

ФОРМИРОВАНИЕ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ:  
АВТОРЕФ. ДИС... Д-РА ПСИХ, НАУК

Найденов Михаил Иванович

УДК. 159.955.4

**Найденов М. И.** [Формирование рефлексивного управления в организациях](#): автореф. дис... д-ра псих, наук /Найденов Михаил Иванович ; НАПН Украины, Ин-т психологии им. Г. С. Костюка. — К., 2010. — 35 с. — Режим доступа: <http://iris-psy.org.ua/publ/DDM11okr2.pdf>.

**Ключевые слова:** групповая рефлексия, рефлексивное управление, рефлексивные процессы, индивидуальный субъект, групповой субъект, культурадигма, рефлексивный творческий тренинг-практикум, мета-технология, сложнокоординированность, контур исследования-внедрения.

**Аннотация.** Автореферат диссертации полностью представляет содержание последней, посвященной определению закономерностей, механизмов и возможностей формирования системы рефлексивного управления в социосистемах возрастающего уровня сложности.

НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ НАУК УКРАИНЫ  
ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИ ИМ. Г.С. КОСТЮКА

Найденов Михаил Иванович

УДК. 159.955.4

Формирование рефлексивного  
управления в организациях

**19.00.05 - социальная психология; психология социальной  
работы**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
доктора психологических наук**

**(авторский перевод на русский язык)**

**Киев - 2010**

Дисертацією є рукопис

Роботу виконано в Інституті соціальної та політичної психології НАПН України, лабораторія моніторингу суспільно-політичних процесів, м. Київ

Офіційні опоненти:

доктор психологічних наук, професор **Швалб Юрій Михайлович**,  
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, кафедра соціальної роботи,  
завідувач, м. Київ

доктор психологічних наук, доцент **Хазратова Нігора Вікторівна**, Київський  
слав'янський університет, кафедра психології, завідувач, м. Київ

доктор психологічних наук, доцент **Бондарчук Олена Іванівна**, Університет  
менеджменту освіти НАПН України, кафедра психології, завідувач, м. Київ

Захист відбудеться 27. 04.2010 р. об годині на засіданні спеціалізованої вченої ради  
Д.26.453.01 в Інституті психології ім. Г.С. Костюка НАПН України за адресою: 01033,  
Київ-33, вул. Паньківська, 2.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Інституту психології  
ім. Г.С. Костюка НАПН України.

Автореферат розіслано 26 березня 2010 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

**В. Л. Зливков**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность темы. Одной из самых существенных характеристик современного мира, которая отмечается специалистами во многих сферах – философии, экономике, образовании, масс-медиа и др. – является увеличение его сложности. Сложность рассматривается как промежуточная фаза между хаосом и порядком, которая становится глобальным условием существования человечества: увеличивается количество субъектов, точек зрения и связей, интенсифицируется многозначность; умножается неопределенность (недостает информационной ясности, четкости причинно-следственных связей), растет взаимозависимость любых процессов и скорость изменения каждой из перечисленных составляющих. Социально-психологическое измерение этих процессов раскрывается, в первую очередь, через возрастание сложности координации (сложнокоординированность) между людьми в пределах определенных социальных организованностей социосистем: сообществ, корпораций, организаций, отдельных групп, да и обществ в целом. Сложнокоординированность, как состояние социосистемы, при котором сложность процессов координации действующих субъектов превышает имеющиеся в наличии и оптимальные для освоения ресурсы, является реальностью современной организационной практики. Негативные последствия сложнокоординированности проявляются в разнообразных феноменах, снижающих производительность организации, и обусловленных недостаточно отрефлексируемыми внешними или внутренними причинами. В этих условиях координация может быть эффективной лишь на основе разработки новых способов соединения усилий субъектов, вступающих во взаимодействие для достижения своих интересов и обеспечения стабильного саморазвития организации. Принимая во внимание тенденции гуманизации производственных отношений и демократизации отношений общественных, социальная психология остро нуждается в разработке новейших подходов, которые бы обеспечили для исследуемых индивидов и, особенно, разного уровня их объединений сохранение субъектного статуса, атрибутом которого выступают метакогнитивные рефлексивные процессы.

В связи с вышеизложенным особо значимыми становятся задачи изучения закономерностей формирования систем рефлексивного управления, способных давать ответы, адекватные вызовам сложности современного мира, быть эффективными в условиях растущей сложнокоординированности. В частности становится очевидной необходимость не просто развивать системные средства совершенствования коллективных субъектов управления, но сосредоточиться на самоорганизации и ключевых для нее

рефлексивных (самоотображающих и самопреобразующих) процессах, имеющих потенциал придать системе управления новое качество – качество системы рефлексивного управления. При этом формирование рефлексивного управления в организациях должно основываться на сохранении субъектного качества социосистемы.

В целом изучение рефлексивного управления как особого качества управления, необходимого для овладения сложностью задач и бизнес-процессов в современных условиях, стало признаком конца прошлого и начала нового тысячелетия во многих сферах деятельности (экономика, политика, образование и др). Достаточно отчетливо вырисовываются противоречия между попытками ряда авторов найти методолого-прикладные средства формирования рефлексивного управления (деятельностью, организацией) в разных сферах общественной практики и отсутствием целостного фундаментального социально-психологического исследования рефлексивных процессов в их системном взаимодействии для координации жизненных миров индивидуальных и групповых субъектов.

Вполне назрела научная **проблема** обобщения фундаментальных и прикладных психологических разработок для углубления понимания социально-психологических механизмов рефлексивного управления как управления рефлексивными процессами взаимодействующих групповых и индивидуальных субъектов, объединенных в intersubъектном пространстве определенной социосистемы.

Исходя из вышеизложенных основ, сформулирована тема исследования: "**Формирование рефлексивного управления в организациях**".

*Связь работы с научными программами, планами, темами.* Диссертационное исследование выполнялось в рамках комплексных научно-исследовательских тем Института социальной и политической психологии НАПН Украины "Социально-организационные процессы как факторы психологической детерминации политического выбора личности" (государственный регистрационный номер 0103U000507), "Научно-методические основы мониторинга социальной ситуации личностного и общественного развития" (государственный регистрационный номер 0107U000546). Тема утверждена ученым советом Института социальной и политической психологии НАПН Украины (протокол №4/04 от 20.04.04 г.). Тема согласована с бюро Совета по координации научных исследований в области педагогики и психологии в Украине (протокол №5 от 25.05.04 г.).

**Состояние разработанности проблемы.** Проблема формирования системы рефлексивного управления как социально-психологического управления рефлексивными процессами групповых и индивидуальных субъектов в их сложном взаимодействии на основе теоретико-экспериментальных исследований рефлексивных процессов и обобщения опыта практического внедрения групп-рефлексивной технологии в организациях освещается впервые.

Современной организационной психологией накоплен опыт исследования проблемы сложности координации как проблемы повышения эффективности организации: это и базовые принципы координации Г. Минцберга (1979), понятие этажей координации и гиперкоммуникации Дж. Мойздона и Б. Вейла (1991), особенности координации в процессе управления инновациями и обменом знаниями К. Кларка и С. Вилрайта (1992), модели координации процедур, планов и участников А. Гетчуела (1995) и др. Механизмы координации рассматривались как механизмы адаптации участников групповой деятельности к динамическим контекстам неопределенности (А. И. Назаров). Однако развернутый анализ социально-психологического измерения сложнокоординированности в разнообразии ее феноменологических проявлений и связях с рефлексивными мощностями социосистем до сих пор не производился. Рефлексивные процессы взаимодействующих индивидуальных и групповых субъектов в условиях сложнокоординированности не получили систематического рассмотрения. Особенно нуждается в исследовании **проблема** развития рефлексии индивидуальных и групповых субъектов как подсистемы саморазвития социосистемы в условиях сложнокоординированности.

Понятие рефлексивного управления, введенное В. О. Лефевром для обозначения способов управления сознанием (представлениями, целью и т.п.) противника при конфронтационном взаимодействии, и последующие разработки Г. Д. Ионова, В. С. Лепского и др. в этом направлении не обеспечивают построения системы рефлексивного управления в организации как форме неконфронтационного взаимодействия субъектов в социосистеме.

В то же время в психологии рефлексии накоплен целый ряд разработок, отражающих разные аспекты рефлексивности практического мышления, управленческой деятельности (И. В. Байер, О. П. Варламова, Г. Г. Васютин, И. Г. Войтик, Л. В. Григоровская, С. В. Дмитриев, Г. И. Катрич, Т. Ю. Колошина, Н. Бы. Ковалева, Е. З. Кремер, С. В. Кузнецов, О. В. Лосев, С. Н. Маслов, Л. А. Найденова, П. О. Оржековский, И. В.

Палагина, О. А. Полищук, Г. Ф. Похмелкина, А. В. Растянников, И. Н. Семенов, А. В. Советов, С. Ю. Степанов, А. С. Сухоруков, Т. В. Фроловата и др.). Разрабатываются средства развития рефлексивной культуры, предотвращающие негативные последствия проблемно-конфликтных ситуаций (С. Ю. Степанов), методы обеспечения рефлексивной практики, супервизии и тренерства для профессионального развития (Т. ВанДейк, В. Виггинс, А. Гепборн, И. Паркер, Д. Шон и др.), переосмысливаются рефлексивные ценности, которые позволяют личности жить мудро, с осознанием собственных ограничений (А. Тибериус).

