження (для дослідника-спостерігача) – додаткову перевірку теоретичних положень. Упроваджувальне дослідження при певній фіксації майже збігається з обсягом поняття *формуального 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).

Координація ролей дослідника і спостерігача. Поняття значущої спільної події містить у собі і суб'єктивну складову, яка проходить узгодження з іншими суб'єктами і, таким чином, отримує об'єктивацію .

Так, розглядаючи ролі дослідника (спостереження – як провідну діяльність і участь – як додаткову), бачимо, що перебування дослідника в події в ролі її безпосереднього учасника стає для нього ключем, що відкриває доступ до смислів, механізмів, суперечностей, які заважають організації – споживачеві послуги опанувати виклик складності. Відповідно для учасника основною діяльністю є пошук відповідей на виклик, додатковою ж – спостереження як інструмент розширення можливостей. При цьому поєднування цих ролей стає для учасника певним додатковим викликом. Організуючий бік ролі участі, яку час від часу "виконує" дослідник, полягає в запобіганні такому перевантаженню учасників через виконання ними різних ролей, що здатне знівелювати смисл пошуку. Цей бік ролі проявляється і в тому, що критерій подієвості вимагає від організаторів підсилення чи послаблення факторів, які актуальну подію перет-

ворювали б з образу та ситуативного стану (через їх порівняння) у факт проживання із смыслом відтинку життя. Ресурс спостереження (дослідження), який мають учасники, являє собою також ресурс і для тих, для кого основною є роль дослідження: процедури самодослідження, які застосовуються у впроваджувальній події, завдяки самотійному підмічанню учасниками смислових перешкод для пошуку і їх усуненню сприяють зосередженню на розв'язанні проблем, чим підсилюють мотивацію до участі та мінімізують ризики розчарувань, зменшуючи тим самим обсяг витрат дослідників на організаційну підтримку.

Внутрішні ролі дослідників є протилежно направлені. Так, виконання ролі учасника вміщує функцію скорочення відстані між дослідником та учасниками події для проникнення в смислове її поле, що спричиняє ризик впливу події на спостереження. З іншого боку, автономізація дослідника (віддалення від ролі участі для концентрації на спостереженні) тягне за собою ризик відриву від смислового поля події. Розв'язати цю проблему змішаності суперечливих ролей можна: по-перше, через координацію ролей спостереження і дії в середовищі самих дослідників (розподілом ролей у їх групі); по-друге, через координацію процедур, які зміщують рольове навантаження в зону доступності; по-третє, через забезпечення доступу учасників до спостереження за дослідниками (через такі процедури, як реконструкція учасниками задуму авторів проекту, реконструкція процедур, правил, переговорів як складових проекту, включення в подію інтерв'ю, наприклад, на тему "Як ви оцінюєте спрацьованість команди виконавців?", наділення певної групи учасників роллю спостереження тощо).

Утримання спеціалізації ролі та забезпечення вчасності переходу від однієї ролі до іншої потребує наявності в структурі події спеціального модуля узгоджень, що реалізується як напередодні події, так і в ході її здійснення. Через процедури узгодження відбувається об'єктивізація процесу як для самих учасників, так і для наукової спільноти.

Значуща подія має потенціал впливу на учасників, які, створюючи цю подію своїми діями, є одночасно її спостерігачами. Значуща спільна подія є простором здійснення спільного вчинку [17].

2. РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ВІД ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕФЛЕКСИВНИМ ПРОЦЕСОМ ДО АВТОРСЬКОГО ВИЗНАЧЕННЯ

2.1. Проблема неоднозначності поняття рефлексивного управління

Розглянуті поняття складності та координації (як імовірного способу упорядковування хаосу) певним чином або безпосередньо породжувалися саме в системах знань, які призначалися для подолання наслідків хаосу. Вкладання в поняття координації смислового аспекту засвідчило, що координування, яке його не враховує (тобто таке, що базується на застарілому розумінні координації), може бути не тільки невдалим, а й стати окремим чинником примноження складності. Розв'язати **проблему** координації як *проблему координації ролей* спостерігача та учасника у спільній події, що об'єднує дослідника та досліджуваного, можна тільки через розгляд підсистеми рефлексії.

Історично поняття рефлексії впливає з філософсько-психологічного розуміння її як здатності займати позицію "спостерігача", "дослідника" або "контролера" стосовно свого тіла, своїх дій, своїх думок. Зміст поняття рефлексивного управління, яке видається нам найбільш вірогідним при визначенні шляху розв'язання проблеми координації, перебуває в діапазоні використання від боротьби до етичного вибору, що позначає самотійну *проблему неоднозначності, несталості поняття*.

Однією із систем знань, що покликані долати наслідки хаосу, є знання про рефлексивне управління, до імпліцитних авторів якого можна віднести Г. П. Щедровицького. Безпосередньо ж у науковий обіг поняття ввів В. А. Лефевр [18], позначивши ним певний спосіб, який передається однією рефлексивною структурою іншій, що перебуває з нею в конфліктному взаємозв'язку. Першій структурі це надає перевагу, яка полягає у втраті другою керованості. В. Є. Лепський розширив поняття рефлексивного управління до системи [19]. Це поняття почало трактуватися також як моделювання однією системою другої із залученням останньої до іншої системи або, навпаки, залученням до

неї певних систем. М. Д. Іонов близький до цього розуміння в аспекті боротьби систем [20].

О. С. Анисимов, Г. П. Щедровицький розуміють рефлексивне управління [21] як управління, що здійснюється в організації разом з консультантом. Ф. І. Єрешко (хоч і з математичних позицій) тлумачить його як управління з рефлексією: "передбачити дії чи наміри оточуючих для того, щоб покращити чи загалом сформулювати стратегію управління" [22]. Т. М. Давиденко розглядає рефлексивне управління як конкретний тип управління певним об'єктом, наприклад, освітнім закладом (школою) [23]. У цьому випадку рефлексивне управління є системним розвитком школи, в основі якого лежить розвивальна взаємодія суб'єктів з позиції реагування на позицію самоуправління (через усвідомлення і зміну основ та засобів діяльності). В. Г. Поляков розглядав рефлексивне управління у специфічному аспекті підсистеми організаційно-економічної системи [24].

Для Ю. Д. Красовського [25] рефлексивне управління – це управління поведінкою, тоді як для А. В. Авілова (імпліцитно) – духом керівника [26]. І хоч ідея останнього про "рефлексивний зашморг" ("рефлексивну петлю") фактично змінює об'єкт управління – з людей і підрозділів на саморозвиток керівника, вона є досить 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 [3] 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 циклі "початок інвестування та 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 підтверджуються практикою [27].

Отож нам вдалося відстежити тенденцію переходу в розвитку поняття рефлексивного управління від змісту боротьби до насичення його психологічним змістом. При цьому спостерігаємо не тільки популяризацію поняття (як, до речі, і поняття рефлексії), а й розмивання його меж у разі використання як "загального місця", ярлика, що в практичній площині завдяки його ємкості та впізнаваності породжує безліч назв послуг, які, зрештою, складаються з тривіального переліку консалтингових пропозицій.

Аналіз поняття з міждисциплінарних позицій виявляє тенденцію розуміння рефлексивного управління як управління рефлексивним процесом, хоча явної вираженості ця тенденція і не набуває. Це можна пояснити тим, що автори, чий тлумачення поняття утворюють зазначену тенденцію, спираються на моделі рефлексії, які здебільшого концентруються на схематичному результативному підході. І. М. Семенов кваліфікує їх як "зворотні моделі", тобто такі, які, по-перше, для здійснення рефлексії потребують зупинки основної діяльності, по-друге, у момент зупинки спрямовані 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*, 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 в частині співвіднесення в ньому формалізованих та неформалізованих (смыслових) складових координації. Опора впроваджувальної технології на концепцію групової рефлексії, у якій модель рефлексивно-продуктивного процесу містить не тільки комунікативно-смыслову, а й соціоко-

гнітивну складову, відкриває можливості розширення її статусу до водночас дослідницької, яка може презентувати науковій спільноті явище рефлексивного управління.

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

Так, у різних констатуючих і формуючих серіях [5; 6; 8; 9; 13] в індивідуальних і групових дослідженнях було показано можливість управління рефлексивним процесом у межах моделюючої ситуації розв'язання малої творчої задачі. Спеціальні порівняння індивідуальних і групових рішень одних і тих самих випробуваних засвідчили принципову обмеженість підходів, адекватних при управлінні рефлексивним процесом у випадку індивідуального вирішення задачі, для їх застосування при груповому розв'язанні [9].

Внесок дослідження багатofункціональності координації при дослідженні координації рухів. Звернувшись знову до даних, отриманих А. І. Назаровим при вивченні координації рухів [4] (що не потрапили в поле зору дослідника), можемо дійти висновків, подібних до тих, що були зроблені нами при вивченні функціонування рефлексії в ситуації розв'язання малих творчих задач.

Маємо підстави констатувати, що в експерименті Назарова оминання випробуваними певних дій стеження та реагування (щодо задуму дослідника) відбувалося внаслідок їх орієнтування в соціально-психологічному ресурсі, до якого вони були залучені, і саме його використання давало їм змогу орієнтуватися і знаходити рішення (хоча з погляду дослідника для випробуваних був доступний тільки контроль параметрів). Виявлені в дослідженні системні законо-

мірності багатофункціональності координації стали важливим внеском у розроблення шляхів побудови *системи рефлексивного управління*.

2.2. Від управління рефлексивним процесом до формування системи рефлексивного управління

Управління рефлексивним процесом у проектах розвитку організацій.

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

При виконанні зазначених типів проектів можливості управління рефлексивним процесом стало можливим завдяки застосуванню спеціальної системи рефлексивних процедур [16], через які фактично здійснювався сутнісний вплив на рефлексивність. Рефлексивне управління реалізовувалося в проектах у колективно-розподілений (між замовником і виконавцем проектів розвитку організацій) спосіб, який можна назвати управлінням рефлексивним процесом, втіленим у результат.

Щоб обґрунтувати можливість набуття цими окремими реалізованими проектами розвитку організацій (стан яких перебував у діапазоні від "свідомий пошук зменшення витрат на об'єктивно складний спосіб самоздійснення" до такого, що можна визначити як "напередодні розвалу") статусу системи формування рефлексивного управління як дослідницького інструменту, звернемося до різних традицій використання поняття системи. Остаточну ж перевірку поло-

ження про формування системи рефлексивного управління як адекватного інструменту запобігання явищу складнокоординованості можна здійснити шляхом аналізу такого випадку складності в організації, який ми означили вище.

Складнокоординованість – невідповідність функції та структури.

Будь-яке дослідження системи, що має власну мету і свідомі завдання, невідворотно перетворюється в процес взаємодії – кооперативної чи конфліктної – дослідника та системи, яку він вивчає. Основою цієї взаємодії є певним чином пов'язані процеси взаємного усвідомлення ситуації [27], у тому числі усвідомлення власної позиції та позиції свого партнера по взаємодії. Саме такого роду структури В. Лефевр назвав рефлексивними.

Оскільки, як зазначалося вище, в умовах складнокоординованості порушується відповідність функції і структури (чи внаслідок невиокремленості функції до оформлення її в спеціалізованій структурі, чи через втрату застарілою структурою своєї функції), опис рефлексивних процесів, які здатні зафіксувати дисбаланс структури та функції, свідчить на користь вивчення рефлексивного процесу в процедурах дослідження-впровадження проектів розвитку.

Згідно з принципами системного аналізу в системі управління організацією нами виділяється підсистема рефлексивного управління як управління рефлексивними процесами, функції якої визначаються на основі декомпозиції системи як цілого [16].

