

# ГРУПП-РЕФЛЕКСИВНЫЙ МЕТОД РЕШЕНИЙ

М. И. Найденов, Л. А. Найденова.

**Найденов, М. И.** Групп-рефлексивный метод решений. Методические рекомендации. / М. И. Найденов, Л. А. Найденова. – 2000. – Url: <http://doi.org/10.59416/GLTY4401> ; [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0048a.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0048a.pdf).

**Аннотация.** В методических рекомендациях "Групп-рефлексивный метод решений" предоставляется в обобщенном и систематизированном виде информация о групп-рефлексивном методе (как ресурса решений), его этапах и процедурах, которые могут обеспечить методическую поддержку (служить методической опорой) сотрудников корпорации как в периоде освоения технологии так и при ее внедрении, а в последствии развитии как элемента корпоративной культуры.

**Ключевые слова:** алгоритм группового принятия решений; алгоритм коллективного принятия решений; валидность; ведущий; взаимодействие; вопросы на понимание; выдвижение идей; выделение альтернатив; глоссарий; групповая дискуссия; групповая рефлексия; групп-рефлексивная технология; групп-рефлексивный метод решений; дискуссия; задача; заполнение дерева решения; заполнение матрицы решения; *игровое действие*; качественная оценка альтернатив; квалификация; конвенция; конфликт интересов; конфликтность; круг обсуждения; локализация проблемного поля; маргинальность; метод внезапных запрещений; метод временных ограничений; метод информационной недостаточности; метод информационной перенасыщенности; метод новых вариантов; метод отчуждения; методические рекомендации; методы; микс-группа; назначение и условия использования; образная рефлексия; определение вероятности событий, значимых для альтернативы; определение выгод и рисков альтернативы в сравнимых показателях; определение значимых событий и их последствий для альтернативы; определение приоритетов; ответственность; отношение; оценка альтернатив; *пленарное заседание*; построение модуля реализации принятого решения; предварительное информирование; приемы стимулирования продуктивности; принцип баланса сотрудничества и соперничества; принцип конвенциональности; принцип наращивания; принцип уникальности; принцип эффективности времени; принцип эффективности группы; принцип эффективности личности; принципы рефлексивного творческого тренинг-практикума; принятие решения, выбор альтернативы; проблематизация; проблемное поле; проблемность; процедуры групп-рефлексивной технологии; регулятивы; рекомендация; рефлексия как рассуждение; рефлексия; рефлексия; РТП; самоопределение на использование системы критериев; самоопределение; согласование приоритетов; согласование; создание набора функциональных требований; создание проблемного поля; соперничество; сотрудничество; способ; средство; структурирование идей структурирование проблемного поля; субъект; творчество; тематическая группа; уровень трудности задания; установление компетентности; участник; формирование группы; формулирование альтернатив; формулирование темы; формы работы в групп-рефлексивной технологии и правила; формы работы и правила; функциональное требование; целостное высказывание; цель; ценности рефлексивного творческого тренинг-практикума; цикл.

## Методические рекомендации

# ГРУПП-РЕФЛЕКСИВНЫЙ МЕТОД РЕШЕНИЙ

© IRIS

КИЕВ 2000

## Содержание

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| НАЗНАЧЕНИЕ И УСЛОВИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ .....                                                                                                                                                                                                                                                               | 4  |
| Ценности и принципы групп-рефлексивной технологии как регулятивы .....                                                                                                                                                                                                                                 | 4  |
| ЦЕННОСТИ РЕФЛЕКСИВНОГО ТВОРЧЕСКОГО ТРЕНИНГ-ПРАКТИКУМА: .....                                                                                                                                                                                                                                           | 5  |
| ФОРМЫ РАБОТЫ В ГРУПП-РЕФЛЕКСИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ И ПРАВИЛА .....                                                                                                                                                                                                                                           | 12 |
| <i>Пленарное заседание</i> .....                                                                                                                                                                                                                                                                       | 12 |
| <i>Групповая дискуссия в тематической группе</i> .....                                                                                                                                                                                                                                                 | 12 |
| <i>Групповая дискуссия в микс- группе</i> .....                                                                                                                                                                                                                                                        | 14 |
| <i>Игровое действие</i> .....                                                                                                                                                                                                                                                                          | 15 |
| <i>Рефлексия</i> .....                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 16 |
| ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ГРУПП-РЕФЛЕКСИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ .....                                                                                                                                                                                                                                                 | 17 |
| АЛГОРИТМ ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. ....                                                                                                                                                                                                                                                             | 21 |
| <i>ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ</i> .....                                                                                                                                                                                                                                                                        | 21 |
| ЦИКЛ 0. ПОДГОТОВКА К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ .....                                                                                                                                                                                                                                                            | 22 |
| Формулирование темы .....                                                                                                                                                                                                                                                                              | 22 |
| Формирование группы .....                                                                                                                                                                                                                                                                              | 22 |
| Предварительное информирование (индивидуальный сбор информации) .....                                                                                                                                                                                                                                  | 22 |
| Принятие договоренности о соблюдении правил .....                                                                                                                                                                                                                                                      | 22 |
| ЦИКЛ I. ДИАГНОЗ ПРОБЛЕМЫ (ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ) .....                                                                                                                                                                                                                                 | 23 |
| круг 1: Создание проблемного поля .....                                                                                                                                                                                                                                                                | 23 |
| Рекомендация: Проблематизация "Проверка на достаточность" может быть реализована через введение оси поляризации (на выбор): внешние-внутренние, субъективные-объективные, прошлое-будущее, потенциал -ограничение, выгода - риск и т.п. ....                                                           | 23 |
| круг 2: Структурирование проблемного поля .....                                                                                                                                                                                                                                                        | 23 |
| Рекомендация: Проводить соотнесение структур до появления "дерева". ....                                                                                                                                                                                                                               | 23 |
| круг 3: Определение приоритетов - локализация проблемного поля .....                                                                                                                                                                                                                                   | 23 |
| Рекомендация: продолжать работу над причинами - "ствол дерева", решение которых приведет к исчезновению симптомов .....                                                                                                                                                                                | 23 |
| 4 круг: Согласование приоритетов .....                                                                                                                                                                                                                                                                 | 23 |
| Рекомендация: При выделении нескольких зон локализации проблем может быть проведено разделение на тематические группы для дальнейшей проработки или выделены последовательно реализуемые циклы 3а, 3б и т.д. Чаще всего параллельная проработка является более эффективной, чем последовательная. .... | 24 |
| ЦИКЛ II. ФОРМУЛИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ОГРАНИЧЕНИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ .....                                                                                                                                                                                                                             | 24 |
| круг 1: Создание набора функциональных требований .....                                                                                                                                                                                                                                                | 24 |
| Рекомендация: если после вопросов на понимание определяются альтернативы как непримиримые противостояния интересов - согласование можно провести через подъем к общим целям - ценностям и совместное снисхождение до компромисса. ....                                                                 | 24 |
| круг 2: Структурирование набора функциональных требований - согласование .....                                                                                                                                                                                                                         | 24 |
| Рекомендация: Использовать набор требований как "единый протокол", требующий усовершенствования .....                                                                                                                                                                                                  | 24 |
| круг 3: Самоопределение на использование системы критериев. ....                                                                                                                                                                                                                                       | 24 |
| ЦИКЛ III. ВЫЯВЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ (ВАРИАНТЫ МЕР) .....                                                                                                                                                                                                                                  | 25 |
| круг 1: Выдвижение идей, преодолевающих или смягчающих проблему .....                                                                                                                                                                                                                                  | 25 |

|                                                                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Рекомендация: использовать рефлексивный выход, приемы запрещений и др. в случае низкой эффективности группы, которая проявляется в малом количестве идей. .... | 25 |
| круг 2: Структурирование идей как выделение альтернатив. ....                                                                                                  | 25 |
| круг 3: Формулирование альтернатив .....                                                                                                                       | 25 |
| Рекомендация: использовать несколько альтернатив или добавить "нулевую" - ничего не изменять. ....                                                             | 25 |
| ЦИКЛ IV. ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ .....                                                                                                                              | 25 |
| круг 1: Определение значимых событий и их последствий для альтернативы. ....                                                                                   | 25 |
| круг 2: Определение вероятности событий, значимых для альтернативы.....                                                                                        | 25 |
| круг 3: Определение выгод и рисков альтернативы в сравнимых показателях. ....                                                                                  | 25 |
| Рекомендация: Определение рисков "незавершенной" альтернативы как непоследовательности в реализации принятого решения .....                                    | 25 |
| круг 4: Качественная оценка альтернатив согласно критериям 2-го цикла.....                                                                                     | 25 |
| круг 5: Принятие решения, выбор альтернативы. ....                                                                                                             | 25 |
| ЦИКЛ V. ПОСТРОЕНИЕ МОДУЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЯТОГО РЕШЕНИЯ ..                                                                                                      | 25 |
| ГЛОССАРИЙ .....                                                                                                                                                | 26 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ.....                                                                                                                                                | 29 |
| Рис 1. ....                                                                                                                                                    | 29 |
| Рис 2. ....                                                                                                                                                    | 30 |
| Рис 3. ....                                                                                                                                                    | 31 |
| Рис 4. ....                                                                                                                                                    | 32 |

## НАЗНАЧЕНИЕ И УСЛОВИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Назначение методических рекомендаций:

1. представить в обобщенном и систематизированном виде информацию о групп-рефлексивном методе;
2. обеспечить методическую поддержку (служить методической опорой) сотрудников корпорации как на этапе освоения технологии так и на этапе ее внедрения, развития как элемента корпоративной культуры;

Информация, представленная в методических рекомендациях, получена в результате:

- работы сотрудников корпорации в рефлексивном творческом тренинг-практикуме;
- научно-практической деятельности сотрудников ИРИС по методическому оформлению групп-рефлексивного метода в целях его применения в корпорации;
- адаптации для корпорации теоретико-прикладных моделей, опубликованных в авторитетных печатных изданиях.