Вместе с тем остается ощутимым разрыв между развитием психологии рефлексии как базовой отрасли и отсутствием интеграции накопленного в ней опыта исследования рефлексии в моделях и практике рефлексивного управления социосистемами. Это предопределяет необходимость рассмотрения рефлексивного управления как целостной системы, что в социально-психологическом ракурсе дает возможность трактовать рефлексивное управление как управление рефлексивными, метакогнитивными процессами взаимодействующих групповых и индивидуальных субъектов.

Таким образом, на большинстве уровней научного исследования остается нерешенной проблема формирования рефлексивного управления в социосистемах уровня организаций, коллективные субъекты которых наиболее явно артикулируют социальный запрос на развитие рефлексии.

В *философско-методологическом* плане источники сложности исследуемой проблемы связаны с недостаточной разработанностью научного метода исследования онтологии групповой и индивидуальной субъектности как объединения, координации и взаимопроникновения жизненных миров. В современной социальной психологии продолжает быть актуальным преодоление ограничений картезианского подхода к схеме научного исследования, в которой оказывалось принципиально невозможным исследовать взаимодействие субъектов без утраты ими субъектных рефлексивных качеств. Это побуждает к разработке проблематики полноты групповой субъектности, включения позиции исследователя в границы общего контура события как составляющей исследуемого объекта.

На *теоретико-психологическом* уровне процесс и процедура формирования рефлексивного управления сталкиваются с тенденцией неоправданно расширенного и поливариантного толкования рефлексивных процессов. Собственно, рефлексия в некоторой мере действительно присуща любой человеческой активности, но высокие уровни

рефлексии, необходимые для овладения сложностью современного мира, нуждаются в отдельном рассмотрении. Неопределенная терминологическая неопределенность рефлексии введет к возникновению разрыва между установлением закономерностей рефлексивных процессов в стихийных форматах их осуществления и возможностью переноса этих закономерностей в формирующие процедуры, необходимые для построения систем рефлексивного управления.

В *научно-методическом* плане проблема осложняется недостаточной изученностью онтологии и феноменологии существования группового субъекта, в том числе его рефлексивных процессов, а также дискурса как субстрата развертывания взаимодействия субъектов и основы его измерения. Несоответствие существующих методологических схем исследования психологической реальности целостного субъекта в его взаимодействии с социо-культурным окружением предопределяет необходимость разработки культурадигмального подхода в социальной психологии, поиска новой схемы экспериментального исследования смешанной психологической реальности, которая обеспечивала бы сохранность сущностных субъектных качеств объекта исследования и препятствовала как индивидуалистской, так и коллективистской редукции социально-психологической действительности.

В *исследовательско-прикладном* плане сложность проблемы заключается в том, что большинство попыток развития рефлексивных процессов страдает избыточной социально-психологической редукцией. Наиболее известные рефлексивные практики абстрагируются от большинства психологических аспектов "коммунальных" конфликтов, сосредоточиваясь на логике кооперации знаний, что лишает участников полноты их субъектного качества, например в ходе организации мыследеятельности (Г. П. Щедровицкий и последователи). Психология рефлексии, с другой стороны, осуществляя переход от попыток развития отдельных аспектов рефлексивного мышления (Е. Р. Новикова, И. В. Палагина) к задачам развития рефлексивной культуры в целом (С. Ю. Степанов), не включает в контур исследования агента, оказывающего влияние на развитие рефлексивной культуры, не охватывает системы рефлексивного управления сложнокоординированными организациями как подсистемы их саморазвития.

Именно в таком ракурсе целесообразно рассматривать проблему формирования рефлексии как подсистемы саморазвития взаимодействующих индивидуальных и групповых субъектов в условиях сложнокоординированности.

Принимая во внимание актуальность отмеченной темы, ее недостаточную разработанность, **объектом** диссертационного исследования были избраны процессы групповой рефлексии индивидуальных и групповых субъектов.

**Предметом** исследование выступило формирование системы рефлексивного управления. Формирование системы рефлексивного управления в условиях роста сложности взаимодействия основывается на предположении о возможности преодоления дефицита рефлексии путем создания полноты группового субъекта, в пределах которой процедурно стабилизированный рефлексивный процесс одного из участников, выполняет рефлексивную функцию для других с последующим расширением ее объема и самостоятельности рефлексирования для каждого субъекта.

**Цель** исследования – определить закономерности, механизмы и условия формирования системы рефлексивного управления.

В соответствии с поставленной целью были определены основные **задачи** исследования:

1. Осуществить концептуальный и тематический анализ философских, методологических, психологических исследований предпосылок развития рефлексивного управления в условиях растущей сложности человеческой жизни.

2. Исследовать генезис и содержание концептов рефлексивного управления, обосновать теоретико-методологические базовые возможности формирования рефлексивного управления в организациях.

3. Разработать теорию групповой рефлексии, раскрыть психологическое содержание сложнокоординированности как двухполюсной системы.

4. Установить путем эмпирического исследования закономерностей протекания рефлексивных процессов, обобщить результаты теоретико-экспериментального исследования рефлексивных процессов индивидуальных и групповых субъектов в разных контекстах жизненных событий.

5. Разработать основы исследовательско-внедренческой технологии тренинг-практикума как процедурной основы формирования системы рефлексивного управления и апробировать ее эффективность в преодолении негативных последствий сложнокоординированности в организации.

6. Изучить особенности протекания рефлексивных процессов индивидуальных и групповых субъектов в условиях реализации технологии формирования системы рефлексивного управления.

**Методологические основы исследования** процессов формирования групповой рефлексии составляют системный и деятельностный подходы к психологии познавательных процессов, генезису и **формированию общих знаний** (Б. Г. Ананьев, А.А. Бодалев, А. В. Брушлинский, Л. С. Выготский, П. Я. Гальперин, В. В. Давыдов, Д. Н. Заваляшина, П. И. Зинченко, Ю. Н. Кулюткин, Г. С. Костюк, А. Н. Леонтьев, Б. Ф. Ломов, С. Д. Максименко, А. Г. Матюшкин, В. А. Моляко, Я. А. Пономарев, Н. Ф. Талызина, О. К. Тихомиров Д. В. Ушаков и др.), **проектировочный подход в методологической** (Г. Г. Алексеев, В. Ю. Громыко, В. Я. Дубровский, А. Г. Раппопорт, Г. П. Щедровицкий) **и психологической** (В. С. Гончаров, В. А. Киричук, А. В. Киричук, Т. Л. Надвиничная, Е. И. Машбиц, Г. Л. Смутьсон) проработке, **субъектный подход** (С. Л. Рубинштейн, Е. Б. Старовойтенко, В. А. Татенко, Т. М. Титаренко и др.), **общие теоретические положения**, которые определяют направления развития генетической психологии (С. Д. Максименко), а также **организационно-деятельностная методология** (О. С. Анисимов, И. С. Ладенко, В. А. Лефевр, В. Е. Лепский, Г. П. Щедровицкий, и др.) и **психология рефлексии** (Н. И. Гуткина, В. К. Зарецкий, А. В. Карпов, Е. Р. Новикова, И. В. Палагина, Г. Ф. Похмелкина, А. В. Растянников, И. Н. Семенов, С. Ю. Степанов, А. Б. Холмогорова), гуманистическая парадигма в психологии (В. С. Агеев, Г. А. Балл, И. Р. Сушков, П. Н. Шихирев и др.). Активно используются достижения отечественной психологии управления, направленные на раскрытие социально-психологических закономерностей взаимодействия (В. П. Казмиренко, Л. Г. Карамушка, Н. Л. Коломинский, Г. В. Ложкин, Л. Э. Орбан-Лембрик, Г. И. Пирен, В. В. Третьяченко, Ю. Л. Трофимов, Г. И. Юркевич).

Наиболее значимыми для разработки проблемы формирования системы рефлексивного управления в условиях сложнокоординированности являются методологические работы Н. Г. Алексеева, Г. А. Балла, Т. Куна, В. А. Лекторского, В. А. Лефевра, С. Д. Максименко, Г. Полани, И. Н. Семенова, Н. Н. Слюсаревского, В. А. Татенко, Ю. Г. Швалба, Г. П. Щедровицкого, Б. Г. Юдина, Е. Г. Юдина и др., в которых разработаны конструктивные средства анализа парадигм и структуры гуманитарного знания, принципов системного и междисциплинарного научного исследования. Существенными для понимания соотношения индивидуального и социального в историческом филогенетическом аспекте становления человеческого сознания стали работы философов (Н. Элиаса, Б. Ф. Поршнева) и труды психологов (В. А. Васютинского, Я. А. Пономарева,

В. В. Рубцова), в которых заложены предпосылки социально-психологического исследования рефлексии взаимодействующих индивидуальных и групповых субъектов.