Структурно-функціональний аналіз, спрямований на визначення шляхів формування системи рефлексивного управління, зосереджується на таких ключових аспектах системи, як вхід, розвиток, вихід, відповідність (чи її відсутність) між структурами і функціями координації рефлексивних процесів [27].

Досвід відповідно до системного підходу можна уявити як систему розподілених точок зору, своєрідний розподілений синтез, коли завдання остаточного синтезу не є обов'язковим. Тобто слід визнати, що в допонятійному, категоріальному рівні міститься ресурс рефлексування, який можна опановувати як розподілення, утримування та відтворення точок зору не в індивідній, а інтерсуб'єктній когнітивній площині.

Тенденції суб'єктивного опанування складності. Розглядаючи складність як об'єктивну характеристику, ми звертали увагу на тенденції її суб'єктивного опанування: *стабілізуючу* – яка провокує спрощення, і *виокремлювальну* – яка реалізує свідоме самовизначення на витрати з утримання складного без його спрощення. Стабілізуюча тенденція підпорядковується *принципові редукування*, виокремлювальна – *принципові інновації*. Остання тільки на першому етапі її реалізації може здійснюватися як свідоме докладання додаткових зусиль. Проте на наступних етапах, якщо додаткові зусилля не вдасться компенсувати застосуванням нового, здатного подолати суперечності, способу, виокремлювальна тенденція перетвориться в стабілізуючу. Саме суперечність зазначених тенденцій забезпечує життєздатність системи. Аргументація підпорядкування цих тенденцій головній ознаці в системі – саморегульованості – не означає відсутності цілеспрямованості систем.

Критерії сформованості: від цілеспрямованості до автономності системи. Система діє цілеспрямовано [16], коли й надалі переслідує одну й ту саму мету, змінюючи власну поведінку при зміні зовнішніх умов. Так можна перевірити, чи має система цілеспрямованість: порушуючи зовнішні умови, відстежувати, чи зберігається цілеспрямованість її дій. Це положення підтверджує можливість таких процедурних реалізацій дослідницького інструменту, які б з очевидністю змінювали умови, що дало б змогу перевірити, чи має система цілі збільшення обсягу рефлексування до потрібного їй (організації) для опанування складності.

Одним з головних завдань системи є відтворення її автономності, яка досягається завдяки обміну ресурсів із зовнішніми системами. Максимальної автономності системи досягають за умови прагнення до ідеалу [16]. Забезпечення автономності підсистем залишається магістральним шляхом прогресу. Крім цього, розвиток системи рефлексивного управління через процедури координації рефлексивного процесу повинен відбуватися згідно з іншими методологічними передбаченнями, такими як *диференціація* – перехід від синкретичного до все більш самодиференційованого типу [27], *індивідуалізація* та *ідентифікація*

[16]. Такому розвитку відповідають різні рівні системи, у тому числі суперструктура цінностей і символів [28].

Вищезазначені методологічні принципи використано для розробки спеціальних процедур групової рефлексії як певних підсистем координації суб'єктів у межах формування системи рефлексивного управління. Візьмемо, наприклад, описаний вище узгоджувальний модуль. У ньому використовуються оформлені у письмовому вигляді "передуюча угода" і додаток до неї – "правила, принципи, цінності рефлексивного тренінгу-практикуму". Поступово розділ тексту "цінності" з розмитого (порівняно з більш чіткими "правилами" і "принципами") регулятиву стає спочатку колективним інструментом долання неповної визначеності правил в унікальній події, а потім – у процедурі публічного самодослідження учасників (рефлексії) – ми можемо спостерігати як їх ціннісну ідентифікацію, так і інструментальну диференціацію.

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

Наступним рівнем перевірки дієздатності дослідницького інструменту (крім перевірки можливості моделювання управління рефлексивним процесом, зафіксованого за фактом його здійснення в площині практичної вигоди) є рівень теоретичного формулювання критеріїв сформованості рефлексивного управління, які б відбивали процесуальний бік формування та збігалися при здійсненні. Тому постає потреба розглянути підходи щодо формування.

2.3. Формування системи як формування психічного

Парадокс формування суб'єктності. Обґрунтування на попередніх етапах викладення невідповідної центрованості суб'єктності як одного з чинників складнокоординованості відкриває новий бік **проблеми**, яку можна визначити

як *парадокс формування суб'єктності*. Це означає, що аспект адекватності центрування суб'єктності треба включити до переліку об'єднаних метою формування завдань, які протистояли б дії чинників складнокоординованості. Проте саме це і є парадоксальним, бо суб'єктність – це самодетермінована сутність.

Проявом цього парадоксу є неоднозначність у співвіднесеності понять інтервенція, культивування та формування. Посилаючись на більш докладний аналіз цієї проблеми в попередніх роботах [29], тут лише зазначимо, що парадокс може бути розв'язаний згідно з ресурсним підходом до суб'єктності, який постулює автоматизм взаємопереходів інтрапсихічного та інтерсуб'єктного.

Долання парадоксу формування суб'єктності створенням спільного контуру події. 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 відбуваються з накопиченням чинників подальшої само-детермінованості.

Щоб реалізувати намічений шлях подолання парадоксу формування суб'єктності в межах груп-рефлексивного підходу формулюється *принцип спільного контуру*, в якому забезпечується простір інтерсуб'єктності між досліджуваним і дослідником, створюється можливість досягнення повноти групового суб'єкта. У спільний контур соціально-психологічного аналізу вводиться не тільки суб'єкт – досліджуваний (особистість, група, організація), 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 груп-рефлексивного підходу є дійсно радикальною, бо йде значно далі, ніж розгляд етичних проблем захисту гідності досліджуваного через укладання інформуючої угоди про участь у дослідженні (прообраз нашої "передуючої" угоди). По суті, йдеться про створення спільної значущої події, яка об'єднує дослідника і досліджуваного, і спільної рефлексії чинків у цій події, що дає змогу відкрити сенсотвірні джерела самодетермінації суб'єктності.

Поняття культивування, формування, інтервенції. Утворення спільного контуру події значною мірою відповідає принципів утворення середовища ("средообразования") [10; 30], який пропонує 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 [10; 30], воно має обмеження, яке 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 протигагу змістовому (принаймні в розрізі його розуміння як поетапного формування розумових дій, за яким свого часу це поняття було закріплене) як протиставлення формування та культивування [10].

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

Інтервенція як підсистема формування. 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"[31].

Відвертість терміна *інтервенція* не віддаляє нас від апологетів його використання ні в змістовому, ні в етичному плані. Ми цілком згодні з тим, що: "психологія дуже вмila 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" [32]. Ми згодні також з 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 терміні "інтервенція" нас приваблює однозначність адресації впливу, чітке визначення статусу ресурсотримувача і ресурсонадавача, чим наповнюється смисл впливу. У ньому 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, *по-перше*, 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 напряду втручання* і забезпечує створення спільного контуру дослідження-впровадження. Отже, визнання впливу (інтервенції) у формуванні переводить його (формування) в статус суб'єкт-суб'єктної реалізації. *По-друге*,

межі прийнятної інтервенції рефлексуються сторонами в спеціальних процедурах, якими є: укладання попередньої угоди та перевірка її дотримання при підведенні підсумків події. Це не тільки виходить на рівень етичного регулювання, а й вводить у дію процедурний (тобто відтворюваний) аспект процесу дослідження.

У викладеному вище бачимо продовження традиції, за якою формування психічного розглядається як набуття ним нової, більш розвиненої форми, яке відбувається в ході діяльності суб'єкта. Збагачення цієї традиції опосередковується аксіологічними засадами суб'єктної паритетності, 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*.

Процеси спільної координації рухів як прообраз спільного контуру події. Базовий механізм координації зусиль суб'єктів, за А. І. Назаровим [4], передбачає не тільки наявність кільцевих контурів зворотних зв'язків, а й утворення зв'язків між цими кільцевими контурами, характерне для більш складних систем. Тому координація зусиль суб'єктів у системі має розглядатися як певна підсистема. 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 випадку 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 як інформація, що допомагає йому застосовувати ту чи іншу процедуру, в основі якої лежать кільцевий і спіральний принципи. Іноді якийсь з 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 огляду 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 пропозицію кардинальної зміни напрямку предметного чи смислового пошуку з обґрунтуванням підстав для ухвалення рішення про зміну напрямку.

Отже, застосування будь-якого типу кола обговорення є реалізацією кільцевого принципу. Основним же вектором реалізації спірального принципу є зміна типів кіл обговорення. 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 принципіві "снігової кулі", ніж нарощування, який може розглядатися як аналог спіралі. Для цієї процедури характерним є, з одного боку, подальше функціонування групового суб'єкта, а з іншого – його розщеплення. Ефект "снігової кулі" підтримується саме натхненням учасників, але кожен з них у своєму самодослідженні (хоча і може включати в його межі ідентифікацію із цією спільнотою) переважно реалізує тенденцію виокремлювання як слідування імпліцитній інструкції, закарбованій у терміні "самодослідження".

3. МОДЕЛЬ ПЕРЕВІРКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ (У ПРОЕКТІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЛИТТЯ КОМПАНІЙ – ЛІДЕРІВ РИНКУ)

3.1. Унеможливлення ризиків об'єднання лідерів ринку як соціально значима проблема

Проблема об'єднання лідерів ринку. За перевірку 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 сходинки (розгорнуто цей випадок наводився в [33]).

Для компаній, які зливаються, збереження попередніх і створення нової сутності містить вагомий психологічний складову. Саме вона стає у багатьох випадках причиною невдалого об'єднання (за статистичними даними, лише 20% випадків злиття завершуються успішно). Варіант злиття компаній-лідерів ринку містить у собі ще більше ризиків, оскільки лідери належать до тих організацій, які не тільки мають потужні організаційні культури, а і їх спеціалізованість 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 має проявлення 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 отримання якої з'являється тільки в результаті проходження людиною етапу перебування на вільному ринку праці.

Беручи за аргументацію відповідності події – технологічної підтримки – викладеним вимогам щодо збагачення поняття координації поняттям формування системи рефлексивного управління, у даному випадку акцентуємо увагу насамперед на аспекті відтворюваності окремих модулів події в географічно рі-

зних місцях її здійснення та близьких часових термінах різними, але концептуально об'єднаними виконавцями і замовниками.

Цей аспект відтворюваності як модулів впровадження, так і модулів дослідження відкриває можливість змінити статус цього інструменту від такого, яким користується одна команда, до такого, яким може користуватися наукова спільнота. Відстежимо цю логіку перетворень – від задуму до результату – в різних умовах визначеності замовлення.

3.2. Проект забезпечення злиття компаній

Проект забезпечення злиття компаній в контексті інших проектів.

Опис ситуації. Виконавець проекту психологічного забезпечення процесу злиття компаній має із замовником партнерські відносини і періодично надає послуги з консалтингу персоналу. Напередодні і в ході злиття ним у різних підрозділах та на різних щаблях структури організації виконується 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 – задачі 2005. Зміцнення традицій чи зміни?"; 3) "Рефлексивна комунікація – істотний ресурс ефективності бізнесу в період майбутніх змін"; 4) "Готовність та своєчасні рішення для унеможливлення недружніх поглинань" (Перший проект планувався як проактивний для забезпечення злиття серед 5-9-ти компаній різних національних ринків. Як такий не був затверджений, але фактично забезпечив методологічну функцію для проектів, що в подальшому розгорнулися. Останній проект не проходив процедури узгодження та формального оформлення внаслідок актуальної потреби його реалізації).

Центральний проект. Аспекти контексту. Центральним для формування системи рефлексивного управління став проект науково-практичного вирішення задачі 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, необхідні для забезпечення повноти опису цього конкретного випадку (зауважимо, що проникнення в контекст замовлення у внутрішньому середовищі виконавця закріплюється в документах "Заявка на проект" або "Смислові аспекти технічного завдання").