Условия использования:

1. Методические рекомендации имеют гриф “Для служебного пользования”.
2. Текст и оформление методических рекомендаций является конфиденциальной внутрикорпоративной информацией и не подлежит передаче третьим лицам (не сотрудникам предприятия).
3. Корпорация не обладает авторскими правами на данный продукт.

### Ценности и принципы групп-рефлексивной технологии как регулятивы

#### ПРАВИЛА И ПРОЦЕДУРЫ ГРУПП-РЕФЛЕКСИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ

принятия решений погружены в контекст ценностей и принципов, являющихся неотъемлемой составной частью технологии. Они выступают как высшие регулятивы деятельности, процесса решения проблем в группе. К ним группа обращается в случае, когда отсутствует ответ на конкретную возникшую проблему, отсутствовавшую до сих пор в опыте группы.

**ЦЕННОСТИ** –отражение субъектами свойств идеального или материального предмета как предпочитаемых благ. В РТП (ТГР). отражение того, что участники ценят, того, что они ценят для себя и того, что они договорились ценить друг для друга. Ценность - это та **плата**, которую мы платим (например, временем).

**ПРИНЦИПЫ** – руководящие идеи поведения в РТП (ТГР). Основания для различения и, в силу произведенного различения - принятия решения по этим основаниям.

## **ЦЕННОСТИ РЕФЛЕКСИВНОГО ТВОРЧЕСКОГО ТРЕНИНГ-ПРАКТИКУМА:**

**Творчество** - процесс преодоления стереотипов (прежнего опыта, который пришел в несоответствие с нынешними условиями). В контексте групп-рефлексивной технологии творчество рассматривается как явление мышления. В родовом смысле (т.е. как присущее всем людям) мышление представляет собой продуктивный процесс, открытие нового. В индивидуальном смысле мы говорим о мышлении продуктивном и репродуктивном. Репродуктивное мышление направлено на подыскивание (из ряда уже имеющихся для решения определенного класса задач, проблем) способа и в развитых своих формах характеризуется четкостью, филигранностью усвоения уже готовых способов.

Продуктивное мышление характеризуется созданием способа (решения задачи, проблемы). Творчество как проявление продуктивного мышления в действии представляет собой процесс преодоления стереотипов, т.е. прежнего опыта, который пришел в несоответствие с новыми условиями. Ценность творчества делает личность свободной от ограничивающих деятельность норм, традиций, правил.

**Соперничество** - преобладания индивидуального в творчестве. Кроме принятия ценности соперничества, основывающегося на понимании того, что соперничество, конкурентность являются одним из условий развития способностей и проявления потенциала личности, прогресса общества, следование ей как корпоративной ценности предполагает отслеживание ведущим особенностей ее реализации. Если сотрудники организации действуют в едином формате, т.е. в пределах установленных внутри корпорации правил, то соперничество рассматривается как конструктивный приемлемый для корпорации вид активности человека, который в рамках коллективного обсуждения хотел бы быть первым во ведении какого-либо способа, хотел бы внести большой личный вклад в решение проблемы и, возможно, в будущем получить большой личный результат. Конструктивность данной позиции определяется тем, что активность личности направлена на достижение результатов в групповой работе, а не на ревизию группового способа и, тем самым, на нивелировку коллективной активности.

Если же соперничество направлено на ревизию правил, условий для творчества, и это не выносится на обсуждение, то в рамках корпорации такой вид соперничества неприемлем. В ситуации, когда принятые правила ограничивают конкретную личность, а общее является тормозом для проявления индивидуального, единственной корректной формой проявления ценности соперничества является постановка на обсуждение проблемы о том, что правила не работают на индивида и необходимости их пересмотра в пользу более широкого проявления индивида.

Одним из условий конструктивной реализации ценности соперничества является компетентность и подтвержденность сотрудников-участников групповой работы.

**Сотрудничество** - преобладания общегруппового в творчестве. Сотрудничество - это не только объединение индивидуальных мнений с целью получения общего результата. Менее очевидное понимание ценности сотрудничества предполагает возможность ради достижения цели группы отказ от индивидуального мнения ввиду его самоочевидности: иногда эффективность группы в виде экономии времени и качества полученного результата будут выше вследствие своевременного осознания индивидом неэффективности выделения индивидуального мнения и самоопределения на "пропуск хода". Понимание сотрудничества в этом аспекте помогает избежать пустого следования форме и выхолащивания содержательной работы из-за того, что оно без видимых приращений "гоняется по кругу". (Предохранительной функцией от содержательной пустоты обсуждения обладает правило наращивания).

В рамках управляющих воздействий ведущего для реализации этого принципа им может быть использован прием обращения к образу тривиального решения как поверхностного, вырожденного, пустого - "сколько орехов можно положить в пустой стакан". Проблематизация – не есть ли высказывание таким тривиальным ответом - может быть конкретным проявлением призыва следовать ценности сотрудничества в виде отказа участника от речевой арены группы.

**Рефлексия** - управление проблемностью и конфликтностью, которые препятствуют творчеству. Рефлексия - один из механизмов творчества. Она снимает ограниченную (стереотипную) позицию и ведет к **переосмыслению опыта**. Т.о., ведущий смысл рефлексии - это переосмысление. Конкретным выражением ценности рефлексии как переосмысления является обязательство достижений.

Другим аспектом понимания рефлексии является выход во внешнюю позицию (подняться над собой, группой, организацией и увидеть все и всех со стороны, в другом ракурсе и перспективе). Художественное выражение такого рода рефлексии - сказка о голом короле.

Каким бы пониманием рефлексии мы не пользовались, решающим фактором, определяющим ее ценность, является направленность рефлексии на достижение цели и создание влияния. Количество циклов рефлексии (переосмыслений для получения более точного видения) должно исходить из наличия временного ресурса.

**Ответственность** - соответствие самоопределений и действий в поступке. Ответственная позиция тесно связана с авторитетом личности у группы. Реализация данной ценности предполагает понимание того, что допускаемая личностью для себя некоторая свобода в использовании диапазона самоопределений и соответствии им поступков будет обязательно оцениваться группой. В зависимости от оценки степени этого соответствия группа с меньшей или большей охотой будет вступать в отношения с таким человеком, который по своему усмотрению меняет границы своей ответственности.

## ПРИНЦИПЫ РЕФЛЕКСИВНОГО ТВОРЧЕСКОГО ТРЕНИНГ-ПРАКТИКУМА

**Принцип конвенциональности.** На время проведения тренинга-практикума все участники договариваются исходить в своих действиях из заявленных ценностей. Предполагает проведение согласования между участниками группы относительно ценностей и принципов, из которых они будут исходить в своих действиях на период функционирования группы (организации). Обеспечивает действенность вводимых регулятивов (ценностей, принципов, правил). Введение тех или иных ценностей и принципов, из которых будет исходить группа, определяется конкретными целями группы и проявляется в особенностях ее работы. Так, приоритетность ценности творчества позволяет группе быть более свободной в отношении времени как показателя эффективности ее работы. Если ведущей для группы является ценность времени, то все проявления участников группы будут оцениваться и корректироваться ведущим с точки зрения соответствия данной ценности.

Принцип конвенциональности ограничивает возможности манипуляция и повышает ответственность участников групповой работы за свои действия в группе.

Как реально обеспечивается реализация данного принципа как элемента корпоративной культуры? Можно говорить о 2-х путях:

- создание некоторых нормативных актов – например, меморандума о духе и принципах, из которых исходит корпорация в своих действиях во внешней и внутренней среде (корпоративная мини-конституция);
- предваряющем групповую работу **согласовании** ценностей и принципов, из которых будет исходить группа в данный конкретный период работы. Чем больше будет накапливаться опыт групповой работы и предварительного согласования регулятивов, тем более сокращенной по времени и свернутой по форме будет становиться процедура согласования.

В неподготовленных группах невозможно опираться на изложенные ниже принципы рефлексивного творческого тренинга-практикума в их полном объеме. Возможно лишь их **фрагментарное использование**, а также (если это целесообразно) - подготовка групп для использования технологии в развернутом виде.

**Принцип баланса сотрудничества и соперничества.** Соперничество — ценность, удовлетворяющая личные интересы участника тренинга, и корпоративная ценность субъекта рынка (производственного звена) по отношению к другим субъектам рынка (производственным структурам). Сотрудничество - взаимодействие субъектов (партнеров, иногда даже конкурентов) в области общих интересов.