Основными **методами исследования** выступают *теоретические* методы: концептуального анализа, мысленного экспериментирования, моделирования, обобщения и системной интеграции; *эмпирические* методы: лабораторного эксперимента для изучения особенностей рефлексивных процессов при разных условиях сложности, тренинг-практикум как метод формирования системы рефлексии группового и индивидуального субъектов, метод исследования-внедрения для проектной технологии формирования системы рефлексивного управления в сложнокоординированных организациях; методы анализа дискурса: контекстуальный функционально-параметрический содержательно-смысловой (КФПСС) анализ речевой продукции с соответствующим статистическим обеспечением, групповой рефлексивный анализ события. Статистическая обработка данных проводилась при помощи пакета статистических программ SPSS (версия 15.0).

**Достоверность** обеспечивалась в соответствии с программой исследования на следующих уровнях: теоретическом, аналитическом (мета-анализ результатов лабораторных экспериментов, полученных другими специалистами в сотрудничестве или под руководством автора), внедренческом (в тренингах, проектах). Многократность воспроизводства лабораторных данных разными авторами при исследовании разной тематики способствовала стандартизации процедур и повышению надежности исследовательского инструментария. Апробация результатов исследования при перенесении в практическую плоскость посредством технологии рефлексивной услуги подтвердила критериальность психологической результативности формирования системы рефлексивного управления в сложнокоординированных организациях. Достоверность подтверждена верификацией результатов во время проверок в 76-ти проектах исследований-внедрений, в которых рефлексивные процедуры проведены с более, чем с 9 тыс. участников. Надежность механизма формирования системы рефлексивного управления доказана на контрольном примере осуществления интегративного проекта моделирующего характера с одновременным решением важной социально значимой проблемы слияния компаний-лидеров рынка, для которого было подготовлено 5 групп тренеров, работавших в 6-ти регионах Украины.

В целом **эмпирическую базу исследования** составили данные трех типов: лабораторные исследования рефлексивных процессов, внедренческие исследования в орга-

низациях; исследования участников политической коммуникации в избирательных кампаниях и протестных акциях. Первый тип представлен 348 протоколами (малых творческих задач "Цепь", "Часы", "Лепешки", "Друзья" и др.) и производными их анализа; 76 реализованных проектов второго типа представлены: 17-ю модификациями текстов проектов; конвенционально-диагностическими модулями (предварительными соглашениями) – 9600 единиц; 409 часами видео- и аудиопротоколов; 76-ю отчетами о проведенных групп-рефлексивных исследованиях и исследованиях-внедрениях, включая 763 комплексных обследования (письма, алгоритмы тренировок, обращения, заявки на проекты и тому подобное). Третий тип представлен видеointервью с участниками протестных акций "Майдан" (380 протоколов), проекта "Пост-Майдан" (85 протоколов), конвенционально-диагностическими модулями (2800 предварительных соглашений жителей одного из районов г. Киева с кандидатом/депутатом Киевского горсовета), образцы текстов которых приведены в приложениях.

Данные единицы исследовались как в формализованном (количественном) и качественном виде, так и в проектно-модельно-результативном. Всего исследованием охвачено 13213 человек, из них участников лабораторных исследований 348, исследований-внедрений – 9600, участников массовых акций и пост-событий – 465, активных субъектов избирательной кампании – 2800. Мета-анализ лабораторных данных выполнялся в соавторском пакете "АРМП" – Автоматизированное рабочее место рефлексивного психолога, 1995).

Основные научные результаты и их **научная новизна** заключаются в том, что впервые *разработаны* новые культурадигмальные координаты научного исследования, в которых, благодаря создаваемому для расширения объема рефлексирования intersубъектному пространству взаимодействия, разрешается парадокс формирования субъектности; *предложена новая* методологическая схема социально-психологического исследования – общий контур исследования-внедрения, в который включены на паритетных условиях и субъект-исследователь, и субъект-испытуемый; *впервые введено новое* социально-психологическое толкование понятия рефлексивного управления как управления рефлексивными процессами индивидуальных и групповых субъектов, которое переводит традиционную парадигму противостояния субъектов конфликтного взаимодействия в парадигму сложнокоординированности субъектов в неконфронтационной социосистеме; *создана новая* социально-психологическая теория групповой рефлексии и произведена экспериментальная проверка ее положений о

транзитарности, взаимообусловленности, реверсивности, дискурсивной реконструкции и управляемость рефлексивного процесса, включая модели общих репрезентаций группового и индивидуального субъектов; *впервые установлены* социо-когнитивные закономерности динамики групповой субъектности и закономерности протекания и развития рефлексивных процессов группового и индивидуального субъектов, положенные в основу конструирования рефлексивных процедур; впервые доказана ключевая роль групповой рефлексии для эффективного овладения негативными последствиями сложнокоординированности при формировании рефлексивного управления, раскрыты механизмы и условия формирования рефлексивного управления в организации.

**Теоретическое значение** работы заключается в *дальнейшем развитии* психологии рефлексии как социально-психологической отрасли знаний; *расширении и углублении* понимания закономерностей функционирования и развития рефлексивных процессов индивидуальных и групповых субъектов в их сложной координации; *раскрытии* механизма формирования рефлексивной среды при переходе от лабораторных экспериментов к практике развития организаций, что подтверждает возможность разрешения парадокса формирования субъектности при формировании рефлексивного управления в организации и, тем самым, существенно восполняет разрыв социально-психологического знания между традиционными уровнями исследования личности и группы. Развита методология исследования процессов внедрения, предложена методологическая схема общего контура исследования-внедрения, включающая в предмет научного анализа не только исследуемого, но и исследователя с его рефлексией собственной встроенности в разных групповых субъектов при получении научных результатов и их интерпретации, что служит обоснованием новых форм воплощения гуманистических идей в технологически ориентированной прикладной социальной психологии.

**Практическая значимость** полученных результатов определяется разработкой: метода контекстуального функционально-параметрического содержательно-смыслового анализа дискурса, показателей эффективности рефлексивных структур общего дискурса субъектов, компьютерной программы (АРМП), которая служит учебной средой для развития компетентности эксперта-тренера; системы рефлексивных процедур, разработанной для социально-психологического сопровождения решения широкого круга проблем управления человеческими ресурсами и развития организа-

ции (создание новой концепции бизнеса, внешняя и внутренняя ротация персонала, коллективообразование, поддержка лидера, группы качества и т.д.); проектной мета-технологии формирования системы рефлексивного управления на основе механизма восстановления полноты и паритетности групповых субъектов организации, которая дает возможность осуществления практики предоставления рефлексивной услуги средним, малым и большим бизнес-организациям, переживающим кризис (в частности, в связи с сменой собственников), находятся в периоде интенсивного внедрения инноваций, в том числе при наличии конфликтов в команде корпоративного управления, а также в ситуациях слияния или разделения организаций; принципов подготовки команды рефлексивных тренеров и программы рефлексивной специализации специалиста, которые могут быть использованы в системе профессиональной психологической подготовки и повышения квалификации, при организации прикладных социально-психологических исследований, в организационном и политическом консультировании, обеспечении избирательных кампаний и решении общественно-политических конфликтов, а также для подготовки команды управленцев, групп-рефлексивной специализации менеджеров персонала, консультантов и других агентов и операторов рынка труда.

**Апробация.** Главные положения, сформулированные в ходе исследования, апробированы на всеукраинских, региональных, европейских и всемирных научных и научно-практических мероприятиях. Так, *в украинском научном пространстве* положения апробированы на конференциях: "Практическая психология и развитие таланта" (Киев, 1992), "Проблемы политической психологии и ее роль в становлении гражданина украинского государства" (Киев, 2005), "Актуальные проблемы социализации личности в современных условиях" (Чернигов, 2006) IV научно-практическая конференция по организационной и экономической психологии (Киев, 2006), "Социальная психология versus психоанализ: к 150-летию со дня рождения З. Фрейда" (Симферополь, 2006), Всеукраинская научно-практическая конференция "Тенденции развития психологии на Украине: история и современность" (К 80-летию со дня рождения основателя отечественной историко-психологической науки В. А. Роменца, Киев, 2006), Первый Всеукраинский съезд психологов (Киев, 2005), Методологический семинар НАПН Украины (Киев, 2008) и др.

*В международном научном пространстве России, Украины:* на III международной научно-практической конференции "Социально-психологические проблемы разра-

ботки и принятия решений" (Киев, 2004), Международной конференции "Миграция в Европе: социальные и психологические аспекты" (Судак, 2004), на Международном симпозиуме "Субъектно-поступковые измерения человеческой жизни" (Киев, 2005), международных научно-практических конференциях "Творчество как средство личного роста и гармонизации человеческих отношений" (Житомир, 2005), "Теория и практика помощи личности в психологическом консультировании и психотерапии" (Киев, 2005), "Государственный язык: социально-психологические аспекты функционирования в образовательном, научном и бытовом пространстве" (Луцк, 2005), "Психологические аспекты национальной безопасности" (Львов, 2007), Первой международной конференции по психологии творчества, посвященной 85-летию со дня рождения Я. А. Пономарева (Москва-Звенигород, 2005), Международном форуме "Образ российской психологии в регионах страны и в мире" (Сочи, 2006), VII Международном симпозиуме "Рефлексивные процессы и управление" (Москва, 2009).