По-перше, дві компанії, що об'єднувалися (І та Г), були схожими не тільки за економічними показниками діяльності. Компанія І, як історичний лідер, часто виступала донором людських ресурсів для компанії Г. Таким чином, значна частина персоналу компанії Г мала досвід роботи в компанії І. І, незважаючи на те, що компанії виробляли і збували різні, хоча і конкуруючі торгові марки, у персоналу були особисті мотиви для конкуренції.

По-друге, ускладнюючим аспектом злиття було рішення управляючої¹ компанії про скорочення термінів злиття. Первинним задумом передбачалося паралельне існування двох компаній (як юридичних осіб і організаційних структур) упродовж року після укладення угод на рівні акціонерів. Рік роботи як термін збігався з повним циклом економічних відносин і давав можливість досягти певного результату, що могло б послугувати управлінським критерієм ефективності філіалів. Економічні критерії замислювалися як критерії прийняття рішень про ліквідацію менш ефективних філіалів у регіонах, де функціонували підструктури одночасно двох конкуруючих у минулому компаній.

По-третє, компанії відтворювали досить відмінні організаційні культури. Перша компанія (І) може бути охарактеризована як загалом цілісна, раціональна, де присутні оформлені аспекти і цінностей, і стандартів, а тип внутрішніх відносин наближений до відносин "внутрішній замовник – внутрішній виконавець". Друга (Г) відтворювала тип культури, яку можна назвати корпоративною вірою, якій 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 (І), і в сенсі економії прямих витрат (у тому числі й на залу-

¹ У даному випадку йдеться про об'єднання кількох людей, безпосередньо пов'язаних зі зборами акціонерів

чення персоналу). Вигоди розвитку другої компанії (Г) за типом "корпоративна віра" на етапі "до об'єднання" обернулися складністю на етапі "після об'єднання" внаслідок прийняття представниками власника об'єднаної компанії рішення про розбудову нової організаційної структури на базі структури і культури компанії І.

Саме в точці конфлікту часу (термінів злиття) та способу злиття керівництво компаній приймає рішення про запрошення зовнішньої групи розвитку для забезпечення технологічної підтримки процесу злиття. Скорочення термінів фактично заперечує старий (планований) спосіб його здійснення. Варто підкреслити, що зовнішня група психологічної спрямованості запрошується для супроводу не будь-якого з нейтральних аспектів виробничого циклу, а саме конфліктної зони злиття – у відповідний період переживань невизначеності, ціннісних протиріч, розчарувань у лідерах і т. п. Даний позаплановий проект як задум (викладений виконавцем у тексті) стає відповіддю на виклик скорочення строків злиття та позбавлення річних економічних показників діяльності статусу критеріїв скорочення організаційних структур і, відповідно, персоналу.

3.3. Феноменологічні прояви складнокоординованості у ситуації злиття,

Аналіз контексту злиття, іншої фактології, що проявилася до і під час реалізації моделюючої події, та зроблений вище теоретичний аналіз складнокоординованості підтверджують, що на певному етапі суб'єктивне відбиття об'єктивно складного перебуває на стадії мішаного, проблемно-конфліктного [2]. Наведемо феноменологічні прояви складнокоординованості у ситуації злиття, теоретично передбачені нами раніше (див. Додаток 1; [34]).

Складова балансування владою. Так, складова балансування владою в ситуації злиття не зменшує труднощі та складності завдань, що розв'язуються в ній суб'єктами управління. Наявність пригніченості чи перенасиченості мотиваційної функції управління є наслідком взаємної залежності її носіїв від сил, що несуть інші цінності та більш або менш відкрито відстоюють окремі власні інтереси.

Аспект персональної влади в історії цих компаній як аспект концентрації ресурсів під особистим або груповим (а не системно-управлінським) контролем стає ще більш вираженим у ситуації злиття, тому що персональна влада представлена тут в актуальній формі, а системно-управлінська – тільки в потенційній. Без спеціальних тренінгів, спрямованих на психологічну орієнтацію управлінців щодо ризиків та вигод використання персональної влади в ситуації злиття, лишається високою вірогідність того, що ресурси, набуті раніше, будуть спрямовані на реалізацію цілей окремих суб'єктів, і що ці цілі не будуть збігатися із цілями об'єднаної організації, яка в той момент є більшою мірою задумом, ніж функцією, і тим більше, структурою. 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 прийнятого 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.

Наведемо фрагмент групової дискусії, що відбулася в ході реалізації другого етапу² проекту, який ілюструє балансування владою в середовищі експертів під час конкурсу, як приклад цього феномену, притаманного загалом ситуації злиття організацій. Отже, тренер звертається до експерта: "К., я звертаюсь до Вас за консультацією як до професіонала. Чи згодні Ви зі мною, що в моделюючому завданні учасники Х та Y приблизно однаково не впоралися із завданням?" К.: "Так, за таку роботу "в полі" – плакала б їх премія...". Тренер: "Чому ж виставлені Вами їх рейтинги відрізняються один від одного не на один, а аж на чотири пункти?". К.: "Тому, що з Х я пропрацював чотири роки і знаю, що в житті він такої помилки не зробить. А Y я не знаю, і щодо нього я не впевнений...".

² Докладніше про етапи див. додаток 3.

Наведений фрагмент свідчить не тільки про балансування владою, що продемонстрував даний експерт, а й вказує на його пряму нелояльність до тренера і системи управління, оскільки на той момент уже діяла конвенція щодо правил дій (рішень) та системи критеріїв оцінювання учасників у моделюючому заході, що відбувався. Головним критерієм був узгоджений критерій лояльності до конкурсу. (Трохи забігаючи наперед у викладенні аспектів системи рефлексивного управління, зазначимо, що більш глибоке вивчення цього випадку виявило в багатьох керівників виразну тенденцію до спрощеної реалізації цінності персональної конкурентної позиції кожного учасника конкурсу. Роздуми на кшталт: "Я не можу вплинути на події в сусідньому підрозділі – там керівник від "них" (тобто з компанії-конкурента), то, виходить, у моєму підрозділі мені треба провести якомога більше своїх" – перетворюють роль керівника: з того, хто створює умови для конкуренції фахових компетенцій учасників конкурсу, він перетворюється на того, хто сам включається в конкуренцію, але вже поза узгодженими правилами).

Складова поліційності. Така складова, як *поліційність*, відбиває факт співіснування і боротьби різних цінностей як на суспільному, так і на особистісному рівнях. Різні й неузгоджені цінності стають основою не тільки для неспіввіднесених оцінок та зворотних зв'язків. Складаються ситуації, коли нескоординовані критерії оцінок, що є похідними від різних цінностей, закладають нові протиріччя та конфліктні протистояння.

У зв'язку з 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 дивись нижче).

Наведемо ще два фрагменти, смисли яких потенційно містять у собі цінності організації. Їх висловили не водночас, і навіть не в тотожній аудиторії, два керівники різного рівня двох кампаній, про які йдеться, але кожний виступ мав

подієвий³ статус. Представник компанії "Г": "Чи правда, що люди для нас є головним капіталом? Весь час для нас головним було надати людині шанс. Ми нікого ніколи не звільняли. Якщо хтось не міг виконувати свою роботу, він мав це зрозуміти це сам. Якщо людина казала: "Хочу ще раз спробувати", - ми надавали можливість зробити ще одну спробу". Представник компанії "І": "Чи стверджую я і тепер, що персонал – найцінніший ресурс компанії? Так! Я, дивлячись у вічі кожному, хто мені кине зворотне, скажу, що ми ніколи не надавали пільг "почесним пенсіонерам". Але ми завжди давали можливість мати гідну платню і тим заробити гідну пенсію. Хто з тих, які дійсно вийшли від нас на пенсію, має образи? Чому гарантоване підвищення платні за ту ж саму роботу навіть при певному скороченні повинно мене спонукати відвертати очі?"

Наведені фрагменти 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. Ці позиції можна реконструювати як похідні від різних, і навіть протилежних, цінностей щодо персоналу. Попри пафос турботи про людину представник компанії "Г" допускає прийняття ситуації непрозорості ("щоб людина сама зрозуміла"), що може стати основою маніпулювання в організаційному середовищі. Водночас цінність ефективності організації нібито набуває підпорядкованого пріоритету (при неефективності роботи персоналу ефективність усієї організації також може знижуватися), що часто є лише декларацією і також спричиняється до поширення стандартів подвійної моралі. Представник компанії "І" теж як найвищу цінність позиціонує цінність персоналу, але суто в ресурсному ракурсі, який є економічним чинником внутрішніх відносин і у своїй прямоті та однозначності збігається з усією попередньою політикою компанії щодо персоналу. Розбіжності понять "люди як носії цінностей, здібностей, домагань" і "людські ресурси" очевидні на професійному рівні сприйняття. На смисловому рівні вони можуть сприйматися як смисл, близький до загальнолюдського, і як

³ Забезпечення будь якого заходу ПМТ статусом події є вимогою. Відповісти цьому статусові кожна реалізація ПМТ може за умови, коли кожен учасник події виходить за межі буденності (стереотипності), має можливість опанувати інноваційну позицію при розв'язанні життєво значущих проблем та суб'єктивно визначає її як таку.

смысл економічної доцільності. Наявність неоднозначності може бути джерелом конфліктності в організації. Присутність у корпоративній культурі конвенційних, рольових та інших інструментів самообмеження статусу людини до статусу ресурсу зберігає самоповагу та забезпечує певну гармонію відносин людей, які мають культуру самообмеження.

Складова боротьби статусів. Властива для явища складнокоординованості складова *боротьби статусів* загострюється на етапі перебудови організації, коли зміни не забезпечені своєчасним усвідомленням нових правил життя та дієвими підтвердженнями їх відповідності очікуванням від статусу. У ситуації, коли одна компанія була донором персоналу для іншої, додатковою обставиною ускладнення постає контекст оцінних шкал різностатусного персоналу: "Хіба робітник, який не справлявся у нас із роботою комірника, може у них добре виконувати роботу завідуючого складом?" – одна логіка; і логіка іншої сторони: "Якщо вони не змогли виявити наших можливостей і нераціонально використовували людські ресурси тоді, то яка гарантія, що так буде зараз?".

Невідповідність інтелектуальних внесків статусам. Ще одним із проявів складнокоординованості є *невідповідність інтелектуальних внесків статусам*. Вона набуває в організаціях негативного забарвлення на стику різних цінностей і значущих оцінок через згорнутість (або взагалі відсутність) традицій відображення операціоналізованого розгортання завдань та звітів як публічної дії. Саме скороченість (або й відсутність) традиції відбиття в процедурах розгортання мети, результатів і звітів щодо них як публічної дії породжує автономні системи оцінювання внесків.

Складова різно-предметності. Складова *різно-предметності* – це прояв існування різних картин світу в організації, яка в управлінському коді звичайного дискурсу не розрізняє певні сторони явищ чи якостей: персоналом використовуються одні й ті самі знаки, але, виконуючи різні діяльності, суб'єкти наповнюють їх для себе різними смислами. Відсутність спільного бачення проявляється як "розмова ніби різними мовами", а інколи навіть і не усвідомлюється як проблема.

Наявність у даній ситуації усіх ознак феномена складнокоординованості дає нам підстави розглядати цей випадок не тільки як прикладну реалізацію груп-рефлексивних теоретичних положень. Ця ситуація може бути кваліфікована як ситуація складнокоординованості в організації напередодні і в процесі злиття. Тому її можна розглядати як модель формування системи рефлексивного управління, що є адекватним способом розв'язання проблеми.