Проблема баланса сотрудничества и соперничества разрешается в рамках ресурсного подхода.

Обеспеченность системы ресурсами с избытком открывает простор для баланса в сторону индивидуального: ввиду достаточности ресурсов для каждого индивида в рамках организации не требуется большого пласта координации ресурсов и конкуренция направлена во внешнюю среду. При ограниченности ресурсов возникает необходимость их рачительного использования и перераспределения ресурсов в пользу тех, кто облечен большей ответственностью и имеет больше возможностей для воспроизводства ресурсов. В этой ситуации особенно велика ценность сотрудников, которые осознанно принимают необходимость ограничений для себя, возможного своего отчуждения от привлекательных задач, которые ведут к развитию и способных последовательно реализовывать свои функции даже при ситуативном ограничении возможностей роста.

**Принцип уникальности.** Рефлексивный тренинг-практикум — особое, уникальное событие, которое создается усилиями каждого из его участников и направлено на решение реальных практических задач сегодняшнего дня. Синонимами уникальности могут быть такие определения события как *отличное, единственное*.

В контексте рефлексивного творческого тренинг-практикума данный принцип обращает внимание на необычность, нестандартность самого мероприятия, отсутствие его “запрограммированности” в виде заранее предопределенного хода развития событий. Действие принципа уникальности может быть распространено за пределы тренинга - на все действия организации (проводимые собрания, совещания).

Рассматриваемый вне контекста тренинга принцип уникальности обнаруживает непосредственную связь с принципом эффективности времени: если для собравшихся не будет очевидной особенностью, “отличительностью” проводимого собрания (т.е. его уникальностью), тогда произойдет обесмысливание события, как его следствие — падение активности и интеллектуальной продуктивности участников, и как результат - неэффективно потраченное время.

Что может придавать событию статус уникальности, отличия в ряду других мероприятий того же типа?

- различный их статус: пробных, предварительных, имеющих временные ограничения, предполагающих решение проблем или проявление личных интересов в проблеме и т.д.;
- различная направленность: на решение проблемы, на внедрение идеи, проверку готовности исполнителей, сбор мнений коллектива относительно какой-либо из проблем или принятых решений, на составление прогноза развития событий и т.д.
- оригинальный нетрадиционный способ решения проблемы;
- четкостью разграничения проблем и задач;
- оригинальностью состава участников (как ведущих события, так и рядовых участников);

- действительной необычностью типа события, его редкой встречаемостью (собрание-практикум, посвященная итогам жизни организации во 2-м тысячелетии и ее перспективам в 3-м).

От ведущего принцип уникальности требует:

- осознания особенности события и обнаружения ее для участников обсуждения;
- правильной формулировки задачи;
- заботы о том, чтобы каждая тема каждого заседания, каждого круга обсуждения имела актуальную своевременно поставленную задачу, отличающуюся от других задач.

Следует предупредить от искусственного возведения любой мелкой проблемы в ранг уникальной. Такая искусственная оригинальность ведет к затратам ресурсов (интеллектуальных, организационных), оправданность которых должна быть несомненной.

**Принцип эффективности времени.** Временной ресурс используется исключительно для решения приоритетных задач. Данный принцип предполагает обеспечение интенсивности работы группы (максимальный результат в единицу времени) за счет следования определенному алгоритму в действиях. Он описывает действия группы на этапе, предшествующем началу содержательного обсуждения проблемы, и включает:

- оценку общего ресурса времени, которым располагает группа;
- оценку (прогноз) времени, которое требуется на решение данной актуальной проблемы;
- принятие группой на себя обязательств выполнить работу за спрогнозированное время;
- соблюдение взятых обязательств решать проблему в определенное время.

Принцип эффективности времени содержит также необходимость:

- определить приоритеты среди тем, которые намечены к разрешению в отведенное время;
- в обсуждении рассматривать проблемы в соответствии с выделенными приоритетами.

В условиях дефицита времени необходимо провести 2 вида соотнесения:

- ограниченного времени и качества результата (т.е. определить характеристики продукта - результата, возможного к получению в данное ограниченное время);
- несовершенного результата, планируемого в условиях дефицита времени, с возможностью увеличения времени на решение проблемы (установление приоритетов в совершенствовании первоначального продукта).

Обязательствами ведущего, обеспечивающими реализацию принципа эффективности времени, является контроль времени обсуждения (соответст-

вие реальных его затрат запланированным) и корректировка обсуждения с точки зрения его сосредоточенности на решении приоритетных вопросов.

Обязательствами участников групповой работы является соответственно строгое следование в своих выступлениях теме обсуждения.

Условием, обеспечивающим дополнительные возможности реализации данного принципа, можно рассматривать подбор состава группы (если есть такая возможность): чем компетентнее в обсуждаемой проблематике участники обсуждения, тем выше вероятность сокращения временных затрат.

**Принцип эффективности личности.** Каждый возьмет из события тот интеллектуальный багаж, который является для нее самым привлекательным, и в таком объеме, который сможет "унести". В данном принципе выделяются две его стороны: эффективность личности для себя (какие интеллектуальные приобретения и в каком объеме вынесет участник групповой работы лично для себя) и эффективность личности для группы. Эффективность личности с точки зрения эффективности ее для группы нужно рассматривать со стороны возможностей приумножить функциональное богатство группы, обеспечиваемое участием в ней данной личности. Другими словами, оценка эффективности личности строится на оценке того, будет ли и, если будет, то в каком объеме ее участие в группе обеспечивать общий процесс (достижения цели).

Организационно принцип эффективности личности (для группы) обеспечивается правильным подбором участников группы для решения конкретной проблемы.

Как эффективность личности для себя данный принцип связан с принципом открытости опыту.

Общая рекомендация ведущему (впрочем, как и участникам) группы: при оценке эффективности личности в группе опираться на достигнутое понимание назначения личности в условиях данной конкретной группы.

**Принцип эффективности группы.** Группа будет считаться эффективной, если:

- баланс трат и приобретений будет описываться формулой  $2+2=5$ ;
- когда ментальные приобретения группы дают возможность участнику для индивидуального совершенствования.

Группа будет считаться неэффективной, если баланс трат и приобретений будет описываться формулой  $2+2=3$ .

Данный принцип предполагает получение результата работы группы, который превышает суммарный результат индивидуальных вкладов ее участников, возможное при резонансном функционировании группы (когда создается среда, атмосфера, вызывающая к жизни не актуализированные возможности и способности членов группы). Принцип эффективности группы тесно связан с другими принципами, например, эффективности времени (количество затраченного на решение проблемы времени может выступать одним из критериев оценки эффективности группы).

Признаком эффективности группы может служить удовлетворенность ее участников. Что можно отнести к индивидуальным приобретениям участника группового обсуждения, позволяющим говорить об эффективности группы?

- повышение компетентности;
- эмоциональный подъем;
- приобретение веры в себя;
- приобретение веры в коллектив;
- приобретение веры в целесообразность собраний;
- развитие качеств сотрудничества;
- возможность личности организовать (вникнуть в проблему, сконцентрироваться на ней);
- развитие самодисциплины в виду необходимости следовать правилам взаимодействия, принятым группой;

Следствием эффективной групповой работы для организации в целом можно считать интеллектуально-эмоциональное единение коллектива.

Обязательствами ведущего по реализации данного принципа является:

- четкое формулирование цели собрания группы;
- обеспечение принятия данной цели участниками групповой дискуссии (собрания);
- следование в обсуждении установленным приоритетам;
- контроль соблюдения принципа наращивания;
- контроль соблюдения требований к высказыванию отношения;
- правильное формирование группы для обсуждения.

**Принцип открытости опыту.** Любой опыт может быть использован эффективно. Данный принцип акцентирует внимание, прежде всего, на *возможности эффективного использования любого опыта*. Это значит, что в ситуации кроме непосредственной задачи *накопления* опыта можно ставить многократные дополнительные задачи (например, проверки корректности, полноты и т.д. ранее сформированных представлений о предмете, и т.п.). Пропущенный сквозь дополнительно поставленные задачи опыт всегда будет эффективным.

В этой формулировке преодолевается характерное разграничение опыта на отрицательный и положительный, отражающееся в традиционных (и по сути верных) толкованиях принципа открытости опыту как то: “Нет ненужного опыта; есть тот, который мы не можем понять и применить”, или “любой опыт – будь он отрицательным и положительным – эффективен, ибо опыт – это развитие”. Потенциальная возможность эффективного использования любого опыта снимает императивность приведенных толкований и открывает простор поиску смыслов пребывания человека в предоставленной для него обстоятельствами зоне опыта в выделенное время (групповое обсуждение заданной проблемы, например). Таким образом, принцип открытости опыту обращает нас к нашим стереотипам отказа от активности в ситуации опознания некоторого содержания как известного и возможностям их переосмысления.