*В международном научном пространстве Европы и мира:* на II-V, VII, IX, X Европейских конгрессах по психологии (Будапешт, 1991; Тампере, 1993; Афины, 1995; Рим, 1999; Гранада, 2005; Прага, 2007), X–XIII Европейских конгрессах по организационной психологии и психологии труда (Прага, 2001; Лиссабон, 2003; Стамбул, 2005; Стокгольм, 2007), XXVII-XXIX всемирных конгрессах по психологии (Стокгольм, 2000; Пекин, 2004; Берлин 2008), всемирном конгрессе по прикладной психологии (Афины, 2006), международных конгрессах по политической психологии (Берлин, 2002; Париж 2008), в ряде других научных конференций и семинаров.

Основные результаты исследования **внедрены** на *разных уровнях социальной практики* управления рефлексивными процессами, которые выступали *моделями* уровня сложности, неопределенности субъектности (индивидуальной, групповой, интерсубъектности).

**Внедрение** стратегии формирования происходило в двух направлениях: 1) наращивание масштаба субъектности и уровня институциональности – от отдельного предприятия к холдингу и корпорациям; 2) варьирование отраслей практики (образование, производство, самоорганизация сообществ).

Основные результаты исследования внедрены: *в сфере образования* – в учебный процесс подготовки студентов специальностей "социальная работа", "менеджмент" Черниговского государственного института экономики и управления (справка о внедрении № 101-06/449-я от 8.09.2009), специальностей "психология", "социальная рабо-

та", "управление персоналом" Института управления и права Запорожского Национального технического университета (справка о внедрении № 66-02/09 от 20 мая 2009 г.), учебный процесс Донецкого института рынка и социальной политики (справка о внедрении № 10/186 от 28.09.2009); при разработке и реализации Концепции развития психологической службы системы образования Украинским научно-методическим центром практической психологии и социальной работы (справка о внедрении № 88 от 13.10.2009 г.); в коллективной супервизии с целью профессионального совершенствования членов Украинского союза психотерапевтов (УСП) (справка о внедрении № 227/д от 22 сентября 2009 г.); в реализации социально значимого проекта образовательного центра Interculturelle Weiterbildungsgesellschaft e. V. г. Дюссельдорф (ФРГ) "Молодежь Европы против конфликтов: другой – не чужой" для обеспечения консолидации усилий участников проекта в единый самоорганизационный ресурс (справка о внедрении № DE-31-47-2008-R2 от 30 марта 2009 г.); в производственный процесс – компании IDS GROUP посредством реализации проектов с привлечением руководства компании, ключевых сотрудников и рядовых сотрудников предприятия (справки о внедрении № 1-110609 и №2-110609 от 11.06.09; № 1-170909 и №2-170909 от 17.09.09; б/н от 18.09.09), частного предприятия "Прайм" (справки о внедрении № А – 0916-1 от 16 сентября 2009 г. и № А – 0921-1 от 21 сентября 2009 г.), ООО "Укравтозапчасть" (справка о внедрении № ИК-0020-295-1/109 от 14 июля 2009 г.), ООО "Юнипроф" (справки о внедрении №№ 22/09-01 и 22/09-02 от 22.09.2009 г.), ОАО "Домостроительный комбинат № 4" (справка о внедрении №08-826/1 от 10.09.09); для самоорганизации сообществ – в работу Общественной организации "Жилье, работа, благосостояние, уверенность" по согласованию планов и приоритетов в действиях работников общественной приемной депутата Киевского городского совета, лидеров и членов сообщества (справка о внедрении № 031 от 11 июня 2009 г.).

Всего по теме исследования опубликовано 107 работ общим объемом 93,56 печ.л., в том числе монография, брошюра, 20 научных публикаций в профессиональных изданиях. Среди публикаций 26 на английском языке (объемом 5,24 печ.л.).

Кандидатская диссертация на тему "Групповая рефлексия в решении творческих задач при различной степени готовности к интеллектуальному труду" была защищена в 1990 году. Положения и научные результаты кандидатской диссертации в докторской диссертации не использовались.

Диссертация состоит из вступления, пяти разделов, выводов, пяти приложений (отдельная книга) и списка литературы из 371 источника. Основное содержание диссертации изложено на 369 страницах.

### ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе "Теоретико-методологические основы изучения рефлексивного управления в условиях сложнокоординированности социосистем" разворачивается концептуальный и тематический анализ философских, методологических, психологических исследований предпосылок развития рефлексивного управления в условиях растущей сложности человеческой жизни.

Показано, что традиционные, производные еще от декартовского позитивизма, координаты научного исследования не способны обеспечить возможность анализа сложных психологических явлений современного мира. Это побуждает к переходу от методологических схем понимания рефлексии как выхода из деятельности во внешнюю позицию (Г. П. Щедровицкий) к предоставлению ей статуса преобразования мира посредством создания его нового смысла – в концептах рефлексии как переосмысления проблемно-конфликтной ситуации (И. Н. Семенов, С. Ю. Степанов и другие представители психологии рефлексии). Традиционно рефлексия определяется как осмысление человеком предпосылок, закономерностей и механизмов собственной деятельности, социального и индивидуального способа существования (В. И. Войтко). В пределах субъектного подхода рефлексия рассматривается как один из важнейших атрибутов субъектности (К. А. Абульханова, В. А. Татенко, Е. Б. Старовойтенко). Категория субъектности позволяет изучать традиционный разрыв между личностным и социальным уровнями в границах единой системы, которая масштабируется согласно выделенным А. В. Брушлинским уровням субъекта (от человечества к отдельной личности). Накоплен опыт социально-психологического изучения коллективных субъектов управления (В. В. Третьяченко). Однако, вместе с развитием технологий обостряется угроза утраты субъектности при осуществлении психологического вмешательства в организацию, даже с целью развития рефлексии коллективных субъектов. В результате анализа сформулирован *парадокс формирования субъектности*, состоящий в том, что при целенаправленном формировании субъектных качеств происходит превращение субъекта в объект манипуляций ("обессубъекчивание"). Отмечается, что его разрешение нуждается в пересмотре принципиальных координат научного исследования.

В этом контексте нами была переосмыслена картезианская идея субъективного как бесконечно малого, которое не имеет протяженности. Утверждается, что субъект-

ность индивидуальных и коллективных субъектов сопротязна в общем значимом событии. Предложена идея смешанной онтологии субъектности в событии, которое, будучи интерсубъектным ситуационным пространством взаимодействия субъектов, содержит в себе радикалы принадлежности этих индивидуальных субъектов к групповым субъектам, которые имели место в предыдущем опыте. Эта идея вытекает из результатов исследования генезиса сознания философом Л. И. Бондаренко, основывающегося на обобщении результатов археологических исследований поселений первобытных людей и реконструкции их коллективного способа изготовления орудий. В психологии она находит свое подтверждение в концептах нужды (С. Д. Максименко), побочного продукта творчества (Я. А. Пономарев), хронотопа жизненного мира (Т. Г. Титаренко), мета-нарративов (Н. В. Чепелева), соборной личности (В. А. Рыбалка), онтологии целеполагающего сознания (Ю. Г. Швалб) и др.

Методологическим инструментом познания смешанной онтологии группового-индивидуального субъекта выступают принципы: 1) *культурадигми* в построении гуманитарного знания, постулирующего (в отличие от парадигмы как замены предыдущего знания) неизбежность сосуществования противоречивых систем знаний в современном обществе, где происходит взаимопроникновение ценностей, а научное знание сражается с повседневным продуктивным дискурсом во многих сферах и становится, в конечном итоге, основой развития личностной культурадигми профессионала; 2) *паритетности* индивидуальной и групповой субъектности в социально-психологическом исследовании, который реализуется в новой схеме научного исследования (общем контуре исследования-внедрения, в который на паритетных началах включены и субъект-исследователь, и субъект-испытуемый); 3) *дискурсивности* рефлексивных практик как исследователей, так и представителей организаций. Согласно этим принципам исследователь, который всегда находится на пересечении сообществ и культур, для обеспечения объективности исследования с необходимостью должен рефлексировать собственную позицию принадлежности к определенным групповым субъектам и свою социально-когнитивную дискурсивную встроенность в общие картины мира этих субъектов.

Принципиальное изменение координат научного исследования, состоящее во введении исследователя в общий контур значимого для обеих сторон (исследуемого и исследователя) события, дает возможность изучать социально-психологические механизмы рефлексивного управления. При переходе к общему контуру исследования-внедрения, в котором исследовательский поиск непосредственно связан с изменением

практики жизни организации и благодаря которому достигается возможность моделирования в исследовании всей полноты сложнокоординированности как социально-психологического измерения сложности современного мира, снимается конфронтационная постановка вопроса в рефлексивном управлении, что позволяет осуществить переход от анализа взаимодействия противников к анализу сложности координации партнеров по взаимодействию.