Виходячи з констатації порушення принципів цілісності як системного чинника складнокоординованої організації [2], усі розділи проекту із застосування ПМТ були спрямовані на унеможливлення порушення цих принципів

3.4. Конституенти проектної мета-технології

Проектна документація. Проектна мета-технологія як системне впровадження теоретичних позицій груп-рефлексивної теорії, будучи викладеною у формі документа "Проект" як одному із своїх головних конституентів, зазвичай містить такі розділи: 1) задум проекту; 2) мета, завдання і результати "підготовчого етапу проекту"; 3) мета, завдання і результати "моделюючого етапу проекту"; 4) методологія, методи, можливості методів; 5) форми роботи; 6) візуальна схема тренінг-практикуму; 7) витрати часу на проект, режим роботи; 8) логічні етапи реалізації проекту; 9) перспективи.

Інші складові проекту – проектна документація (контракти, специфікації до них), введення виконавця в позицію рефлексивного управляючого (наказ по підприємству про здійснення заходів і статус головного тренера, "Меморандум" тощо), а замовників (керівництва організації) та учасників – у позицію замовників та спів-замовників ("Передуючі угоди", "Правила роботи в тренінг-практикумі") – описані нами в попередніх роботах у відповідних змістових розділах ("Суб'єкти", "Конвенції – когніції", "Цінності – норми – процедури") [35].

Теоретичне відбиття в Проекті повноти потреб замовника як передумова успішності впровадження. Наведемо майже в повному обсязі текст першого розділу документа "Проект"⁴, що був розроблений виконавцем саме

⁴ Зауважимо, що написаний текст спирається на знання замовником інших продуктів виконавця, які попередньо були подані замовникові на затвердження як текст Проекту. У випадку, коли замовник уперше стикнувся б із

для цього випадку, оскільки детальне відтворення задуму потрібне для того, щоб читач мав можливість співвіднести потреби замовника зі смислами, які виконавець у цьому тексті акцентував як напрями та способи подальшого розгортання проекту (розділи 4 і 5 у дещо відмінній логіці наведено у [36]; розділ 6 подано в додатку 2; розділи 2, 3 і 9 частково і непрямо включено в опис цього випадку).

Проект як задум. Отже, розділ 1 документа "Проект" має назву "Задум проекту" і містить такий текст: *"Задум даного проекту типу "конкурс" спрямований на задоволення потреби кожного члена колективу (від тієї позиції до рівня стратегічного керівника) в якісних кадрових рішеннях про заняття вакантних посад згідно нового штатного розкладу в контексті злиття двох компаній. При цьому істотною стороною якості рішень, які приймаються, є їх прозорість – об'єктивність, критеріальність, причетність.*

Задача відбору кандидатів на позиції нового штатного розкладу, кількість яких менша, ніж у двох материнських компаніях – є задачею не тільки по забезпеченню ефективності людських ресурсів нової бізнес структури, але і задачею врахування людських почуттів, прояву цінностей колишніх компаній як декларацій або дійсних цінностей. Саме тому, що неможливо проігнорувати ключову цінність компаній – "персонал наша головний капітал" - ні по відношенню до тих, хто працюватиме в об'єднаній компанії, ні по відношенню до тих, хто після даного конкурсу придбає імпульс нового кар'єрного зростання в нових умовах, неможливо обмежитися реалізацією тільки задачі відбору. Таке вузьке рішення пригнітить і тих, хто залишиться, і тих, хто піде, не в значенні віри в себе, а в значенні віри в компанію. Саме тому даний проект пропонує не рішення задачі вибору (персоналу), а рішення задачі творення – компетенцій, смислів, достатніх для того, і щоб бути разом, і щоб бути нарізно.

З цією метою проектом передбачається функціонування протягом усього терміну його здійснення кількох привабливих ідей. З погляду реалізації рефлексивної культури процес злиття декількох організацій пропонується розглядати

проектом як з нормативним та смислорегулюючим продуктом, останній відповідав би не тільки принципу унікальності, а й поступовості.

не як аспект кризи, складнощів, незручності, а як етап розвитку бізнесу і його носіїв не тільки в об'єктивному, а і в суб'єктивному вимірі, незалежно від вірогідності перспективи залишитися після злиття серед персоналу новоствореної організації чи скористатися можливістю кар'єрного зростання за допомогою конкуренції на вільному ринку праці. Першочерговим завданням конкурсу слід вважати не відбір, а підготовку до стовідсотково успішної конкуренції на вільному ринку праці для кожного учасника проекту. Ця ідея спирається на базові функції співробітника торговельної організації⁵ і припускає можливість погляду робітника на самого себе як на привабливий товар, відповідальність за уміння продати який закріплено за ним же.

Наступною задачею є задача сприяння кожному учаснику конкурсу в його спробах вилучення із загального інтелектуально-організаційного капіталу компаній (схеми роботи, підходи, навички) персональної його частини, яка стане особистою конкурентною перевагою при подальшому працевлаштуванні.

Виходячи з попереднього, 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 внеску, публічно набутому і водночас однаково доступному кожному представнику різних компаній.

У результаті труднощі застосування підсумкових показників річного періоду діяльності як очевидних критеріїв (через незавершеність періоду⁶), 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 разі такого варіанту рішення завдання злиття демонструють підтвердження цінності: "Люди – наш головний капітал".

⁵ У виробничих ланках компаній скорочення не передбачалося. Там реалізовувався інший проект аналізу і відтворення цінностей єдності зв'язків центрального офісу та виробництва.

⁶ Див. Центральний проект. Аспекти контексту (с. 33).

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, але і гнучким, доступним чинником економії інших ресурсів (матеріальних і фінансових, ресурсів часу і т. ін); 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 ускладнюючий 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 напрям – це залучення персоналу (у в тому числі і того, який буде ротовано узовні) в процес розроблення та ухвалення рішення про критерії (і про відповідність критеріям). Другий напрям 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.

Поняття **"розвиток підприємства"** в ході реалізації проекту типу "Конкурс" розглядається як: а) розвиток у ході вирішення завдання відбору як на працювання в процесі моделювання заготовок рішень аж до диференціації (внутрішнє – зовнішнє середовище); б) зсув завдання адаптації колективів не на період "після конкурсу", а в ситуацію самого конкурсу; в) відтворення інтелек-

туальних ресурсів у ході конкурсу; г) вироблення готовності претендентів до відтворення задуму бізнесу в найкоротші терміни.

Комплексність рішення забезпечується поєднанням в одному проекті низки завдань, а саме: відбору, адаптації, розвитку учасників з різним статусом (кандидатів на позицію фактичних співробітників чи кандидатів на звільнення); інноваційного (нормативного, концептуального) забезпечення функціонування; забезпечення вилучення особистого капіталу з капіталу організації як чинника успішності на вільному ринку праці.

Проект містить реалізацію **ідеї партнерства** замовника, виконавця, учасника як ідеї достатньої забезпеченості ресурсами. Водночас партнерство – це символ, гарантія довіри учасника до процедури відбору. Партнерство замовника і виконавця передбачає спільну розробку завдань (критеріїв) по встановленню спеціальних здібностей відповідно до компетенцій. Партнерство виконавця і учасника, по-перше, надає учасникові право контролю виконавця, по-друге, забезпечує коректну передачу відповідальності стратегічного керівництва за результати відбору трьом паритетним сторонам: керівництву, працівнику, виконавцю. Механізмом реалізації ідеї партнерства є: підготовчі круглі столи, інформаційний меморандум від керівництва і виконавця учасникам, індивідуальні угоди між учасником і виконавцем про правила взаємодії.

Цілі підготовчого етапу: переорієнтація потенціалу майбутніх рішень з управлінської ланки на систему ухвалення рішення, розподілену між замовником, кожним співробітником і виконавцем; забезпечення позиції учасника конкурсу позицією його співзамовника як реалізація нової системи відповідальності.

Цілі етапу моделювання: поєднання в суб'єктивному баченні горизонтального і вертикального векторів як відповідності функцій посади критеріям; навчання претендентів новому баченню бізнесу після завершення етапу злиття; створення передумов для ефективної взаємодії претендента і керівництва; отримання змістовного продукту за методологією і технологією здійснення функцій у нових умовах (отримання узгоджених критеріїв); моделювання відпові-

дності претендентів базовим якостям успішного фахівця; прогнозування відповідності претендентів узгодженим критеріям; прийняття претендентом норм, корпоративних інтересів, які пропонуються для нових умов.

3.5. Фактичне впровадження: єдність послуги і моделюючого дослідження

Злиття компаній – емпірична модель вивчення складнокоординованої організації. Статус особливої значущості мав теоретичний аспект аналізу досліджуваного випадку, адже ситуація злиття слугувала емпіричною моделлю вивчення складнокоординованої організації. Ознаки складності, різностатусовості, різнопредметності як компоненти складнокоординованості в ситуації злиття компаній були підсилені "образом ворога", створеним в організаціях на попередньому етапі конкуренції і підтвердженим не тільки як корпоративна легенда, але й як спосіб дії в зоні персональної відповідальності кожного працівника.

Системотвірні чинники психологічного забезпечення злиття. Як системотвірні чинники злиття двох культур у мета-технології було запропоновано: а) елемент корпоративної культури "внутрішній замовник – внутрішній виконавець" та б) центральна ідея бізнес-компетентності як своєчасності циклу інвестування. Первинно ініціатором ідеї інвестування був виконавець, створюючи проект імовірного варіанту задоволення потреби замовника. Психологічна інтерпретація проекту полягає у створенні потужної навчальної програми для всіх працівників, діючої аж до кінцевого етапу злиття. Головною метою програми є виокремлення корпоративного досвіду з колективно-розподіленого функціонування в персональну його форму.

Далі до процесу інвестування долучається замовник⁷. Обсяг його інвестування визначається фінансовими, інтелектуальними, організаційними та нормативними зусиллями. Що стосується нормативних зусиль, то замовникові перш за все слід опанувати позицію відкритості. Навчальна програма, яка має у своєму складі модуль переосмислення всієї бізнес-схеми з точки зору кожного робочого місця, передбачає не тільки інвестування в учасника, а й несе ризик

⁷ Потенційно готовий до цього, виходячи з факту запиту до зовнішньої групи розвитку.

надмірної відкритості зовнішньому середовищу. Тому розбалансованість між початком циклу інвестування, його завершенням і темпом віддачі може призвести 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 постає як певний рівень складності в системі завдань відбору. Учасник, який приймає цінність відкритості і починає робити внески для оформлення досвіду, отримує не тільки чіткі уявлення про цей колективний і персональний досвід; він переконується в тотожності своїх уявлень принаймні уявленням певної лідерської групи. Він також отримує від експертів оцінку власної здатності до 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 свій доробок 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.ін.

Найближчим шляхом убезпечення цієї системи діяльності від ефектів складнокоординованості є контроль чинника різно-предметності. 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 різно-предметності. Наявність управлінців, що керують цією діяльністю (тренерів), які мають не тільки досвід,

а й місію рефлексування, є ресурсом для того, щоб різно-предметність не створювала нових шляхів викривлення картини світу і подій.

Учасники заходів з боку замовника. У контексті співвіднесення феномена складнокоординованості в широкому сенсі з етапами рефлексивного управління в конкретному випадку цього проекту забезпечення злиття звернемося до схеми (додаток 3).

На цій основі конструювалися 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 модулю – топ-менеджмент, склад другого утворювався за представницьким принципом – його основу складали тактичні менеджери і 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, рішення якого досягалося завдяки спільним діям з: а) вироблення бачення щодо цінностей, вигод, ризиків – для стратегічного управління; б) вироблення критеріїв посадової відповідності на всіх рівнях – для "тактиків". У конкурсах (3-й і 4-й модулі) менеджери – представники стратегічного і тактичного рівнів – виконували роль експертів.