**Практическое использование** ценностей и принципов заключается в обеспечении необходимого общего контекста для групповой работы, к которому можно обращаться, выходя во внешнюю позицию к содержательной работе с использованием процедур групп-рефлексивной технологии вне тренинга-практикума. Предложенные ценности и принципы могут быть использованы как отправная точка для создания принципов и ценностей корпорации, которые будучи приняты как стандарты корпорации приводят к однозначно понимаемому контексту групповой работы над практическими проблемами и экономит время на принятие ценностей и правил участников на предварительном этапе групповой работы (коллективного обсуждения и коллективного принятия решений).

## **ФОРМЫ РАБОТЫ В ГРУПП-РЕФЛЕКСИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ И ПРАВИЛА.**

### ***Пленарное заседание***

| Форма работы        | Процедура                                        | Правила                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пленарное заседание | Доклад (лекция, выступление) ведущего, участника | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Заявка на доклад (выступление) подается ведущему;</li> <li>■ содержание сообщения должно соответствовать заявке в рамках темы тренинга;</li> <li>■ соответствие сообщения объявленной теме и соблюдение регламента регулирует ведущий.</li> </ul> |

Пленарное заседание – общее собрание всех участников групповой работы под руководством ведущего, с заявленной темой, целостными докладами по теме, временным регламентом.

Основное предназначение пленарного заседания - определение доминирующих способов активности участников. На активную заявку группы с предлагаемой участником тематикой обсуждения или включение участника в имеющиеся содержательные или формальные группы обсуждения.

Пленарное заседание является отправной точкой начала групповой работы и точкой подведения итогов этапа работы. Пленарное заседание позволяет наиболее целостно представить результаты этапа работы и позволяет быть всем участникам объединенными в контексте одной задачи. На пленарном заседании объявляются формы дальнейшей работы. На пленарное заседание выносятся вопросы обсуждения ценностей и принципов, оно задает смысл дальнейшей работе.

Предоставление отчетов тематических групп на пленарном заседании позволяет усилить идентификацию участника с тематической группой через сравнений предоставляемых результатов с результатами других групп. Это существенно может повлиять на последующую активность работы участников в тематической группе.

Пленарное заседание обеспечивает связанность событий, устраняет погрешности в передаче информации по другим каналам, способствует созданию "идеологической" сплоченности всех участников групповой работы.

### ***Групповая дискуссия в тематической группе***

| Форма работы | Процедура | Правила |
|--------------|-----------|---------|
|--------------|-----------|---------|

| ты                                               |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Групповая дискуссия в тематической группе</b> | <b>круг обсуждения:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сообщение своего мнения;</li> <li>• задавание вопросов на понимание;</li> <li>• высказывание отношения к суждениям других;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ круг обсуждения начинается и заканчивается <i>ведущий</i>;</li> <li>■ участники высказываются строго на заданную <i>тему</i>;</li> <li>■ высказывается обязательно каждый участник;</li> <li>■ одновременно в кругу говорит только один участник;</li> <li>■ каждое следующее высказывание должно дополнять, развивать мысли уже высказавшихся (правило <i>наращивания</i> содержания);</li> <li>■ основным порядком высказывания участников является порядок <i>по компетентности</i>: переход права высказывания от менее компетентного к более компетентному;</li> <li>■ критерием компетентности является способность участника соответствовать уровню сложности задания, выдвинутого ведущим;</li> <li>■ участники обязательно <i>фиксируют</i> (записывают) все важное и ценное;</li> <li>■ для уточнения позиций задаются <i>Вопросы На Понимание</i>;</li> <li>■ критика запрещена;</li> <li>■ несогласие с партнером может быть выражено только в форме аргументированного <i>альтернативного</i> предложения.</li> </ul> |

**Главная цель** тематической группы - развивать содержание, совершать движение в предмете, задаваемом темой. По отношению к содержательному движению рекомендуется применять алгоритм группового принятия решения (См. Алгоритм...). круг обсуждения - главная процедура для организации работы в тематической группе, рекомендуется обязательное использование основных процедур как элементов организации эффективного движения в круге обсуждения.

Разделение на тематические группы происходит на пленарном заседании, что призвано обеспечить взаимосвязанность работы тематических групп единым контекстом. Тематические группы могут быть образованы формально или по определенному критерию. Тематические группы могут быть организованы методом *заявки* лидеров: лидер-инициатор (может быть руководителем, а может не являться таковым) предлагает *тему* и приглашает участников, формируя список. Может быть предоставлена возможность самоопределения участников - (1) когда заявляются только темы и участник выбирает себе тему, (2) когда заявляется руководитель и участник выбирает себе руководителя, (3) когда заявляется тема и руководитель. Все участники пленарного заседания распределяются по тематическим группам. В случае самоопределения участников следует ввести количественные ограничения состава тематических групп, по достижению которых состав группы считается набранным и опоздавшие должны выбирать из оставшихся возможностей. Такой прием деления на группы позволяет провести диагностику интересов и одновременно - активности участников, что соответствует принципу эффективности времени.

Фиксирование работы в Тематической группе является обязательным правилом для всех, это способствует тренировке участников быть точными в передаче информации. Точность в передаче информации сотрудниками является важным параметром оценки эффективности организации. Технология работы в тематических группах, перемежающихся микс-группами позволяет проводить диагностику и тренировать точность передачи информации - как индивидуальную способность каждого участника, особенно важную для среднего звена управления. Ведь именно среднее звено передает не только содержание задания, но и информацию, необходимую исполнителям для по-

нимания смысла его действий. Сокращения, пере формулировки, ведущие к искажению информации, значительно влияют на эффективность реализации принятого решения. Уровень развития способности и фиксировать информацию является значимым для определения степени контроля за передачей, "спусканием" важной информации от стратегического звена к исполнительскому.

Функции ведущего тематической группы могут выполняться лидером-инициатором группы, причем, уровень компетентности у ведущего не обязательно должен быть максимальным. Ведущий не является участником круга, он отвечает за соблюдение правил процедуры. Функции ведущего могут быть делегированы другому члену круга (одному из участников) на время выступления ведущего, если он заявляется на то, чтобы выступить в круге как участник.

Ведущий должен знать правила и подчиняться им, если становится временно участником круга.

### ***Групповая дискуссия в микс- группе***

| Форма работы                      | Процедура                                                                                                                                                                                                                                                                 | Правила                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Групповая дискуссия в микс-группе | <b>круг обсуждения:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сообщение информации и мнения группы;</li> <li>• задавание вопросов на понимание;</li> <li>• высказывание отношения к суждениям других;</li> <li>• формулирование запросов и проблематизаций.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Работа в микс- группе направлена на обмен, передачу, развитие информации;</li> <li>■ От участника микс-группы требуется:</li> <li>■ точно передать результаты и опыт работы представляемой им группы;</li> <li>■ учесть все важное, ценное и новое из доклада представителей других групп для обогащения своей группы.</li> <li>■ круг обсуждения начинает и заканчивает ведущий, предоставляя арену высказывания участникам разных тематических групп;</li> <li>■ высказывается обязательно каждый участник;</li> <li>■ одновременно в кругу говорит только один участник;</li> <li>■ каждое следующее высказывание должно дополнять, развивать мысли уже высказавшихся (правило <i>наращивания содержания</i>);</li> <li>■ основным порядком высказывания участников из одной тематической группы является порядок <i>по компетентности</i>: переход права высказывания от менее компетентного к более компетентному;</li> <li>■ допускается целостное высказывание и совместный доклад участников тематической группы;</li> <li>■ участники <i>фиксируют</i> (записывают) все важное и ценное;</li> <li>■ для уточнения позиций задаются <i>Вопросы На Понимание</i>;</li> <li>■ критика запрещена;</li> <li>■ несогласие с партнером может быть выражено только в форме аргументированного <i>альтернативного</i> предложения;</li> <li>■ участники разных тематических групп формулируют <i>запросы и проблематизации</i> друг другу для дальнейшей тематической работы.</li> </ul> |

Микс-группа является формой активизации творческого потенциала группы посредством создания условий работы, в которых необходимо становится удержание в памяти: всех этапов обсуждения проблемы, авторст-

ва идей, достигнутых результатов. Работа в микс-группе выполняет одновременно две функции: обретения взгляда со стороны на пройденный в тематической работе путь и контроля личной ответственности в работе круга обсуждения. Таким образом, цель микс-группы - не просто обмен информацией о содержательных наработках в группе (эта цель может выполняться и в форме пленарного заседания). Микс-группа оказывает давление на каждого из членов тематической группы, заставляя более качественно фиксировать материал тематической группы. Использование микс-групп позволяет межгрупповые отношения, которые обязательно возникают в сознании участников, разделенных на группы, превратить в стимул повышения активности работы тематической группы.

Обратные связи о том, что происходило в работе тематических групп при обмене в микс-группах богаче, снижают возможность маскировки противоречий, конфликтов, неудовлетворенностей участников, которые могли происходить в тематической группе, но скрываться в докладе на пленарном заседании. Диагностика работы участников тематической группы, таким образом, оказывается более глубокой.

Формирование микс групп, как правило, осуществляется методом случайного деления исходных групп, в которых участники расположены по компетентности, и смешивания их частей в новой группе. Случайный порядок обеспечивает большую степень активизации. Если образуются повторяющиеся подгруппы участников для микс-группы, эти тенденции снижают давление. Количество микс-групп зависит от количества тематических групп и определяется так, чтобы общее количество участников микс-группы было 6-8 человек.