Выделены основные феномены сложнокоординированности (статусной борьбы, интеллектуального несоответствия, балансирования властью, разнопредметности, разноценности) в организации, пребывающей в кризисных обстоятельствах, возникающих в результате разных форм неопределенности, противоречивости ценностных контекстов взаимодействия субъектов, сложности задач и условий, в которых осуществляется взаимодействие субъектов в организации. Сущностными факторами феноменов сложнокоординированности являются когнитивные и конвенциональные стереотипы в сознании субъектов, источниками возникновения которых становятся неопределенность, сложность, несогласованность, с которыми человек не совладал. Этим обосновано введение гипотезы о *групповой рефлексии* как механизме переосмысления проблемно-конфликтной ситуации общего творческого поиска, выполняющем ключевую роль в эффективном овладении феноменами сложнокоординированности в организации. Введена идея баланса индивидуального и группового субъектов на уровне содержания, смысла и ресурсов.

В соответствии с принципами системного анализа в системе управления организацией выделена подсистема рефлексивного управления как управления рефлексивными процессами, функции которой определяются, исходя из декомпозиции системы организации как целого (Р. Акофф Ф. Эмери). Отмечается, что опыт может быть понят сквозь систему распределенных точек зрения, посредством своеобразного распределенного синтеза, при котором задача окончательного синтеза не является необходимой. То есть признается, что в допонятийном, докатегориальном уровне содержится ресурс *расширения объема рефлексирования*, которым можно овладевать посредством соответствующего распределения, удерживания и воссоздания разных точек зрения не одним рефлексивным индивидом, а в интересубъектной метакогнитивной плоскости. Таким образом, утверждается, что овладение сложнокоординированностью как состоянием организации (как системы) требует создания в ней подсистемы рефлексивного управления (как подсистемы саморазвития организации).

Построить особую рефлексивную подсистему развития субъектов в организации, способную преодолеть сложнокоординированность, невозможно традиционным путем редуцирования сложности, что предопределяет необходимость поиска механизмов, адекватных уровню сложности современного общества, который бы опирался на исследование закономерностей координации дискурсов в форме построения удобных переходов от языка одних подсистем к языку других. Это возможно на основе создания специального мета-языка, который преумножал бы объем рефлексирования. Таким образом, расширение объема рефлексирования является одним из магистральных направлений поиска операционализации рефлексивного управления в условиях сложнокоординированности.

К выводам раздела относятся: определение новых координат научного исследования, адекватных социально-психологическому измерению сложности современного мира, которое выразится в феноменах сложнокоординированности в организациях; введение общего контура исследования-внедрения, в который включены и субъект-исследователь, и субъект-испытуемый как паритетные партнеры (что определило в дальнейшем особый дизайн исследования как сочетания количественных и качественных методов исследования, организацию общего поиска закономерностей на каждом из этапов внедрения с последующей их верификацией на следующих этапах).

**Во второй главе** "Теория групповой рефлексии и метод анализа рефлексивных процессов" проведен теоретический анализ истории исследования проблемы рефлексивного управления, сформулированы основные теоретические положения, описаны концептуальные модели и метод КФПСС-анализа рефлексивных структур дискурса.

Выделено три этапа в развитии понятия рефлексивного управления. На первом этапе понятие "рефлексивное управление", введенное В. А. Лефевром для обозначения управления образом мыслей противника в конфликте, не имело сугубо психологической специфики, а было, скорее, методологическим. Второй этап характеризуется накоплением противоречий в развитии понятия в многочисленных трактовках трех принципиально разных направлений: методолого-консалтинговом, системно-стратегическом, административно-управленческом. Происходит нарастание негативной тенденции размывания содержания понятия, потеря им специфики. На третьем этапе выявлены тенденции вывода рассмотрения рефлексивного управления из контекста противостояния субъектов взаимодействия и перехода к анализу его как системного качества и все большего насыщения психологическим содержанием.

Обобщены наработки психологии рефлексии и опыт их практического использования для анализа и управления рефлексивными процессами в трех формах их существования: как интеллектуальной, личностной и межсубъектной рефлексии. Изложены основные положения авторской социально-психологической теории групповой рефлексии: 1) групповая рефлексия является *межсубъектно транзитарной*, то есть ее формы, осуществленные в интересубъектном пространстве одним лицом, могут быть использованы другими субъектами; 2) сопротяженные в общем пространстве и времени, процессы рефлексии индивидуальных и групповых субъектов являются *взаимобусловленными*; 3) *реверсивность* рефлексивного процесса направляет его на расширение или концентрацию переосмысления; 4) на основе анализа дискурса рефлексивные процессы могут быть *реконструированы*, изменения структур дискурса могут обуславливать изменения рефлексивных процессов, обеспечивая 5) принципиальную *управляемость* групповой рефлексии.

Возможность реконструкции рефлексивных процессов обеспечивается моделью общих репрезентаций индивидуальных и групповых субъектов. Репрезентации в полном и свернутом виде присутствуют в продуктах взаимодействий, преимущественно в дискурсе. На основе анализа дискурса разработаны показатели эффективности групповой рефлексии, презентующие *явные* и *свернутые* рефлексивные процессы как систему. Свернутые процессы групповой рефлексии обеспечивают *разгрузку чувственной ткани сознания* индивидуальных и групповых субъектов посредством функционирования социокогнитивных механизмов концентратов, векторов и общего табло отражения картины мира, выраженных в соответствующих функциональных элементах дискурса при осуществлении координации усилий участниками общего события. *Обоснование* свернутых рефлексивных проявлений как показателей обеспечивается: нормированием имплицитных условий, рассмотрением контекста как их проявления, выявлением мыслительного проявления как ресурса автора дискурса и других участников процесса. Структурные, вариативные показатели описаны концептуально и проверены статистически.

Описаны этапы создания контекстуального функционально-параметрического содержательно-смыслового анализа, его преимущества и ограничения в отношении реконструкции групповой рефлексии в общем событии. Преимуществом метода является возможность выделения тех языковых элементов, на основе которых осуществляется смысловая и ресурсная регуляция мышления в группе. Созданный в пределах экспери-

ментального решения творческой задачи КФПСС-анализ сделал возможным переход к реконструкции более сложных – полевых ситуаций в организации.

Выводы второго раздела подытоживают новое социально-психологическое толкование рефлексивного управления и основные положения о транзитарности, взаимообусловленности, реверсивности, дискурсивной реконструкции и управляемости групповой рефлексии.

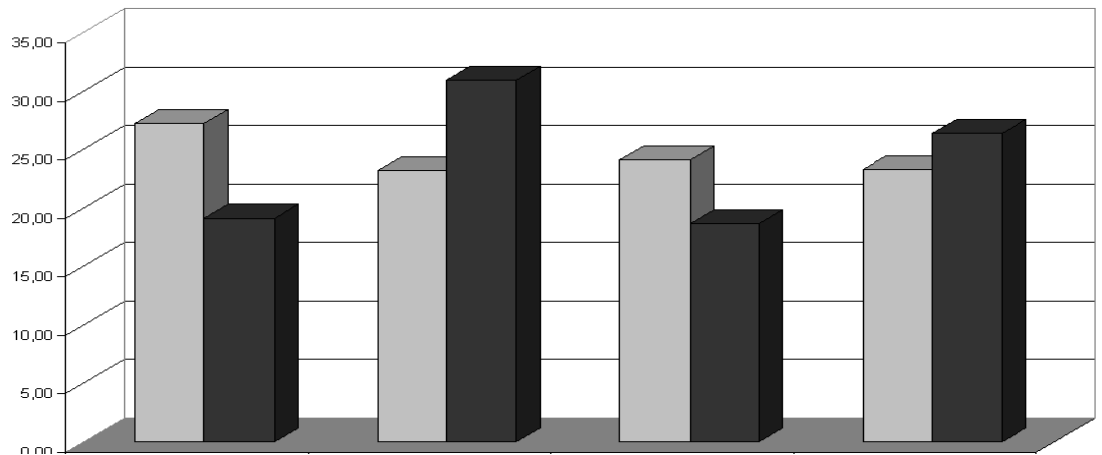
В третьей главе "*Закономерности групповой рефлексии и рефлексивные процедуры*" представлен мета-анализ данных лабораторных экспериментов, направленный на подтверждение закономерностей протекания и развития групповой рефлексии и построение базовых рефлексивных процедур.

В результате КФПСС-анализа 116 протоколов дискурса решения творческих задач 348 участниками лабораторных исследований подтверждено наличие трех форм существования групповой рефлексии (и соответствующих им рефлексивных структур дискурса), определяющих сферы проявления рефлексии при взаимодействии индивидуальных и групповых субъектов: выделенных ранее интеллектуальной рефлексии, направленной на решение поставленной проблемы, и личностной – направленной на переосмысление себя и преодоление личностной конфликтности; а также выделенной впервые ресурсной межсубъектной – направленной на построение образа группы и собственной идентичности, на преодоление межперсональной и межгрупповой конфликтности. Сравнение двух массивов протоколов участников исследования (которые успешно и не успешно решили экспериментальную задачу) по 180 показателям позволило выделить факторы интеллектуальной, личностной и командной эффективности. В результате были сформулированы требования к организационным формам групповой рефлексии (процедурам) вне лабораторного эксперимента. Так, например, сравнение по планам активности показало (рис.1): успешные решения характеризуются преобладанием в дискурсе плана групповой активности (ПГА) над индивидуальным (ПИА) – 51% структур дискурса против 46%, тогда как при неуспешном решении задачи наблюдается противоположное соотношение (37% против 57%, значимость – 0,01 и 0,001 соответственно). Эта тенденция сохраняется на всех уровнях рефлексивных структур (сферы, компоненты, виды), что обуславливает потребность в построении таких рефлексивных процедур, которые бы обеспечивали преимущество групповых форм дискурса

Исключение составляют дискурсивные структуры смысловой сферы ПИА наивысшего уровня целостности (когнитивные модели решения заданий) и представле-

ния, актуализирующие образ ситуации у участников общего поиска. Это определило требования к базовой рефлексивной процедуре: обеспечить условия для беспрепятственной экспликации индивидуальных представлений и когнитивных моделей в пределах преобладания групповых структур дискурса.