Особливості складнокоординованості в ситуації технологічного запобігання їх прояву. Фактична реалізація проекту як надання послуги по здійсненню рефлексивного управління і незбігу цієї реальності з предметом контракту нами вже наголошувалася вище. Але чим далі просувався проект, тим 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 критерії їх оцінювання.

Етап моделювання можливостей ефективного використання критеріїв у конкурсі експертами (другий етап) окреслив потенційні загрози відтворення всіх складових, що провокують і відтворюють різно-предметність та інші складові феномена складнокоординованості. Детальний аналіз прикладу, наведеного в розділі "балансування владою", дав змогу виявити не тільки складові феномена, а й наявність тактики "битва за своїх" серед керівників середньої ланки. Унаслідок застосування критерію: "у разі розбіжності експертних оцінок вирішальною є оцінка експерта – керівника підрозділу" стало вірогідним розгортання системи балансування – операційне завдання для менеджера цього рівня. І до яких би раціоналізацій не вдавалися автори цього факту (який проявляв себе як системне явище), було зрозуміло, що це є саме теоретично очікуваний прояв складнокоординованості попри принципово закладений базис рефлексивного управління.

У контексті моделювання і присутності як спостерігачів практично всього керівного складу компанії, наявності такого додаткового ресурсу, як колегіальне управління, виявлені випадки спроб виходу з-під управління не були критичними. Тому замовник формулює два додаткові завдання: знайти на них "м'яку" відповідь та поставити на чолі конкурсів безпосередньо компанію-виконавця. Це фактично стає остаточним самовизначенням замовника на отримання саме послуги рефлексивного управління.

Завдання тиражування ПМТ в умовах щільного графіку і віддаленості один від одного п'яти регіональних філіалів компанії зумовило виконання роботи виконавцем у складі трьох паралельних груп. Це стало перевіркою технології на відтворюваність. Наявний чинник стабільності результату при варіативності особистісних проявів і компетенцій тренерів є фактичним підтвердженням технологічності в прямому значенні цього поняття.

3.6. Творча позиція команди щодо коригування технології в ході реалізації проекту

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 при 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 і щільність графіку), і змістових (актуалізація потенції складнокоординованості) здійснювалося і на концептуальному, і на організаційному рівнях. Концептуальний рівень передбачав удосконалення системи діяльності всіх і кожного учасника відповідно до забезпечення тренерами контролю ризику проявів різно-предметності. Зрозуміло, що концептуальний рівень у впровадженні може бути реалізований 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 при розв'язанні 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 (див. додаток 4), який був включений у 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 відповідно до проекту нових корпоративних цінностей і до діяльності, яка очікувалася. Звернення в листі до цінностей, візії та місії, стандартів (які також були включені до матеріалів кейсу як проект для обговорення і затвердження) підтверджує ці інструменти не тільки як перспективу, а і як інструменти розв'язання актуальних проблем, тобто робочі інструменти для персональної стратегії досягнень. Як і інструмент підказок при розв'язуванні малих творчих задач, він спрацьовує тільки для тих, хто готовий його використовувати. Ті ж, хто не ма-

ють такої готовності, або взагалі не відбивають його у своїй свідомості, або ж сприймають як ускладнення, перешкоду.

Спеціальний модуль **навчання** і для групи експертів, і для групи учасників був призначений для нівелювання різниці у володінні стандартами як переваги однієї чи іншої компанії. У складі цього модулю 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 (див. додаток 5).

Як складова тренінгового модулю з єдиним сценарієм для всіх експертів рекомендації спочатку виконують інформаційну функцію. Далі за їх допомогою діагностується наявність в експертів умінь і настанов 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 наступного дня з тренером) надають опануванню в тренінгу діяльності експертизи систематичного характеру.

Викладена вище методологія створення спеціальної діяльності, що протистоїть різно-предметності, найшла відгук у тактиці зміщення акцентів діяльності в роботі кожної групи учасників. Так, для експертів діяльність експертизи перетворилася на діяльність опановування експертизи та діяльність взаємодії експерта та учасників під час презентації останнім експертних рішень щодо запрошення на роботу. Для груп учасників діяльність конкурування перетворилася на діяльність переосмислення минулого досвіду при одночасному вмінні презентувати його на ринку праці як свою перевагу. Ці **зміщення** в акцентах діяльності забезпечили опанування аудиторії, з одного боку, нових діяльностей (експертизи та просування себе на ринку праці як привабливого трудового ресурсу), з іншого – нової корпоративної позиції.

Організаційно забезпечена заміна **позиції** "ми" на позицію "я" в кожній вправі, у кожній комунікації виконувала роль руйнівника старої ідентичності, зберігаючи схеми бізнес-бачення, які передбачалося відтворювати в майбутньому. Стосовно учасників це досягалося і основною спрямованістю випробувань, де використовувався принцип тільки індивідуального заліку, і інструкціями та кваліфікаціями тренерів, де кожна апеляція до "ми" ставала перешкодою до підвищення персонального рейтингу, і аргументами експертів, які по-різному оцінювали схожі відповіді залежно від того, у якій позиції вони були зроблені. Щодо експертів це досягалося, по-перше, наявністю досвіду перебування в статусі учасника-конкурсанта (на попередньому етапі) (див. схему додаток 3), по-друге, перебуванням у тому ж статусі в модулі навчання експертизи. Крім того, експерт несе відповідальність за набуття певного вміння, бо знає, що кожна його оцінка є **історичною**, буде **зберігатися** і може зіставлятися з даними відеозйомки самої події. Завдяки цьому досвід експерта 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 та персональне **змагання** щодо ефективності своєї роботи стосовно інших, то для тактичного самозавдання "протягнути своїх" у внутрішньому плані розумової дії експерта взагалі лишається мало місця. До того ж цьому балансуванню владою перешкоджає і такий тактичний інструмент тренерів, як **поступова (часткова) передача** критеріїв виконання вправ тільки для актуального модуля (а не для всього переліку вправ). Оскільки вправи та критерії придумані на представницькому, інноваційному засіданні, то і всі учасники є їх авторами, але рівень оформленості, методологічної завершеності вищий у виконавця, тому експерти повинні отримати саме від виконавця зручно оформлені критерії по кожному завданню.

Проте наявність обмежень **не демотивує** діяльності експертів. 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 рейтингову групу. **Право**

тренерів на "вето" для відміни рішення експертів у разі, коли воно прийнято поза правилами, запобігає волюнтаризму в публічній ситуації.

Ролі психологів в ПМТ. Психологи (тренери) в 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 у ПМТ, викладено нами в попередніх роботах [36; 37; 38]. Проте слід наголосити, що ефективна реалізація ПМТ можлива за умови високого рівня фахової компетентності і груп-рефлексивної здатності не тільки кожного тренера, а й команди тренерів у цілому як носія (носіїв) рефлексивної культури.

3.7. Задум проектної мета-технології та отриманий доробок як результати реалізації підходу до управління як до смислової координації

Концептуальне об'єднання забезпечувалося проектом, який містив оформлений у вигляді тексту задум як нормативно-смісловий інструмент. Головним його комунікативним месиджем був відгук виконавця на потребу замовника унеможливити ризики самознищення організаційних культур компаній-попередників. Цей відгук ґрунтувався на попередньому досвіді виконавця в оперуванні складним (підсистемою якого є трудність самотійної координації). Апеляція в задумі до проектної мета-технології [35] спиралася, з одного боку, на ресурс позитивних випадків. З іншого 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.

Як готові ресурси, що могли бути привнесені виконавцем у подію, розглядалися такі ідеї-моделі: груп-рефлексивна ресурсна філософія, інтеграційна над-діяльність, паритетна участь, подія – середовище взаємних інвестицій, результативність і прозорість оцінювання в тренінгу-конкурсі – основа не стільки справедливої оцінки, застосованої до мене ззовні, скільки моє власне самовизначення. Відтворений у тексті задуму, цей успішно здійснений досвід, який на-

дається 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 іншого – розгортається безпосередньо в реалізацію. І перше, і друге відповідає методологічній вимозі об'єктивізації [16] події, яка претендує на статус дослідницького інструменту.

Логіку реалізації ідей проекту як конститuentів простору спільної події відтворено в схемі "Етапи проекту" (додаток 3).

Першим наслідком реалізації такого проекту для його споживача є технологічна (впроваджувальна) підтримка, що 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 негативно-го 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, можна зробити такі **висновки:**

1. 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;
2. 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 над-діяльності виводить організацію із зони ризиків координації;

3. відтворення етапів мета-технології у конкретному економічно і соціально значущому випадку засвідчило, що технологія забезпечує не тільки розв'язання *окремої* організаційної проблеми засобом створення й реалізації проєкту, 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;
4. доведено, що застосування рефлексивного управління, опосередкованого зовнішньою групою розвитку, не є аспектом компетенції чи некомпетенції замовника – це аспект *оптимуму* організаційного забезпечення системи рефлексії, тобто переосмислення (редагування на персональному і груповому рівнях) низки стереотипів, головними з яких є розрив доцільності інвестицій (внесків) та негнучкість корпоративної ідентичності;
5. 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.

4. ЗАВЕРШЕНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТУРІ СПІЛЬНОЇ ПОДІЇ. ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Як теоретичне обґрунтування, так і розгляд конкретного випадку складності в організації дають змогу зробити такі **висновки**.

Поняття складнокоординованості зі статусу складності координування в організації, зумовленого об'єктивним характером складності предмета її діяльності, набуває додаткового значення складнокоординованості як явища, яке своєю підсистемою має неповну ідентифікацію складності, опосередковану суб'єктивним її вираженням у вигляді труднощі. Останнє визначає потребу створення постійно діючої підсистеми виокремлення труднощі як одного з проявів складності. Невідповідність агентської (суб'єктної) підсистеми викликам складності є підмножиною складності. Явище складнокоординованості притаманне і тим соціосистемам, які не тотожні організації.

Поняття формування системи рефлексивного управління, якщо розглядати його на системному рівні, охоплює діапазон критеріїв завершеності – від здатності системи замовника перебувати в розвитку разом із системою виконавця до набуття обома системами здатності до відтворення свого нового образу-ідеалу як прояву автономності (див. додаток 6).

Категорія формування може розглядатися як формування психічного, асимілюючи в собі змістові здобутки категорій культивування та інтервенції, та реалізовуватися в межах упроваджень-досліджень як проектна мета-технологія.

Поняттю "рефлексивне управління" надається значення спеціалізації управління, яке містить у собі підсистему управління рефлексивним процесом і відбувається як щодо сталих суб'єктів, так і щодо суб'єктів, які перебувають на стадії становлення.

Парадокс формування системи рефлексивного управління з огляду на присутність у складності суб'єктної підсистеми як самодетермінованої сутності долається створенням спільного контуру події, яка через контроль використан-

ня ресурсів створює паритетні умови для реалізації різних типів суб'єктності (ресурсні можливості кожного типу зумовлюють їх взаємний перехід).

Поняття координації, розглянуте в контексті можливостей здійснення рефлексивного управління, розширює свій обсяг, як у тому числі і смислової координації.

Дослідження-впровадження незалежно від реалізації – чи в межах конкретного рефлексивного тренінгу-практикуму, чи за умови включення його в проектну мета-технологію – може розглядатися як дослідницький інструмент, що відповідає вимозі об'єктивної фіксації даних, які проникають у встановлення закономірностей психічного, та їх відтворення.