Задача ведущего в микс-группе - обеспечивать соблюдение участниками правил и отслеживание времени. Общее количество времени делится на количество участников и на 2 (вопросы на понимание) - для определения времени на доклад одного участника. Ведущий микс-группы должен быть определен заранее.

Соотнесение трех основных форм работы в рамках тренинга-практикума отражено на Рис. 1 (см. Приложение).

### ***Игровое действие***

| Форма работы     | Процедура                   | Правила                                                                                                                                                                  |
|------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Игровое действие | проигрывание заданных ролей | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ обязательное участие;</li> <li>■ условия игры задаются ведущим;</li> <li>■ разрешено все, что не запрещено условиями</li> </ul> |

Игровое действие имеет ограниченный диапазон применения. Может использоваться как сокращенный вариант "поставьте себя на место .... (указывается определенная роль) и действуйте". Требуется большой предварительной подготовки в виде отбора информации, описания ситуации, в которой необходимо действие игроков. Рекомендуются как отдельный этап моделирования реакций другого человека в новой для него роли до реальной постановки этому человеку такого задания.

В прямом виде на тренинге-практикуме применялся прием игрового моделирования в педагогических целях, когда передавалась роль ведущего группы от тренера к одному из участников. Это способствовало пониманию того, что роль ведущего отлична от роли тренера. Игровое моделирование дает информацию о преимуществах и ограничениях играющего роль, о реакции окружения на тот или иной стиль исполнения роли, позволяет сформулировать рекомендации по преодолению ограничений.

Ведущий, применяя форму игрового действия ответственен за объявление окончания игрового действия и переход к последующим процедурам: анализ в кругу, отношение, согласование.

### ***Рефлексия***

| Форма работы     | Процедура                                                                                                   | Правила                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Рефлексия</b> | <b>Рефлексия:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• как рассуждение;</li> <li>• образная.</li> </ul> | <b>Рефлексия как рассуждение:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ участник в высказываниях: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ фиксирует,</li> <li>■ оценивает,</li> <li>■ сравнивает,</li> <li>■ планирует тему развития знаний, отношений, опыта;</li> </ul> </li> <li>■ участник в высказываниях сообщает: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ о значимости (безразличии) для него происходящих событий,</li> <li>■ о динамике переживаний;</li> </ul> </li> <li>■ порядок выступлений определяется личной готовностью, а не уровнем компетенции.</li> </ul> <b>Образная рефлексия:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ выражать себя в непонятной, нелогической форме;</li> <li>■ выражать себя в ассоциативной, образной форме при помощи аналогий, метафор;</li> <li>■ высказывать свое понимание предъявленного образа.</li> </ul> |

Рефлексия как форма работы уместна на этапе завершения цикла работы как подготовка к следующему; в ситуации, когда содержательная работа заблокировалась или ее эффективность снизилась. Процедура рефлексии предполагает свободу участника от обязательств, кроме необходимости рефлексии: публичное самоисследование участников тренинга для установления изменений в знаниях, опыте, отношениях.

Рефлексия позволяет выйти из ситуации содержательной работы и посмотреть на нее из внешней позиции, как бы сверху. По сути, этот выход позволяет определить - насколько содержательная работа соответствует принятым принципам и ценностям. Выяснение несоответствия поступков, позиции, действий, высказываний принципам и ценностям часто позволяет снять противостояние отдельных участников.

Рефлексия позволяет реализовать принцип уникальности личности, через абсолютное внимание всех к говорящему. Это дает психологическое подтверждение участнику как возможность быть выслушанным в своих переживаниях. Часто возможность открыто высказать свои отрицательные переживания приводит к более глубокому пониманию их причин и освобождению

от них. Невысказанные эмоции не получая обратной связи группы имеют более долгий путь изживания и могут вносить искажения в работу группы, приводить к перерасходу ресурсов индивида: ресурсы тратятся на саморегуляцию, а не на движение в предмете. Корректность группы, проявляющаяся во внимании к каждому говорящему способствует созданию атмосферы взаимной заинтересованности и общего единения группы. Это важно для освобождения участника от личностных барьеров, защит, препятствующих творческому поиску.

Ведущий обязан обеспечивать соблюдение правил рефлексии, в частности, делать квалификацию "рефлексия - это самоисследование", в случае, если участник соскальзывает в оценки другого (других) вместо описания своих переживаний по этому поводу, и предоставить возможность откорректировать свое выступление. Общая функция ведущего- обеспечивать соблюдение правил процедуры ее участниками.

## ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ГРУПП-РЕФЛЕКСИВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ

Основной (главной) процедурой групп-рефлексивной технологии является круг содержательного обсуждения, описанный в вариантах тематической и микс-группы в предыдущем разделе. Общая схема круга содержательного обсуждения приводится на рис. 2 (см. Приложение).

Основные **процедуры**, описываемые ниже, **позволяют ведущему** управлять работой в круге, **участникам** позволяют размещать в общей работе свои интересы, корректно влияя на ход обсуждения.

**Отношение.** Высказывание своей ответственной оценки в соответствии с занятой позицией. Строится на предварительно осуществленном понимании той позиции, к которой высказывается отношение. Учитывает авторитетность занимаемой позиции.

**Процедура** отношения представляет собой отдельный круг групповой дискуссии и специально объявляется ведущим после этапа содержательной проработки проблемы (создания видения, предложений решения и т.д.).

**Отношение** может быть высказано как присоединение (к позиции реального участника группового обсуждения, виртуального авторитета), либо как размежевание с ним. Это делается, чтобы избежать скатывания к оценочности, провоцирующей эмоциональные реакции, которые блокируют продвижение в решении проблемы.

При формировании отношения исходить из трех координат:

- информации источника,
- позиции источника
- собственной позиции.

Не различение позиции и информации и отсутствие навыка восприятия в этих двух аспектах при высказывании ведут к провоцированию (актуализации) пласта межличностных отношений и эмоциональному "засорению" поля решения.

**Ответственность** оценки, которую несет в себе отношения, проявляется в четкой фиксации мнений участников, активности в понимании (через вопросы на понимание), логичности и обоснованности собственной аргументации отношения, предложении конструктивного развития ситуации. Ответственность собственной позиции проявляется в готовности нести возможные затраты вследствие своей особой позиции (в виде эмоционального напряжения, а может быть и прямых материальных трат).

**Функцией** руководителя групповой работы является не только стимулирование к высказыванию отношений (проведение круга отношения), но и запрет на отношение, если обнаружена безответственная позиция источника отношения. В противном случае высока вероятность неоправданных временных затрат.

**Квалификация.** Определение фактов и явлений на основе какого-либо критерия. Квалификация является управленческим инструментом, прерогативы использования которого принадлежат ведущему. Квалификация дается ведущим действиям участников в случае их выхода за принятые рамки обсуждения (например, несоответствие высказывания теме обсуждения) и направлена на приведение действий участников в соответствие с принятыми группой правилами, принципами, ценностями.

Может иметь форму вопроса (Правильно ли я понял, что вы уже перешли к следующему этапу обсуждения без его объявления?) или прямой оценки (Вы сейчас в форме вопроса на понимание пытаетесь провести свое несогласия с предыдущим выступающим).

Квалификация как коррекция хода группового обсуждения эффективна при условии ее уместности – наличию нарушения и не злоупотреблению авторитетом ведущего, выражающемся в частоте прибегания к данному средству управления группой.

**Вопросы на понимание.** Являются сквозной процедурой, которая может быть использована на любом этапе алгоритма принятия решения.

В *области развития содержания* (собственно решения обсуждаемой проблемы) вопросы на понимание способствуют повышению эффективности работы группы посредством постоянной проверки точности понимания участниками привносимых в круг новых содержаний. Вопросы на понимание направлены на расширение области познаваемого субъектом и обеспечивают установление соответствия общего и деталей.

В *сфере межличностных отношений* использование вопросов на понимание позволяет избежать межличностных столкновений лиц, имеющих различные интересы, предотвращает ошибочное (вследствие недостаточности информации) отнесение другого человека к категории лиц, имеющих конкурентные интересы.

Вопросы на понимание требуют четкой адресации (называния того, кому направлен вопрос).

Вопросы на понимание позволяют интенсифицировать продуктивную работу группы за счет как:

- отграничения собственно предметной работы от эмоциональных реакций, связанных с недостаточным пониманием (очистить поле рационального решения проблемы),
- так и посредством направленности понимания на личностные причины, блокирующие развитие содержания.

Разведение этих двух аспектов – рационального и эмоционального – позволяет увидеть беспокойство участника, сообщить о том, что оно отражается другими участниками группы и предложить помощь. Такая чувствительность, отражающаяся в дифференциации вопросов на понимание, основывается на направленности восприятия не только на то, что говорится, но и как и почему говорится, что в свою очередь увеличивает возможности контакта участников группы.