Анализ параметров направленности, контакта и позиции рефлексивных структур успешного общего дискурса (характеризующих границы между индивидуальной и групповой формами субъектности) выявил статистически значимые отличия (рис.2). Позиции "Мы-осознанное" и "Мы-стихийное" в большей мере представлены при успешном решении (6% и 62% против 2% и 47% при неуспешном), доля осознанной позиция составляет одну десятую от стихийной (при неуспешном – менее, чем одну двадцатую). Позиция "Я-стихийное" (диффузная форма) напротив значимо больше представлена при неуспешном решении (38% против 17%), что вполне согласуется с выводом о большей адекватности плана групповой активности для успешности совместного творчества. Это предопределило ведущее направление конструирования рефлексивных процедур – обеспечение условий для преобладания в дискурсе позиции "Мы", в первую очередь осознанной ее формы.



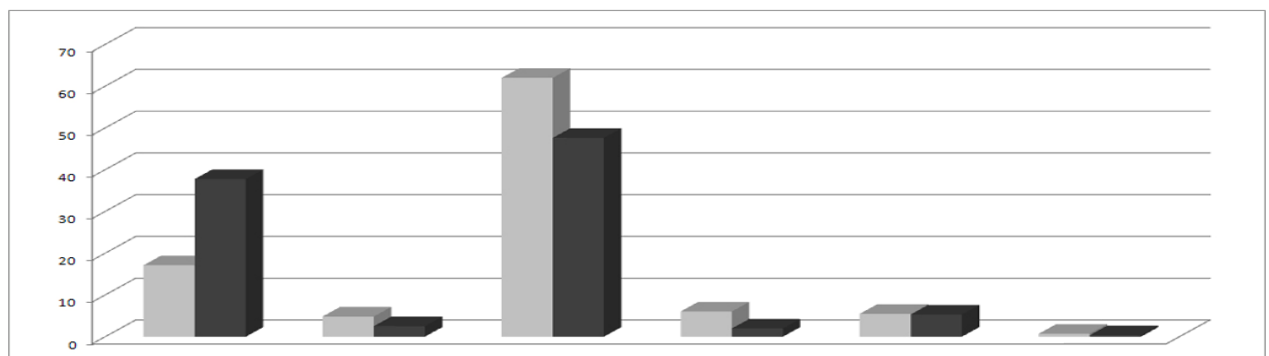
Значимость по кр. U- Манна-Уитни

	актуализация ПГА p=0,001	актуализация ПИА p=0,001	реализация ПГА p=0,001	реализация ПИА P>0,05
<b>Успешные (N=55)</b>	<b>27, 23</b>	<b>23, 18</b>	<b>24, 12</b>	<b>23, 29</b>
<b>Неуспешные (N=61)</b>	<b>19, 14</b>	<b>30, 9</b>	<b>18, 67</b>	<b>26, 42</b>

Рис. 1. Сравнение тенденций по планам активности при разной успешности

Осуществлен мета-анализ цикла экспериментальных исследований рефлексивных процессов, проведенных автором и под его руководством: изучение образной составляющей рефлексии (Л. В. Григоровская, Г. Л. Токарева, А. Г. Булат), ценностных контекстов рефлексии и эффектов постпринадлежности (Л. А. Кислицына, Л. А. Найденова), возрастных и средовых факторов развития рефлексии, влияния на нее партнерских отношений и статусов (А. Г. Булат, К. К. Готовская, С. Г. Кикоть, Л. А. Кисли-

цына, Р. Ю. Крючковенко, Т. В. Лазарева, З. И. Литвинова, Г. Г. Мошнина, Л. В. Побединская, Г. В. Рогач, И. П. Обильная, О. Л. Селицкая, Н. И. Соркина, Г. Л. Токарева, Т. Л. Хомченко, Т. В. Чаусова), рефлексии в разных языковых средах (Т. В. Лазарева, Т. Л. Хомченко, З. И. Литвинова, А. О. Тарицина). Обобщение результатов этих исследований способствовало разработке психологического знания о закономерностях протекания и развития рефлексивных процессов индивидуальных и групповых субъектов, которые положены в основу создания рефлексивных процедур для воспроизведения ряда закономерностей в условиях технологического сопровождения.



	Я	Ми	Коал.			
<b>U- Манна- Уитни</b>	стихийное	осозн.	стихийное	осозн.	стихийная	осозн.
	$p = 0, 01$	$P > 0, 05$	$p = 0, 05$	$p = 0, 001$	$P > 0, 05$	$P > 0, 05$
усп.	17, 11	4, 83	61, 99	6, 03	5, 46	0, 7
неусп.	37, 75	2, 51	47, 61	1, 96	5, 31	0, 35

Рис 2. Сравнение успешных и неуспешных решений по параметру позиции

Выявлены *социо-когнитивные закономерности динамики групповой субъектности* при протекании рефлексивных процессов: 1) функционирование психологических фильтров групповой субъектности в виде блокирования восприятия выраженных партнерами иных, отличных от собственных, мнений, способов и моделей решения задач, с одной стороны, чувствительность в прислушивании у тому, что является побочным продуктом поиска при условии рефлексивной регуляции фильтров, – с другой; 2) неучитывание переходных диффузных форм субъектности, стихийного возникновения нечеткости идентичности, границы которой могут быть сознательно регулируемы с целью использования эффектов перехода ресурса в группе из одной формы своего существования в другую (из индивидуальной в групповую и наоборот). Отмеченные социо-когнитивные закономерности динамики групповой субъектности заложили основания концепции формирования рефлексивного управления в организациях на основе управления рефлексивными процессами во взаимопереходах групповой субъектности.

*Закономерности функционирования групповой рефлексии:* 1) групповая рефлексия регулирует становление групповой субъектности: осуществляется переход от блокирования восприятия выраженных партнерами отличных от собственных мыслей и моделей, производных от иной картины мира, к повышению чувствительности к проявлениям внутреннего мира партнеров, вплоть до принятия "побочных продуктов" движения их мысли, неосознаваемых самими авторами; 2) групповая рефлексия регулирует *флуктуации* идентичности и соответствующий переход ресурса в группе из одной формы своего существования в другую (из индивидуальной в групповую и наоборот) посредством определения меры ее четкости, использования ее переходных диффузных форм и редактирования границ субъектности; 3) групповая рефлексия опыта создания и смены коалиций (*коалиционная рефлексия*) посредством осознания субъектом принадлежности и постпринадлежности к разным групповым субъектам выступает механизмом разрешения ценностных противоречий во взаимодействии субъектов, способом обеспечения полноты группового субъекта в значимом общем событии.

*Закономерности развития групповой рефлексии* заключается в переходе: 1) от ее развития в пределах одной из сфер к одновременному ее осуществлению во всех своих составляющих (приобретение полифункциональности); 2) от более низкого уровня целостности, охватывающего лишь отдельные аспекты ситуации, к высшему уровню целостности как рефлексированию события во всей полноте межсубъектных связей и перспектив (рост уровня целостности); 3) от последовательного осуществления отдельных рефлексивных актов к рефлексии— ценности, реализации рефлексивного стиля жизни (наращивание масштабности). Осуществление групповой рефлексии отдельными участниками события существенным образом смещает возрастные границы развития групповой рефлексии благодаря обогащенной рефлексивной среде. *Условиями развития групповой рефлексии* являются: вариации уровня неопределенности, проблемности и конфликтности ситуаций; изменение траекторий (согласно нашей терминологии) индивидуального участия в работе разных коалиций; равностатусность инновационного режима (независимо от того, является статус высоким или низким); взаимопроникновение (взаимодействие и взаимосогласование) ценностей в процессе общения.

На основе интеграции накопленного в отечественной психологии опыта осуществления разнообразных опосредствованных влияний на рефлексивные процессы (вмешательства, культивирования, повышения производительности деятельности, практичности действия и тому подобное) предложены *процедуры групповой рефлексии*

(рефлексивные процедуры) как стабилизированные в определенных условиях рефлексивные процессы группового субъекта, которые оптимизируются в пределах отдельного события. Комплекс процедур включает: конвенциональные процедуры взаимосоглашения в ходе заключения с участниками события предварительных соглашений; процедуры построения общего социокогнитивного пространства паритетного взаимодействия (круг групповой работы; опыт коалиций в микс-группах и других траекториях движения участников в событии); процедуры обеспечения взаимопонимания (вопрос на понимание, обращение); процедуры осуществления рефлексивных актов в разных формах выражения (вербальной, образной, действенной). В нем учтены выявленные закономерности, он становится основой работы команды тренеров для осуществления рефлексивного вмешательства (интервенции) в технологической форме *тренинг-практикума*. Изменяя среду как систему, вводя у нее отдельные потенциально системообразующие факторы, становится возможным предупредить возникновение ряда феноменов сложнокоординированности и повысить общий потенциал овладения субъектами сложностью жизни не за счет ее редукции, а благодаря расширению объема рефлексивного вмешательства индивидуальными и групповыми субъектами.