ЛІТЕРАТУРА

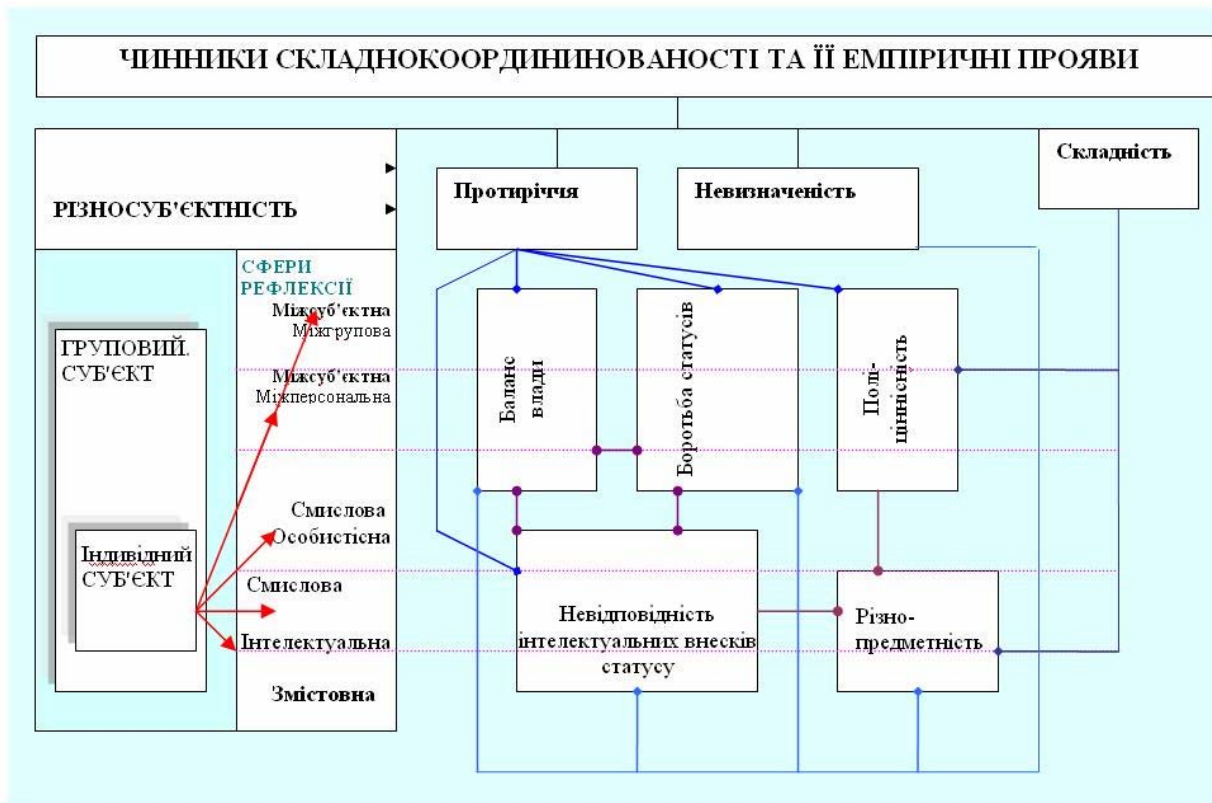
1. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций: Монография. – К.: МЗУУП, 1993. – 384 с. [Всього посилань: 1; с. 6]
2. Найдьонов М. І. Складно-координованість соціосистем і організацій як психологічний феномен // Наук. студії із соц. та політ. психології: Зб. ст. / АПН України, Ін-т соц. та політ. психології; Редкол.: С. Д. Максименко, М. М. Слюсаревський та ін. – К.: Міленіум, 2007. – Вип. 15 (18). – С. 60–89. [Всього посилань: 3; с. 7, 33, 38]
3. Сорос Дж. Алхимия финансов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 416 с. [Всього посилань: 2; с. 7, 17]
4. Назаров А. И. Опыт исследования координации группового управления. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1970. – 69 с. [Всього посилань: 4; с. 8, 8, 19, 27]
5. Степанов С. Ю., Семенов И. Н. Психология рефлексии // Вопр. психологии. – 1985. – №3. – С. 31–49. [Всього посилань: 3; с. 9, 11, 19]
6. Рефлексия в организации мышления при совместном решении задач / С. Ю. Степанов, И. Н. Семенов, М. И. Найденов, Л. А. Найденова // Новые исследования в психологии и возрастной физиологии. – 1989. – № 1. – С. 4–9. [Всього посилань: 3; с. 9, 11, 19]
7. Найденов М. И. Групповая рефлексия в решении творческих задач при различной степени готовности к интеллектуальному труду: Дис... канд. психол. наук: 23.01.1990. – К., 1989. – 239 с. [Всього посилань: 2; с. 9, 11]
8. Григоровская Л. В. Развитие образного мышления младших подростков средствами музыки: Дис. . . канд. пед. наук. – К., 1990. – 237 с. [Всього посилань: 2; с. 9, 19]
9. Найденова Л. А. Роль рефлексивного потенциала группы в активизации творческих способностей учащихся: Дис... канд. психол. наук: 21.09.1993. – К., 1993. – 192 с. [Всього посилань: 4; с. 9, 11, 19, 19]
10. Степанов С. Ю. Развитие рефлексивной культуры госслужащих инновационно-гуманистическими методами: Автореф. дис... д-ра психол. наук. – М., 1989. – 48 с. [Всього посилань: 4; с. 9, 25, 25, 25]
11. Гибш Х., Форверг М. Введение в марксистскую социальную психологию / Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1972. – 294 с. [Всього посилань: 1; с. 10]
12. Перепелица П. С., Рыбалка В. В. Психология изобретательской деятельности: (Метод. пособие для слушателей фак. психологии техн. творчества КНУ ТП) / П. С. Перепелица, В. В. Рыбалка. – Киев : о-во "Знание" УССР, 1981 - 19 с. [Всього посилань: 1; с. 10]
13. Найденов М. И. Концепция групповой рефлексии – Запорожье: IRIS, 1996. – С. 140 с. [Всього посилань: 2; с. 11, 19]
14. Найдьонов М. І. Конвенційні та когнітивні стереотипи як складові складно-координованості // Актуальні проблеми психології: Проблеми психології творчості і обдарованості: Зб. наук. пр. / За ред. В.О. Моляко. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. Франка, 2007. – С. 148–159. [Всього посилань: 1; с. 11]
15. Найдьонов М. І. Коаліційна модель суб'єкта соціалізації // Вісн. Черніг. держ. пед. ун-ту. Сер. "Психол. науки". – 2006. – Вип. 41. – Т. 2. – С. 26–33. [Всього посилань: 1; с. 11]
16. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах: Пер с англ. / Под ред. И. А. Ушакова. – М.: Сов. радио, 1974. – 272 с. [Всього посилань: 8; с. 12, 13, 20, 21, 22, 22, 23, 51]
17. Людина. Суб'єкт. Вчинок: Філософсько-психологічні студії / За заг. ред. В.О. Татенка. – К.: Либідь, 2006. – 360 с. [Всього посилань: 2; с. 12, 15]
18. Лефевр В.А. Конфликтующие структуры. – 3-е изд. – М.: Ин-т психологии РАН, 2000. – 136 с. [Всього посилань: 1; с. 16]
19. Лепский В. Е. Информационно-психологическая безопасность субъекта в изменяющемся обществе / Индивидуальный и групповой субъекты в изменяющемся обществе

- (к 110-летию со дня рождения С.Л.Рубинштейна) Тезисы докладов к Международной научно-практической конференции. М. Институт психологии РАН, 1999. С. 98-99. [Всього посилань: 1; с. 16]
20. Ионов М. Д. Психологические аспекты управления противником в антагонистических конфликтах (рефлексивное управление) // Прикладная эргономика. Спец. вып. "Рефлексивные процессы". – 1994. – № 1. – С. 37 – 45. [Всього посилань: 1; с. 17]
 21. Анисимов О. С. Развитие России и культура принятия государственных решений // Рефлексивные процессы и управление. – 2002. – Т.2, – №2. – С. 5 – 13. [Всього посилань: 1; с. 17]
 22. Ерешико Ф. И. О рефлексии в управляемых системах // 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. [Всього посилань: 1; с. 17]
 23. Давыденко Т. М. Рефлексивное управление школой // Рефлексивные процессы: Материалы междунар. симп. – М., 1994. – С. 19–20. [Всього посилань: 1; с. 17]
 24. Поляков В. Г. Рефлексивное управление // Рефлексивные процессы и творчество / Тез. докл. и сообщ. к Всесоюзн. конф. 3–5 апр. 1990 г. – Новосибирск: ИИФФ СО АН СССР, 1990. – Ч. 1. – С. 151–153. [Всього посилань: 1; с. 17]
 25. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме. – М.: Инфра-М, 1996. – 368 с. [Всього посилань: 1; с. 17]
 26. Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания. – М.: ГУУ, 2003. – 174 с. [Всього посилань: 1; с. 17]
 27. Блауберг И. В, Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. – М.: Наука, 1973. – 270 с. [Всього посилань: 4; с. 18, 21, 21, 22]
 28. Берталанфи Л. Общая теория систем: Критический обзор // Исслед. по общ. теории систем. – М.: Прогресс, 1969. – С. 23–82. [Всього посилань: 1; с. 23]
 29. Найдьонов М. І. Парадокс формування суб'єктності: груп-рефлексивний підхід до тренінгових технологій // Вища освіта України. – Тем. вип. "Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору: моніторинг якості освіти". – 2007. – Дод. 3 (Т. 7). – С. 264-273. [Всього посилань: 1; с. 24]
 30. Найденов М. И., Найденова Л. А. Стратегии организации рефлексивной развивающей среды // Проблемы розвитку та вдосконалення психологічної служби системи освіти: Тези конф. – Донецьк, 1994. – С 14–16. [Всього посилань: 2; с. 25, 25]
 31. A scientific approach to psychotherapy. The Danish Psychological Association. – Fredericia: Elbo Grafisk Printing, 2007. – 44 p. [Всього посилань: 1; с. 26]
 32. Parker I. Qualitative psychology: Introducing radical research. – New.York: Open University Press, 2005. – 185 p. [Всього посилань: 1; с. 26]
 33. Найдьонов М. І. Формування системи рефлексивного управління для забезпечення злиття компаній // Практ. психологія та соц. робота. – 2007. – № 7. –С. 46–54. [Всього посилань: 1; с. 30]
 34. Найдьонов М. І. Повнота групового суб'єкта як складова рефлексивного управління // Наук. студії із соц. та політ. психології: 36. статей / АПН України, Ін-т соц. та політ. психології; Редкол.: С.Д.Максименко, М.М.Слюсаревський та ін. – К.: Міленіум, 2005. – Вип. 12 (15). – С. 87–108. [Всього посилань: 1; с. 33]
 35. Найдьонов М. І. Проектная мета-технология трансформации организаций как реализация групп-рефлексивной концепции на рынке психологических услуг // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2006. – № 5(16). – С. 137–146. [Всього посилань: 2; с. 38, 50]
 36. Найдьонов М. І. Орієнтувальна система для прийняття рішення щодо співробітництва з напрямком груп-рефлексивної психології та підвищення кваліфікації // <http://My.eLVisti.com/naid/ru/1str/public.htm>, – К., 2003. [Всього посилань: 2; с. 39, 50]

37. Найденова Л. А. Команда ведущих тренинга-практикума: соотношение индивидуальных вкладов // Рефлексивные процессы: Материалы междунар. симп. – М., 1994. – С. 47–48. [Всього посилань: 1; с. 50]
38. Найдьонов М. І. Рефлексивні механізми прийняття рішень груповим суб'єктом (командою тренерів тренінг-практикуму) // Психол. Перспективи. – 2005. – Вип. 7. – С. 81–92. [Всього посилань: 1; с. 50]