Функции вопросов на понимание многообразны. Направленные в целом на повышение эффективности обсуждения они в конкретных случаях употребления могут решать задачи:

- разделения понимания и отношения;
- разделения понимания и согласия;
- предложения помощи;
- сокращения времени обсуждения посредством введения через вопрос на понимание нового аспекта рассмотрения проблемы (Проблематизация) в случае, когда решение уже очевидно для ведущего;
- продвижения в понимании того участника, кому адресован вопрос;
  - погашения неадекватной активности (несоразмерной величине содержательных вкладов);

Использование вопросов на понимание участниками обсуждения кроме прямой функции установления понимания может иметь и другие функции (например, "пробы голоса" в группе).

Вопросы на понимание часто имеют грамматическую форму :

- "Если я вас правильно понял, то Вы сказали. ..."
- "Утверждаете ли Вы в своем высказывании ... " и т. п.

Вопросы на понимание являются элементом технологии, наиболее быстро осваиваемым участниками группы. В связи с этим возникает соблазн неконтролируемого их использования и выхолащивание содержания. С другой стороны вопрос на понимание может быть критерием сосредоточенности участника на решаемой проблеме, что отражается в формуле "Если не можешь задать вопросов на понимание, это значит, что твой импульс не относится к предмету понимания". Усвоенная, эта формула может стать личным регулятивом активности участника.

**Проблематизация.** Формулирование предмета обсуждения в новом видении как трудного и сложного, требующего своего разрешения. Проблематизация часто имеет форму вопроса о целесообразности продолжения прежней логики содержательного движения в проблеме. Может приводить к изменению направления решения проблемы, выведению на арену других проблем, обнаруживать новые перспективы в решении, совершать прорыв в решении проблемы.

Проблематизация может быть встроена в любой этап алгоритма решения проблемы (определение критериев, набрасывание альтернатив, их оценки).

Главное ее назначение – продвижение всей аудитории в решении проблемы. Проблематизацию можно рассматривать как субъективное отражение проблемы участником и применение этого отражения в каких-то целях (конструктивного наращивания содержания, приобретения большего влияния и т.д.).

Ведущим проблематизация может быть использована как для:

- наращивания содержания;
- так и для проверки готовности группы к решению проблемы (в случае, когда для самого ведущего решение уже очевидно).

В случае, когда проблематизация сделана одним из участников, действия ведущего заключаются в том, чтобы зафиксировать проблематизацию и поднятую в ней проблему и принять ее к разрешению.

В плане межличностных отношений со стороны участника проблематизация может быть также заявкой на особую ответственную позицию в отношении руководства (как корректное предварительное информирование о проблеме, проявляющей позицию участника, отличную от позиции ведущего или руководителя).

При наличии конкурентных позиций в группе проблематизация может восприниматься как провокация, подначка, хотя сама по себе она не имеет намерений создать конфликт. Чтобы избежать восприятия проблематизации как провокации, ведущему следует занимать ответственную позицию заботы о состоянии тех участников, которые эмоционально откликнулись на проблематизацию.

**Целостное высказывание** (резюмирование, подведение итога) - это заявка на максимальную компетентность вне установленной очередности обсуждения, попытка представления картины обсуждения в наиболее полном виде. Может быть сделана на любом этапе обсуждения. Вводится ведущим (У кого есть целостное видение данной проблемы? и т.д.), либо через само заявку участника.

Направлена на экономию времени, предотвращение “холостых ходов” в обсуждении.

Ответственностью сделавшего заявку на целостное выступление является соотнесенность его выступления с опытом и результатами обсуждения, четкая расстановка приоритетов и акцентов.

**Установление компетентности.** Определяет необходимость высказываться в соответствии с установленной очередностью, основанной на компетентности участников в обсуждаемой теме, вопросе.

*Критерии компетентности:*

- самоопределение;
- оценка группы;
- решение ведущего.

Очередность высказываний участников в соответствии с установленной компетентностью позволяет:

- иметь участникам субъективное чувство эмоционального комфорта, основанное на
- адекватности уровня притязаний участника ожиданиям группы;
- подтверждении своего статуса в групповой работе;
- упорядочить проявления активности;
- максимально интенсифицировать интеллектуальную работу.

Компетентность участников устанавливается только относительно конкретной решаемой проблемы. Проблема уровней компетентности как статуса и авторитета, которые могут оказывать давление на участников группы, может быть преодолена пониманием того, что групповое обсуждение само по себе проявляет заинтересованность компании в ресурсах коллектива. Чувство паритетности участников обсуждения и снятия давления авторитетами может быть достигнуто как этим пониманием, так и правильным распределением ролей в связи с разным уровнем компетентности.

Задача ведущего – правильно установить компетентность участников и сделать прозрачными критерии ее определения.

### **АЛГОРИТМ ГРУППОВОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.**

Развертка индивидуального алгоритма принятия решений в Групп-рефлексивной технологии реализована через указание последовательности содержательных кругов. В отличие коллективного принятия решения от коллективного обсуждения участники группы последовательно проходя круги обсуждения достигают согласованности по итогам каждого цикла. В коллективном обсуждении согласованность может не достигаться, однако, следует рекомендовать не завершать работу в группе в явном противостоянии, если целью является объединение усилий по дальнейшей реализации принятого решения.

Алгоритм принятия решений встроен в определенные стратегии как элемент сценария реализации этой стратегии. Варианты сценариев могут быть различны, в каждом из этих вариантов применение процедур будет иметь определенные акценты. Прежде всего эти акценты реализуются в установках руководителя на получение информации особого рода, важной для каждого из вариантов. Вместе с тем, процедуры могут использоваться как "скелет", организующий групповую работу.

### ***ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ***

1. Поиск нового видения. Группу ограничивает только проблемность.
2. Уравновешивание нового знания ("спускание" видения лидера в "низы").
3. Коллективное принятие решения. Проблема поиска, установления и согласования интересов в обсуждаемой проблематике.
4. Коллективное обсуждение для индивидуального принятия решения.

5. Пробное рассмотрение проблемы с целью формирования рабочей группы (для разработки и решения конкретной проблемы - установление компетентности в интересующей области).

Общий алгоритм коллективного принятия решений, представленный на рис. 3 (см. Приложение) описан в максимально развернутой форме последовательности содержательных кругов. В рамках различных сценариев происходит сокращение или акцентирование отдельных кругов или отдельных процедур в круге.

Следует отметить, что схема алгоритма является логической, то есть, организация физического (в пространстве и во времени) проведения может вносить коррективы. Тем не менее, следует помещать перерывы по завершении процедуры, не ее течения. Разрыв во времени (перенесение на следующий день, например) рекомендуется делать по завершении цикла, используя прием рефлексии текущего состояния участников. Начало работы после длительного перерыва с короткой рефлексии состояния участников позволяет объединять процедуры общим контекстом.

Ниже приводятся короткие комментарии к отдельным этапам (кругам) и циклам алгоритма группового принятия решений.

## ЦИКЛ 0. ПОДГОТОВКА К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ

### **Формулирование темы**

При формулировании темы важно, чтобы она содержала в себе проблему для дальнейшего анализа, не была слишком широкой и не являлась очень узкой: тема должна быть потенциально способна развернуться в проблемное поле. Полезно предварительно провести анализ того, что добавляет каждое слово в формулировании темы.

### **Формирование группы**

При формировании группы следует учесть, что возможно ее последующее разделение на тематические группы. Следует включать в рабочую группу по обсуждению активных представителей различных уровней компании с тем, чтобы избежать гомогенности (однородности) группы, что способствует стереотипам в принятии решений и видении проблемы, снижении эффективности группы. Следует включать в группу участников потенциально разной компетентности. Ценные участники могут обладать правом самостоятельного набора в группу.

### **Предварительное информирование (индивидуальный сбор информации)**

Участники должны непосредственно соприкоснуться с проблемой или ее последствиями, или иметь другие мотивы участия в группе (общение с вышестоящим руководством, позволяющее показать свой потенциал, причастность к важному, возможность повлиять на решение до начала его реализации и т.д.). Информирование участников должно содержать общую установочную часть и может включать задания по самостоятельному сбору информации.

Принятие договоренности о соблюдении правил

Участники до начала работы должны быть ознакомлены с правилами работы и дать свое согласие участвовать в работе соблюдая предложенные правила. Формой согласования может быть подписание предварительного соглашения (или устное согласование, т.е. публичное самоопределение каждого).

## **ЦИКЛ I. ДИАГНОЗ ПРОБЛЕМЫ (ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ)**

### **круг 1: Создание проблемного поля**

Основная процедура - круг содержательного обсуждения, вопросы на понимание обязательны.

Дополнение круга проводить обязательно.

Отношение "Проверка на достаточность"

**Рекомендация:** Проблематизация "Проверка на достаточность" может быть реализована через введение оси поляризации (на выбор): внешние-внутренние, субъективные-объективные, прошлое-будущее, потенциал - ограничение, выгода - риск и т.п.

### **круг 2: Структурирование проблемного поля**

Варианты структурирования предполагают широкую возможность логических приемов:

- Поглощение -выделение самой обобщенной - самой большой "матрешки" ;
- Выделение общего во всех проблемах - "точки соприкосновения";
- Объединение на подгруппы: поляризация, классификация;
- Цепочки взаимосвязанных проблем: проблемы-симптомы и проблемы-причины ;
- Дерево взаимосвязей проблем.