Главным выводом третьего раздела является подтверждение возможности *реконструкции рефлексивного процесса*, проявленного в продуктах взаимодействия (в разных языковых средах, на разном предметном материале и составе групп), и *управление* рефлексивным процессом индивидуальных и групповых субъектов при помощи рефлексивных процедур в лабораторных экспериментах. Это требует дальнейшей верификации в открытых жизненных ситуациях с реальной, а не моделируемой, сложнокоординированностью.

В четвертой главе "**Способы введения рефлексии в условиях сложнокоординированности организации**" проведен анализ эмпирических исследований рефлексивного управления в полевых условиях предоставления психологических услуг организациям. Эмпирическую базу анализа способов введения рефлексии в организационную среду посредством внешней группы развития (команды тренеров) составили 76 проведенных в течение 1991-2005 годов тренинг-практикумов. В соответствии с стратегией формирования тренинг-практикумы проводились в организациях разной формы собственности, разных отраслей хозяйства (машиностроение, пищевая промышленность, торговля, реклама, государственное управление и т.п.), охватывали предприятия с количеством персонала в пределах традиционной для социальной психологии малой контактной группы и большие корпорации с десятками и сотнями работников.

Каждое последующее рефлексивное событие (всегда уникальное по содержанию) организовывалось с учетом подтвержденных в предыдущем событии закономерностей управления рефлексивными процессами и использованием соответствующих им процедур.

В соответствии с принципом общего контура исследования-внедрения предметом научного анализа становятся действия и рефлексия команды тренеров на всех этапах ее взаимодействия с организацией: проектирование события, подготовка к нему, организация рефлексивной среды (конвенциональный этап решения этических вопросов защиты чести и достоинства участников), принятие решений по ходу события – от миссии несения ценности рефлексии к осуществлению оперативных координаций и управления рефлексивными процессами участников посредством конструирования рефлексивных структур дискурса в процедурах. Для установления надежности получаемых данных, а также для разграничения позиции исследователя и тренера варьировался состав команд тренеров.

Сущность формирования рефлексивного управления в организации заключалась в том, чтоб создать условия для развертывания тех рефлексивных процессов, которые без внешней группы развития существуют в организации лишь в потенциальном состоянии, и сделать невозможным их ослабление. Эта система представлена: а) конвенциональным созданием пространства интерсубъектности; б) структуризацией рефлексивных процессов специальными процедурами (наращивание содержания, отношение, избегание критики и т. п.), в) рефлексивным анализом и режиссурой условий общего проживания и рефлексирования действий и трансформаций групповой субъектности (посредством регуляции траекторий продвижения коалиционного субъекта к полноте группового субъекта, включая команду тренеров).

Наиболее общим способом введения рефлексии (расширения отражения) в организацию является порождение замысла и организация наддеятельности – создание пространства общего события, которое способно вместить не только разнообразные, но и противоречивые позиции его участников без конфронтации. Приемы рефлексирования, проработанные в конкретных (предметных и субъектных) условиях, в последующем воспроизводятся в траекториях коалиционирования: в других предметных обстоятельствах, с иным составом участников – и закрепляются специальной тренировкой. В проведенном исследовании-внедрении выявлена закономерность взаимной маскировки стереотипов понимания и согласования как факторов эскалации сложнокоординированности в организации.

Доказана рефлексивно-дефицитарная природа всех пяти выделенных феноменов сложнокоординированности, которые преодолеваются при расширении объема рефлексирования индивидуальных и групповых субъектов в специально разработанных процедурах, объединяемых общим контуром рефлексивного события или ряда связанных между собой событий. Происходит демаскирование стереотипов понимания-согласования, углубление координации на уровне создания общих образов события, взаимосогласования ценностей и статусно-ролевых позиций в рефлексивных процедурах и структурах дискурса.

Проведен анализ особенностей рефлексивного управления при осуществлении разных типов проектов: *специализированных* (внедрение инноваций, конкурсный отбор персонала и др.), *расширенных* (с эффектом двойной мишени), *комплексных* (включающих несколько продуктов, объединенных замыслом развития). В специализированных проектах рефлексия с необходимостью происходит в локальных конкретных процедурах или событиях; в расширенных – в определенном протяженном взаимодействии с носителем рефлексивной компетенции (представителем команды тренеров) и опосредствуется образом мишени неявного влияния. В комплексных проектах функционирование рефлексии распространяется на этап выбора заказчиком предпочтительного порядка событий в их комплексе, чем диагностируется тип дефицитарности рефлексии.

При рассмотрении *группы развития* как инструмента отображения организации-заказчика интегративной характеристикой сложнокоординированности этой организации является совокупное количество действий команды по обеспечению актуального рефлексивного управления (от проявления потребности организации в нем к получению подтверждения выполненной миссии). Рассмотрены способы оптимизации рефлексивного процесса команды тренеров на основе паритетности ресурсности индивидуальных и групповых субъектов, что обеспечивает ее лидерство в развертывании совокупного рефлексивного процесса.

Анализ вариантов осуществления комплексных проектов, проведенный в данном разделе, позволил подтвердить закономерности управления рефлексивными процессами индивидуальных и групповых субъектов в цикле совместных событий. Введение рефлексии в общем контуре исследования-внедрения опирается на конструирование общего дискурса и управление (мониторинг, предупреждение, содействие) сдвигами дискурса участников на уровнях рефлексивного акта, события и рефлексии в промежутках между событиями. Выделены режимы работы команды тренеров для обеспече-

ния самоуправления и координации взаимодействия, которые обозначают диапазон актуального рефлексивного управления подсистемой рефлексии и саморазвития организации. Использование знаний о рефлексии как инструменте достижения расширенного отражения способствует решению проблем сложнокоординированной организации – конкретного потребителя технологии.

В пятой главе "*Развитие групп-рефлексивной технологии формирования рефлексивного управления*" обобщаются результаты эмпирического исследования отдельных составляющих рефлексивного управления, описан интегративный формирующий проект, в котором рефлексивный механизм, отдельные элементы которого проверены ранее, верифицируется посредством воссоздания в системе этапов осуществления актуального рефлексивного управления в организации. В выбранной ситуации *сложнокоординированность* задается слиянием конкурирующих организаций – лидеров украинского рынка, то есть, в наличии несколько центров влияния, много филиалов, широкая интеграция с обществом. Очевидными являются также критерии неэффективности слияния: укорененность видения и действий одной из организаций в прошлом, которому не найдено места в будущем, сопротивление изменениям, в т.ч.: протесты внутри организации и протесты, вынесенные в масс-медиа.

Описаны четыре этапа реализации интегративного системного проекта, который территориально осуществлялся в шести регионах Украины и г. Киеве, охватывал 313 сотрудников двух компаний разного уровня: от торговых представителей до высших уровней управления.

Проверка надежности технологии формирования рефлексивного управления осуществлялась посредством оценки ее способности обеспечивать создание полноты группового субъекта новой интегрированной компании, который на старте реализации проекта существовал лишь в потенциальной форме. Контрольными выступают субъектные (заказчика тренинг-практикума, его исполнителя и участников) взаимодействия в коалициях, логика развития которых состоит в открытии новой полноты посредством идентификации с перспективой или неприсоединения к ней. Разработаны критерии оценки возможных перспектив для представителей исходных организаций в трех измерениях: самими участниками тренерами и экспертами. Обозначен статус формирования системы рефлексивного управления в данном проекте как подсистемы развития не только новой организации, но и надорганизационной среды – определенного отраслевого рынка (поскольку слияние лидеров существенно изменяет его структуру).

В результате осуществления интегративного проекта как основные (завершенность цикла "коалиционность-полнота"), так и дополнительные (создание надеждтельности, управляемость процессов) нашли подтверждение. Организация избежала негативных последствий слияния, получила экономическую и моральную выгоду. Обеспечена встроенность рефлексивной мета-технологии в экономическую сферу общества, что стало предпосылкой выхода за пределы организации в пилотных проектах формирования системы рефлексивного управления в других социосистемах (сообществах, протестных массах и т. п.).

Таким образом, воспроизведение технологии формирования рефлексивного управления в моделирующем проекте управления потенциальным групповым субъектом выступило аргументом целесообразности и возможности экстраполяции полученных знаний в широкий контекст социосистем надорганизационного уровня, наметило перспективы их использования, в частности в развитии политической, образовательной и научной сфер.