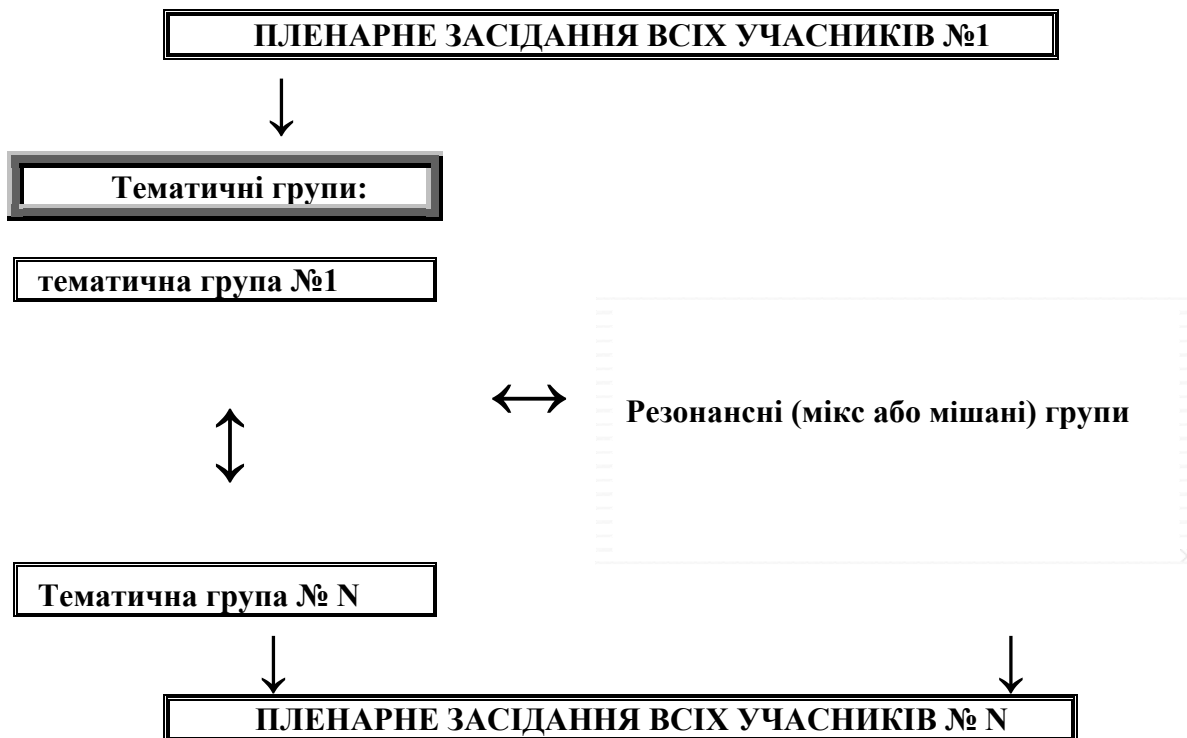
ДОДАТКИ

Додаток 1 Схема чинників та феноменів складнокоординованості

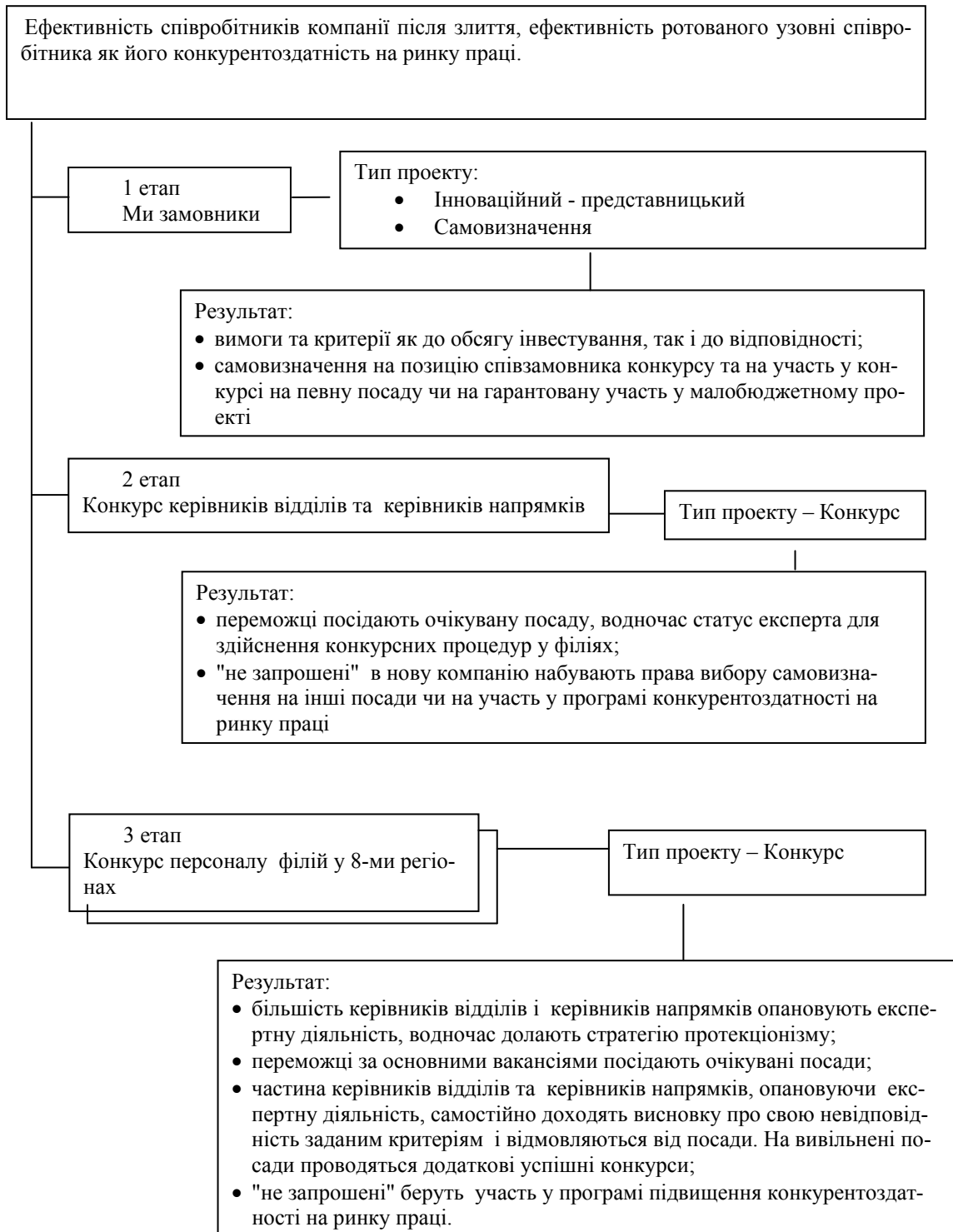


Додаток 2 Візуальна схема тренінг-практикуму

Візуальна схема тренінгу-практикуму



Додаток 3 Схема етапів центрального проекту



Додаток 4 Лист-звернення до співробітників компаній

(Цей лист розсилався електронною поштою напередодні конкурсу; він склав один з розділів кейсу).

Шановний колего!

Я звертаюся до вас у складний період життя і розвитку нашого підприємства. Ми працювали в компанії ("І"), з якою багато хто з нас пов'язували довгострокові життєві і професійні плани. Логіка розвитку бізнесу привела до об'єднання нашого підприємства з іншою бізнес-структурою і це робить невідворотною задачу скорочення штату працівників.

Наша компанія вважала і вважає людей, які в ній працюють, головною своєю цінністю. Саме тому ми успішно розвивалися, досягали видатних успіхів у своєму бізнесі. Тому для керівництва необхідність розставання з людьми є складним випробуванням. Але його не уникнути. І якщо вже така задача стоїть, ми вважаємо, що вирішувати її потрібно на основі тих принципів, які проголошувала і на які спиралася у роботі наша компанія, що витікають з місії і візії, якими ми їх для себе визначили. Головним серед них ми вважаємо професіоналізм. Але навіть і за цих умов я не можу подивитися на людей через сито ресурсного підходу – хто є більшим, хто є меншим ресурсом для майбутнього розвитку компанії, бо цінність людини в бізнесі для мене є не декларованою, а прожитою, пропущеною через мої почуття і попереднє ставлення до співробітників.

Саме тому, що я особисто не можу прийняти рішення про цінність окремих працівників, я доручаю цю роботу фахівцям зовнішньої структури. Своєю ж особистою задачею в цій ситуації я вважаю залучення до цього процесу висококваліфікованих фахівців і одночасно порядних людей, які б змогли запропонувати максимально "людяний" спосіб розв'язання проблеми, який би враховував складність ситуації, не ігнорував переживання людей і дозволяв кожному отримати в ній підтримку і імпульс для подальшого професійного розвитку і побудування кар'єри.

Організацією, яка проводитиме конкурс на зайняття вакантних посад, визначено консалтингову компанію IPIC – Інститут рефлексивних досліджень і спеціалізації. До послуг IPIC компанія "І" вже зверталася в минулі роки і це співробітництво дає нам впевненість у тому, що робота з розв'язання проблеми скорочення буде виконана професійно і морально.

Я ж хочу побажати Вам, якими б не були для Вас результати конкурсу, пройти через це випробування, збагативши себе новим досвідом, який би робив Вас успішною

людиною, незалежно від того, будуватимете Ви свою подальшу кар'єру з компанією "І" чи в будь-якій іншій компанії.

З побажанням успіху в конкурсі Керівник.

Додаток 5 Рекомендації експертам

1. Результативність та прозорість оцінки в тренінгу

Для забезпечення точності оцінки у конкурсі застосовуються чотири незалежні способи оцінки – рекомендації керівника; оцінка експертів; оцінка виконавця; взаємооцінка учасників. Для забезпечення прозорості оцінки, обов'язкова публічність аргументованих доповідей експертів по прийнятим рішенням.

2. Що потрібно знати експерту про психологію оцінки людей.

Особливість оцінки людини людиною полягає в тому, що в цій ситуації експерти роблять більше помилок, ніж при оцінці фізичних об'єктів. Тому при оцінці людей важливо знати основні відомості про сприйняття людини людиною.

Через особливості сприйняття одної людини іншої, вона намагається проникнути в картину світу оцінюваного, тому відбувається також і взаємний вплив – коли ми на іншу людину поширюємо свій образ думок. Саме уподібнення накладає відбиток на більшість особливостей сприйняття людини людиною.

Важливо пам'ятати про традиційні помилки оцінювання, які так часто зустрічаються, що отримали спеціальні назви ефектів експертизи:

Ефект ореолу полягає в тому, що, відзначивши яку-небудь позитивну якість людини, експерт не усвідомлено поширює цю якість на інші якості, свідком прояву яких він не був. Наприклад, якщо людина ввічлива, то значить, вона є доброю та поважає інших і т.д.

Ефект логічної помилки полягає в тому, що якщо ми знайшли негативну якість людини, то вона розповсюджується і на інші якості, свідками прояву яких ми не були. Наприклад, якщо ми знайшли в людині скритність, то значить можемо говорити і про її брехливість.

Ефект першості полягає в тому, що якщо ми першою знайшли яку-небудь якість, то вона зумовлює і спотворює наші подальші оцінки.

Ефект наївної рефлексії полягає в тому, що цінності, норми, переваги власні і свого найближчого оточення ми переносимо на все суспільство. Так, часто ми говоримо "завжди" замість "часто" або "іноді", "все" – замість "деякі" або "дещо".