**Рекомендация:** Проводить соотнесение структур до появления "дерева".

### **круг 3: Определение приоритетов - локализация проблемного поля**

Выделение проблем для дальнейшей проработки в первую очередь:

- наиболее значимых -"ключевых";
- актуальных - "горящих";
- возможно применение других критериев для выбора следующего шага обсуждения.

**Рекомендация:** продолжать работу над причинами - "ствол дерева", решение которых приведет к исчезновению симптомов.

### **4 круг: Согласование приоритетов**

Этот круг необходим тогда, когда согласование не проведено на предыдущем круге как снятие противоречий менее компетентных участников более компетентными или в результате целостного высказывания ведущего.

В результате первого цикла производится уточнение проблемы: переформулировка проблемы в виде проблемы мер: "как преодолеть это ограничение достижения цели" (например, как не опоздать на работу, если сломался авто-

мобиль). Именно такая формулировка проблемы обеспечивает наиболее эффективную работу на этапе выдвижения идей.

**Рекомендация:** При выделении нескольких зон локализации проблем может быть проведено разделение на тематические группы для дальнейшей проработки или выделены последовательно реализуемые циклы 3а, 3б и т.д. Чаще всего параллельная проработка является более эффективной, чем последовательная.

**Результатом** первого цикла является сформулированный одинаково понимаемый перечень проблем, находящийся в иерархической связи. Перечень не содержит способов решения.

## **ЦИКЛ II. ФОРМУЛИРОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ОГРАНИЧЕНИЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

### **круг 1: Создание набора функциональных требований**

Каким требованиям должно удовлетворять будущее решение – возможность разместить собственные интересы. Возможны противоположные требования через формулирование альтернативы без оценки альтернативы партнера (показать не то, что новое предложение лучше предыдущего, а то, почему новое необходимо).

Использование стандартного набора ресурсных ограничений:

- ☐ Неадекватность средств;
- ☐ Недостаточное число работников с нужной квалификацией и опытом;
- ☐ Неспособность закупать ресурсы по приемлемым ценам;
- ☐ Не разработанность технологии, дороговизна
- ☐ Искключительно острая конкуренция
- ☐ Законы и этические соображения.

Создание стандартов оценки общих для корпорации ведет к сокращению времени оценки в будущем..

**Рекомендация:** если после вопросов на понимание определяются альтернативы как непримиримые противостояния интересов - согласование можно провести через подъем к общим целям - ценностям и совместное снисхождение до компромисса.

### **круг 2: Структурирование набора функциональных требований - согласование**

Объединение, классификация, построение связей через определение "удельного веса" значимости каждого функционального требования.

Ранжирование функциональных требований по значимости для оценки будущих альтернатив,

**Рекомендация:** Использовать набор требований как "единый протокол", требующий усовершенствования

### **круг 3: Самоопределение на использование системы критериев.**

Является контрольным согласованием и обеспечивает конвенцию для эффективной работы на последующих этапах.

## **ЦИКЛ III. ВЫЯВЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ (ВАРИАНТЫ МЕР)**

### **круг 1: Выдвижение идей, преодолевающих или смягчающих проблему**

Рекомендации аналогичны созданию проблемного поля (цикл 1, круг 1).

**Рекомендация:** использовать рефлексивный выход, приемы запрещений и др. в случае низкой эффективности группы, которая проявляется в малом количестве идей.

### **круг 2: Структурирование идей как выделение альтернатив.**

Рекомендации аналогичны созданию проблемного поля (цикл 1, круг 2)

### **круг 3: Формулирование альтернатив**

Описать альтернативу как последовательность (цепочку шагов) или совокупность составляющих (компонентов) событий или действий.

Дать короткое название возможным действиям (предлагаемым мерам).

**Рекомендация:** использовать несколько альтернатив или добавить "нулевую" - ничего не изменять.

В результате цикла 3 составить основу для создания дерева решений в виде таблицы (см. рис. 4 "Пример дерева решений" в Приложении).

## **ЦИКЛ IV. ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ**

(Заполнение матрицы или дерева решения)

### **круг 1: Определение значимых событий и их последствий для альтернативы.**

**"Какие значимые события могут произойти и какие последствия при этом возникнут в данной альтернативе"**

Необходимо для определения столбцов для последующей оценки альтернатив

### **круг 2: Определение вероятности событий, значимых для альтернативы.**

### **круг 3: Определение выгод и рисков альтернативы в сравнимых показателях.**

**Рекомендация:** Определение рисков "незавершенной" альтернативы как непоследовательности в реализации принятого решения

### **круг 4: Качественная оценка альтернатив согласно критериям 2-го цикла**

После выявления и оценки последствий каждой альтернативы возможна оценка их по степени соответствия

### **круг 5: Принятие решения, выбор альтернативы.**

## **ЦИКЛ V. ПОСТРОЕНИЕ МОДУЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЯТОГО РЕШЕНИЯ**

Реализуется как план мероприятий с персональной ответственностью и сроками выполнения. Для глубинных прогнозов сроки могут быть представлены как диапазоны.

Алгоритм реализовывается в формах и процедурах групп-рефлексивной технологии.

## ГЛОССАРИЙ

- **Алгоритм** — предписание о выполнении в определенной последовательности элементарных операций для решения любой задачи, принадлежащих к некоторому классу.
- **Валидность психологического теста (задания)** – (пригодный, действительный тест, задание). Пригодность теста тому, что от по замыслу должен измерять.
- **Ведущий** — ролевая позиция в групповом решении или обсуждении. Основное назначение — обеспечение продуктивного мыслительного процесса. Основной способ — обеспечение соответствия форм активности участников и самого ведущего ценностям, принципам, правилам творчества в группе. Часто роль ведущего выполняет руководитель.
- **Задача** — данная в определенных условиях цель, которая должна быть достигнута преобразованием этих условий согласно определенной процедуре. Требования (цель), известные (условия), искомое (неизвестное).
- **Конвенция** — согласованная договоренность о чем—либо, чаще — о правилах, принципах, ценностях, которые в дальнейшем регулируют совместную работу с содержанием.
- **Конфликт интересов** – невозможность удовлетворения нескольких интересов одновременно, или возможность удовлетворить только один из интересов за счет другого.
- **Конфликтность** — состояние переживания субъекта по поводу не достаточности проявления себя в творчестве, в компетенции. Имеет замаскированные формы, например, агрессия в оценке без предварительного понимания.
- **Маргинальность: 1) в управлении** – двойственность принадлежности личности к различным эталонным группам. По отношению к психологической характеристике среднего звена управления означает необходимость удовлетворять и требованиям высшего руководства и учитывать состояние подчиненных. Противоречия норм вызывают как особую картину переживаний, так и тактик поведения. **2) в обществе** — множественность принадлежности личности к различным эталонным группам в ответ на плюралистичность общества.
- **Методы (приемы) стимулирования продуктивности:**
  - 1) **Метод временных ограничений.** Провоцирует стереотипы. После переосмысления стереотипа воспитывает норму проверки решений как стереотипных.
  - 2) **Метод внезапных запрещений.** Накладывает ограничения на применение

ние части способов преобразования условий. Интенсифицирует широту видения проблемы. Не совместим с ограничением интересов участия в обсуждении.

3) **Метод новых вариантов.** Требуется поиска новых способов, даже после нахождения верного.

4) **Метод информационной недостаточности.** Введение заведомо недостаточной информации воспитывает позицию принятия задачи к исполнению только в достаточном виде.

5) **Метод информационной перенасыщенности.** Введение излишней информации воспитывает позицию принятия к исполнению задачи с проверкой существенного-несущественного

6) **Метод отчуждения.** Устанавливает уровень дистанции в принятии решения характерный для внешних организация. Адаптирует участников соревновательной интеллектуальной деятельности.

- **Наращивания принцип** — основной принцип проявления активности участника в кругу обсуждения, решения. Выдвигает требования к мыслительной деятельности в виде обязательного увеличения мыслительного содержания от одного участника к другому в виде расширения объема, его обобщения, конкретизации, классификация...).
- **РТП** — рефлексивный тренинг-практикум.
- **ТГР** — технология групп-рефлексивной подготовки и принятия решений в реальных условиях хозяйственной деятельности.
- **Прием** — отдельное действие.
- **Проблема** — осознание субъектом невозможности разрешить трудности и противоречия возникшие в данной ситуации средствами наличного опыта и знаний. Проблема как задача предполагает поиск новых средств и способов.
- **Проблемность** — отражение субъектом особого качества обсуждения темы, решения задачи, как содержащих проблему.
- **Проблемное поле** — процесс и результат сбора проблем, при отделении их от способов, целей, задач... Результатом процесса является структурирование проблем внутри подклассов.
- **Самоопределение** — внутренне или публичное личностное подтверждение выбора, которое служит в дальнейшем регулятивом, который организует собственное поведение. Предполагает систему проверки соответствия движения личности в выбранном направлении. Может быть самоопределение группы (см. Конвенция)
- **Способ** — действие или система действий выполнения какой либо работы. Последовательность преобразования известного для удовлетворения требований и получения нового.
- **Средство** — прием, способ, система приемов для достижения в конкретных условиях
- **Тема** — предмет, основное содержание изложения, рассуждения, творчества.