3. Зусилля по запобіганню спотворень оцінки

Для подолання спотворень і помилок під час оцінки пропонуються наступні прийоми:

передбачення себе (експерта) як носія ефектів спотворень, описаних раніше, та протистояння цьому;

розділення ролі керівника і експерта;

правильний вибір об'єкта оцінки (первинними даними для оцінки є прояви поведінки, які можна оцінити за критеріями, а не люди як такі);

спосіб оцінки – рейтинг кожного серед всіх, встановлений за один або декілька кіл обговорення (позначається числом: 1 – найнижчий; чим більше число, тим вище рейтинг, тобто більш висока оцінка; максимальне число є найбільш престижною оцінкою);

інтеграція первинних даних (окремих проявів окремої людини) в його рейтинг;

виключення суперечностей;

перевірка інтеграційної оцінки через особистий досвід;

пояснення, чому раніше не бачив людини в такому світлі.

4. Вимоги до експертів. Позиція експерта та її вдосконалення

Рекомендації керівництва під час тренінгу не є вирішальним критерієм для експерта. Вони мають статус коригування, основним чинником є вчинок в самому тренінгу.

В тренінгу керівник повинен виступати в ролі експерта і відділяти своє заангажоване ставлення до людини, яке він має до нього як керівник, та від'єднуватися від нього.

Співвіднесення слів, сказаних учасником у випробуванні, з життям необхідно робити не у момент оцінювання конкретної вправи, а в спеціально відведений час.

Під час виконання вправи потрібно оцінювати тільки виконання цієї вправи учасником щодо інших учасників.

Рішення експерта має статус первинний і остаточний. Після обговорення групою експертів результатів первинного оцінювання позиція окремих експертиз може бути зміненою, але колектив не має пріоритету над індивідуальним рішенням експерта.

Рішення що приймається експертом, може їм бути перевірено через образ презентації, яку він повинен зробити на заключному етапі конкурсу (ІРІС пропонує не оголошувати до початку заходу того, хто саме є основним доповідачем, щоб забезпечити готовність кожного експерта презентувати результати групової роботи). Саме здатність дивитися людям в очі, оголошуючи експертне рішення, допоможе зосередитися кожному експерту на реалізації принципів справедливості і професіоналізму.

5. Організаційна допомога експертам:

Кожне завдання містить у собі критерій, за допомогою якого експерт виноситиме свою оціночну думку про рейтинг.

Завдання і критерії надаються експерту поетапно - для розвантаження пам'яті і створення умов зосередження на об'єкті оцінки зараз і тут. Крім того, публічне надання оцінних бланків з критеріями справляє враження на аудиторію з позицій відвертості і публічності конкурсу.

Оцінювання проводиться в рейтингових групах, що створює велику одновимірність прояву властивостей і достатню оптимальність здійснення оцінок.

ІРІС проводить консультування експертів в груповій і індивідуальній формі.

6. Інформація для учасників

(Інформування нами експертів про поінформованість учасників не виключає, що тим водночас ми інформуємо і експертів. У цьому випадку інформування виконує функцію об'єднання інтерсуб'єктного простору, який відбувається водночас в кількох площинах, але експертам саме зараз треба обов'язково утримати одразу кілька з них.)

6.1.Спосіб утворення рейтингових груп

В залежності від зручності для керівництва, ІРІСу надається один або два рейтингові списки ("І", "Г");

ІРІС механічно розбиває представників даних груп на первинні, ще не рейтингові групи (дві, три, чотири – в залежності від кількості учасників конкурсу). Це забезпечує приблизно рівну кількість в кожній з груп представників кожного рівня компетентності, що створює можливість почати конкурс в приблизно рівних умовах.

Дані групи починають працювати із задачею - максимально проявити себе на найвищому рівні компетентності. Таким чином, в кожній групі утворюється 1/2 або 1/3 (частина визначається кількістю людей в групі) найбільш компетентних учасників. Частина кожної з груп стають частинами рейтингової групи. Наприклад, для конкурсу з двох груп половина кожної з груп утворюють рейтингову групу максимального рейтингу, а друга половина перейде у групу низького рейтингу, аутсайдерів. Даний прийом забезпечує зняття можливої несправедливості, пристрасної думки керівника. Таким чином, у кожного учасника є можливість перемогти в конкурсі, долаючи волюнтаризм окремої особи.

Після кожного циклу завдань перед кава-брейком, обідом, вечерею два (три, чотири) найменш компетентних учасника вищої рейтингової групи переходять в рейтингову групу нижнього рівня. Два (три, чотири) найбільш компетентних учасника групи аутсайдерів переходять у групу-лідер. Такий прийом, повторюваний протягом всіх циклів роботи, забезпечує концентрацію найбільш компетентних учасників в групу-лідер,

що, з одного боку, забезпечує відбір, з іншого - спосіб породження смислів для групи-лідер і для групи аутсайдерів.

6.2. Інструкція учасникам взаємооцінювання

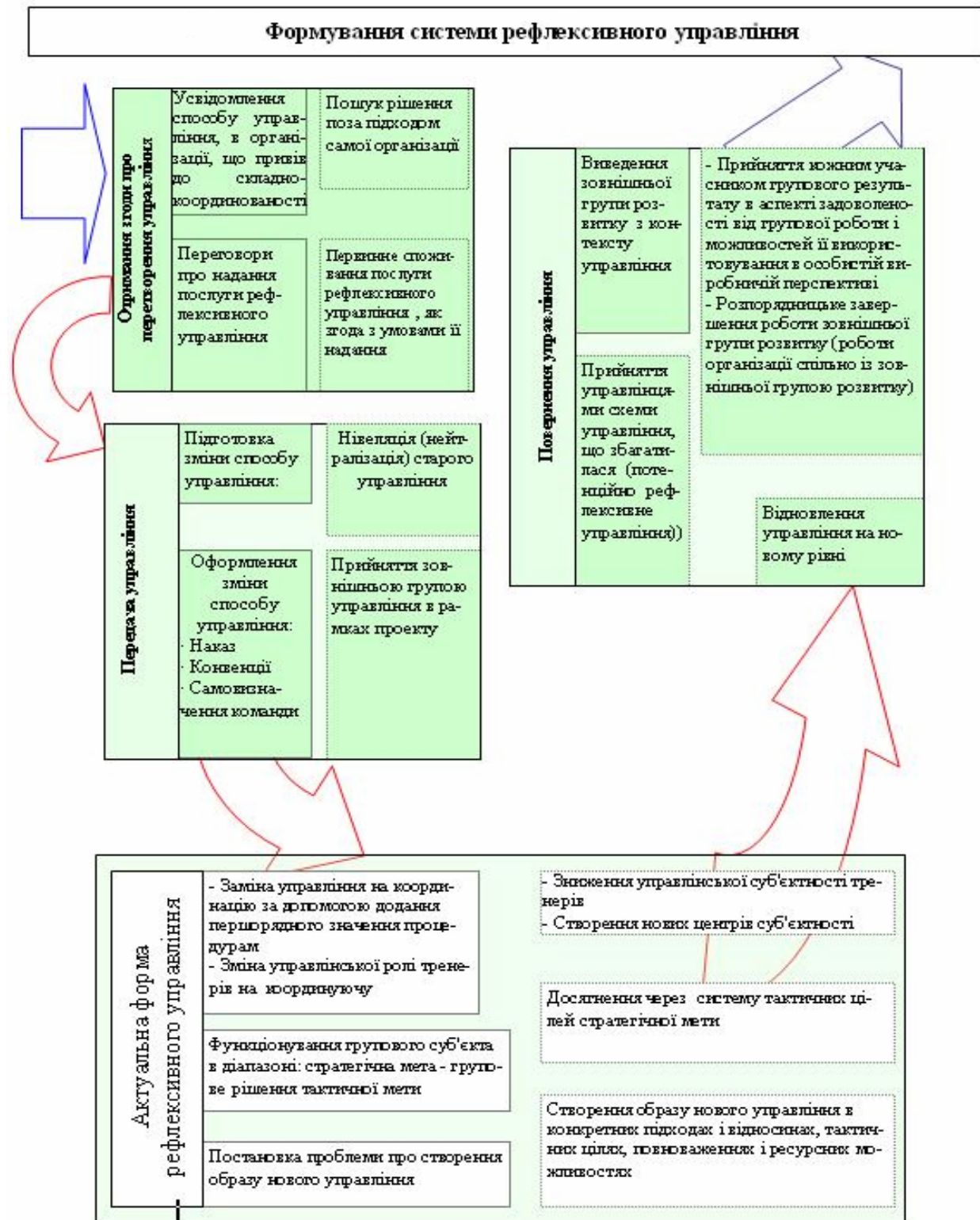
Для забезпечення паритетності самооцінки учасника і оцінки його групою застосовується взаємооцінка учасниками групи один одного. Вона базується на критеріях, які використовують експерти. Займаючи роль експерта, учасник виставляє оцінки всім членам групи, крім себе.

IPIC попереджає кожного учасника: якщо оцінювачі керуватимуться будь якими іншими мотивами, ніж дотримання справедливих критеріїв, це приведе до взаємного погашення експертної оцінки групою, що виключить можливість співвідносити експертні думки групи з експертною думкою експертів.

7. Рекомендації експертам по презентації проміжних та остаточних підсумків.

Презентація повинна містити інформацію про структуру і динаміку змін рейтингів учасників, а також обов'язкове аргументування, як були застосовані критерії і чому мали місце виключення (якщо вони були). Доповідач зобов'язаний відзначити рівень старанності участі в конкурсі незалежно від запрошення / не запрошення учасника на роботу, висловити побажання особистого розвитку в рамках об'єднаної компанії або опосередкованого працевлаштування за допомогою конкуренції на ринку праці.

Додаток 6 Схематичне відбиття етапів формування



ЗМІСТ

ВСТУП. ЗРОСТАННЯ СКЛАДНОСТІ СЬОГОЧАСНОГО СВІТУ	3
1. ПЕРЕДУМОВИ СКЛАДНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	4
1.1. Складнокоординованість, складнокоординовані організації.....	4
1.2. Психологічні (суб'єктивні) аспекти складності	10
1.3. Наукова і життєва подія: від події експерименту до події дослідження-впровадження	11
2. РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ВІД ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕФЛЕКСИВНИМ ПРОЦЕСОМ ДО АВТОРСЬКОГО ВИЗНАЧЕННЯ	16
2.1. Проблема неоднозначності поняття рефлексивного управління	16
2.2. Від управління рефлексивним процесом до формування системи рефлексивного управління	20
2.3. Формування системи як формування психічного	23
3. МОДЕЛЬ ПЕРЕВІРКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ (У ПРОЕКТІ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЛИТТЯ КОМПАНІЙ – ЛІДЕРІВ РИНКУ).....	30
3.1. Унеможливлення ризиків об'єднання лідерів ринку як соціально значима проблема	30
3.2. Проект забезпечення злиття компаній	31
3.3. Феноменологічні прояви складнокоординованості у ситуації злиття,	33
3.4. Конституенти проектної мета-технології	38
3.5. Фактичне впровадження: єдність послуги і моделюючого дослідження	43
3.6. Творча позиція команди щодо коригування технології в ході реалізації проекту	46
3.7. Задум проектної мета-технології та отриманий доробок як результати реалізації підходу до управління як до смислової координації	50
4. ЗАВЕРШЕНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТУРІ СПІЛЬНОЇ ПОДІЇ. ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	53
ЛІТЕРАТУРА.....	55
ДОДАТКИ	58
Додаток 1 Схема чинників та феноменів складнокоординованості.....	58
Додаток 2 Візуальна схема тренінг-практикуму.....	58
Додаток 3 Схема етапів центрального проекту	59
Додаток 4 Лист-звернення до співробітників компаній.....	60
Додаток 5 Рекомендації експертам	61
Додаток 6 Схематичне відбиття етапів формування	65