- **Уровень трудности задания (теста)** – прогнозируемое и впоследствии подтверждаемое суждение (критерий), определяющее какая часть субъектов решит задание в конкретном типе группы.
- **Участник** — ролевая позиция в групповом решении или обсуждении. Основное назначение — активное участие в продуктивном мыслительном процессе в соответствии с уровнем компетенции. Основной способ — развитие предмета обсуждения в соответствии с принципом **наращивания** (расширения объема, обобщение, конкретизация, классификация...).
- **Функциональное требование** – этап мышления по созданию образа функции, способа, а затем — критерия (—ев), задающего (—их) уровень функциональной пригодности способа, инструмента для решения определенной задачи. Удовлетворение функциональных требований обеспечивает предмет удовлетворяющих потребность диапазоном полезных свойств, а в некоторых случаях и преимуществ. При этом реализация этих функциональных требований может быть разной, т.е. может быть достигнута разными способами. (Например, функциональные требования холодильника (постоянное поддержание температуры в диапазоне от –2 до +5 градусов, возможность варьировать уровень холода, бесшумность и т.п.)).
- **Цель** — осознанный образ предвосхищаемого результата на который направлено действие человека.
- **Цикл** — повторяющаяся в определенной закономерности последовательность действий
- **Этап** — отдельная часть в развитии какого либо процесса.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Рис 1.

### Визуальная схема тренинга-практикума

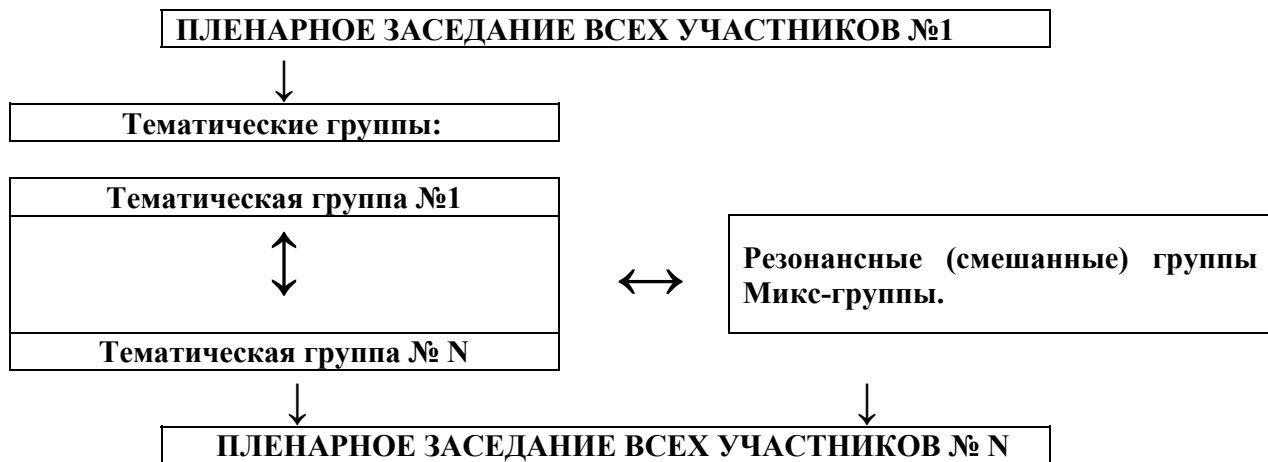
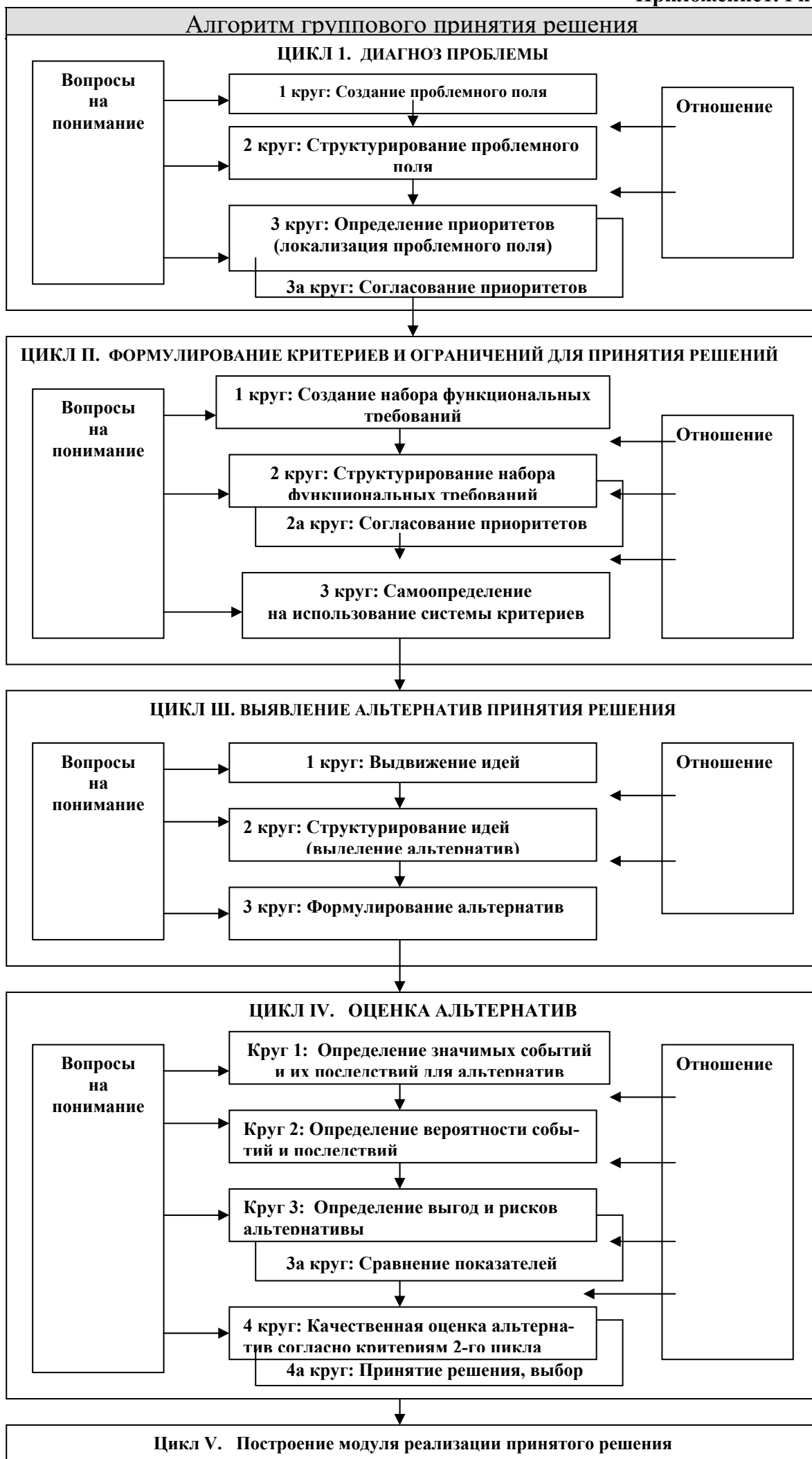


Схема рефлексивного круга обсуждения для тематической и резонансной групп





Пример дерева решений

| Возможные действия<br>(первый шаг) | Значимое событие 1<br>(с оценкой вероятности его наступления) | Ожидаемый выигрыш<br>(в денежном выражении) | Ожидаемые риски /потери<br>(в денежном выражении) | Выбор | Событие 2   | Выиг-рыш | Риск  |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------|-------------|----------|-------|
|                                    |                                                               |                                             |                                                   |       |             |          |       |
|                                    | Наступит (0,1) ↔                                              | 20000                                       |                                                   |       |             |          |       |
| Альтернатива 1 ←                   |                                                               |                                             |                                                   | ↙ ↘   | Делать →    | 10000    |       |
|                                    | Не наступит (0,9) ↔                                           | 10000                                       | ←→                                                | ↙ ↘   |             |          |       |
|                                    |                                                               |                                             |                                                   |       | Не делать → |          | -1000 |
|                                    | Наступит (0,1) →                                              | 1000                                        |                                                   |       |             |          |       |
| Альтернатива 0 ←                   |                                                               |                                             |                                                   |       |             |          |       |
|                                    | Не наступит (0,9) →                                           | 3000                                        |                                                   |       |             |          |       |

Оценка альтернативы: по итогам выбора желаемых последствий осуществляется как **возврат** к альтернативе (обозначено ↔).

Выражение оценки альтернатив в матрице

Альтернатива 1:  $20000 (0,1) + 10000 (0,9) = 2000 + 9000 = 11000$

Альтернатива 2:  $1000 (0,1) + 3000 (0,9) = 100 + 1900 = 2000$

Наиболее качественные решения при помощи дерева решений или матрицы решений могут быть получены при точном определении вероятностей событий. Поэтому полезно задать вопрос о допустимой величине погрешности в прогнозе.