Анализ и обобщение теоретико-методологических основ и эмпирических исследований-внедрений по указанной проблеме дают основания для следующих выводов:

1. Разрешена проблема формирования рефлексивного управления в организациях. Разработаны новые координаты научного исследования, построенные согласно с культурадигмальным принципом сосуществование разных систем гуманитарного знания на основе постулата сопряженного существования индивидуальной и групповой субъектности и смешанных ее форм. В этих координатах разрешается парадокс формирования субъектности, что происходит благодаря введению понятия рефлексивной среды как интерсубъектного пространства взаимодействия для расширения объема рефлексирования как главного атрибута субъектности. Адекватной методологической схемой социально-психологического исследования является общий контур исследования-внедрения, в который включены и субъект-исследователь, и субъект-исследуемый как паритетные партнеры осуществления рефлексии общего значимого события в условиях сложнокоординированности. Дизайн исследования – сочетание количественных и качественных методов на основе общего определения логики и тактик, поиск на каждом из этапов исследования-внедрения закономерностей с последующей их верификацией на следующих этапах.

2. На основе осуществленного анализа истории развития теорий рефлексивного управления предложена социально-психологическая трактовка понятия рефлексивного управления как управления рефлексивными процессами индивидуальных и групповых

субъектов, которое переводит традиционную парадигму противостояния субъектов конфликтного взаимодействия в парадигму сложнокоординированности субъектов в неконфронтационной социосистеме.

3. Разработана социально-психологическая теория групповой рефлексии, которая включает концептуальную модель общих репрезентаций группового и индивидуально-субъектов; эмпирически проверено положение о транзитарности, взаимообусловленности, реверсивности, дискурсивной реконструкции и управляемости рефлексии. Групповая рефлексия играет ключевую роль в эффективном овладении негативными последствиями сложнокоординированности, что эмпирически подтверждено преодолением ее феноменов (статусная борьба, интеллектуальное несоответствие, балансирование властью, разнопредметность, разноценность) при формировании рефлексивного управления в организации.

4. Предложены метод контекстуального функционально-параметрического содержательно-смыслового анализа дискурса, показатели эффективности рефлексивных структур общего дискурса субъектов, соответствующая компьютерная программа, позволяющая оптимизировать процессы реконструкции рефлексивных процессов на основе анализа структур дискурса, а также служащая учебной компьютерной средой для развития компетенции эксперта-тренера. Эмпирически определены оптимальные для преодоления проблемно-конфликтной ситуации сложнокоординированности показатели структуры содержательных, смысловых (интеллектуальная и личностная рефлексия) и межсубъектных (ресурсных) составляющих дискурса (к которым отнесен дискурс взаимодействия, взаимопонимания и взаимосогласования), а также вариативных характеристик дискурса, свойственного разворачиванию рефлексивных процессов на грани взаимообращения разных форм субъектности.

5. Подтверждена социокогнитивная закономерность динамики групповой субъектности (флуктуации и диффузные формы) и закономерности протекания и развития рефлексивных процессов группового и индивидуального субъектов (наращивание целостности, полифункциональности и масштаба) при переходе от лабораторного эксперимента к предоставлению технологического социально-психологического сопровождения организации во взаимодействии внешней группы развития с групповым субъектом управления. Механизмом формирования рефлексивного управления в сложнокоординированной организации как подсистемы ее саморазвития является восстановление полноты и паритетности индивидуальных и групповых субъектов организации на основе опыта коалиционной групповой рефлексии.

6. Сформулированы принципы (обеспечение паритетности участников, поэтапного расширения объема рефлексирования, выделение смыслового из содержательного, проактивного противостояния стереотипам и др.) построения эффективных рефлексивных процедур как стабилизированных в определенных условиях рефлексивных процессов взаимосогласования, взаимопонимания и взаимодействия индивидуальных и групповых субъектов.

7. Разработана и внедрена проектная мета-технология формирования системы рефлексивного управления в социосистемах разного уровня как результат развития рефлексивных технологий от специализированных к системным проектам. Управление рефлексивными процессами индивидуальных и групповых субъектов в цикле общих событий происходит как рефлексия сдвигов дискурса партнеров, происходящая между событиями, и удерживание общего каркаса событий командой тренеров, которая объединяет ряд событий в систему, выступающую подсистемой саморазвития организации. Объединение этапов : 1) создание пространства интерсубъектности (конвенционально-диагностические модули), 2) рефлексивной интервенции в цикле значимых событий (рефлексивные тренинг-практикумы с варьированием рефлексивных процедур, групп-рефлексивная режиссура общего события), 3) персональной педагогики и социально-психологического сопровождения — позволяет осуществить практику предоставления рефлексивной услуги разным по масштабу организациям, переживающим кризис, находящимся в периоде интенсивного внедрения инноваций, в том числе осложненных конфликтом в команде корпоративного управления, а также в ситуациях структурных реорганизаций – слияние или раздел компаний.

Требуют дальнейшего изучения социально-психологические механизмы формирования рефлексивного управления в социосистемах надорганизационного масштаба, в частности образовательной и политической сферах. Перспективу дальнейшего исследования составляет также изучение рефлексивных механизмов самоорганизационных процессов в сообществах как основы развития гражданского общества. Переход к информационной эпохе нуждается в исследованиях групповой рефлексии при компьютерно-опосредствованном общении.

Основное содержание диссертации отображено **в таких публикациях автора:**

1. *Монографія*:: Найдюнов М. І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях / М. І. Найдюнов. — К. : Міленіум, 2008. — 484 с. — Режим доступа: <http://iris-psy.org.ua/publ/fruo.pdf>.

## 2. *Статті в научних професійних виданнях*

2.1 Найдьонов М. І. Рефлексивне інтерв'ю як засіб моніторингу та експертизи конфліктних станів учасників масових протестних акцій / М. І. Найдьонов // Конфліктологічна експертиза: теорія і методика. — 2005. — Вип. 4: Актуальні проблеми конфліктологічної експертизи. — С. 133–137. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0061.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0061.pdf).

2.2 Найдьонов М. І. Рефлексивні механізми прийняття рішень груповим суб'єктом / М. І. Найдьонов // Психологічні перспективи. — 2005. — Вип. 7. — С. 81–92. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0057.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0057.pdf).

2.3 Найдьонов М. І. Рефлексивні механізми прийняття рішень груповим суб'єктом / М. І. Найдьонов // Психологічні перспективи. — 2005. — Вип. 7. — С. 81–92. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0057.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0057.pdf).

2.4 Найдьонов М. І. Розробка та впровадження проекту розвитку організації: груп-рефлексивна технологія / М. І. Найдьонов // Актуальні проблеми психології. — 2005. — Т. 1, ч. 15: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. — С. 87–92. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0066.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0066.pdf).

2.5 Найдьонов М. І. Подолання індивідуалістичної редукації в суб'єктному підході: теорія групової рефлексії / М. І. Найдьонов // Наукові записки Інституту психології імені Г.С.Костюка АПН України. — 2005. — Т. 26, вип. 3. — С. 186–194. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0072.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0072.pdf).

2.6 Найдьонов М. І. Паритетність суб'єктності як розв'язання проблеми складно-координованості. Погляд з позицій теорії групової рефлексії / М. І. Найдьонов // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка. — 2005. — № 4. — С. 36–58. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0073\\_1.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0073_1.pdf).

2.7 Найдьонов М. І. Коаліційна модель суб'єкта соціалізації / М. І. Найдьонов // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. — 2006. — Т. 2, вип. 41: Серія: Психологічні науки. — С. 25–32. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0078.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0078.pdf).

2.8 Найдьонов М. І. Проектная мета-технология трансформации организаций как реализация групп-рефлексивной концепции на рынке психологических услуг / М. І.

Найдьонов // Теоретичні і прикладні проблеми психології. — 2006. — № 5. — С. 137–146. — Режим доступа: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0076.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0076.pdf).

2.9 Найдьонов М. І. Конвенційні та когнітивні стереотипи як складові складнокоординованості / М. І. Найдьонов // Актуальні проблеми психології. — 2007. — Т. 12, вип. 2: Проблеми психології творчості і обдарованості. — С. 148–159. — Режим доступа: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0080.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0080.pdf).

2.10 Найдьонов М. І. Повнота групового суб'єкта як складова рефлексивного управління / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2005. — Вип. 12 (15). — С. 87–108. — Режим доступа: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0067.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0067.pdf).

2.11 Найдьонов М. І. Система груп-рефлексивної спеціалізації у проектах створення спільного досвіду поколінь / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2007. — Вип. 17 (20). — С. 157–166. — Режим доступа: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0081.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0081.pdf).

2.12 Найдьонов М. І. Формування системи рефлексивного управління для забезпечення злиття компаній / М. І. Найдьонов // Практична психологія та соціальна робота. — 2007. — № 7. — С. 46–54. — Режим доступа: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0075.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0075.pdf).

2.13 Найдьонов М. І. Концепти фрейдизму в контексті теорії групової рефлексії / М. І. Найдьонов // Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави. — 2007. — Вип. 5. — С. 50–63. — Режим доступа: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0079.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0079.pdf).

2.14 Найдьонов М. І. Складнокоординованість соціосистем та організацій як соціально-психологічний феномен / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2006. — Вип. 15 (18). — С. 60–89. — Режим доступа: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0074.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0074.pdf).

2.15 Найдьонов М. І. Формування системи рефлексивного управління як координації рефлексивних процесів / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2007. — Вип. 18 (21). — С. 82–105. — Режим доступа: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0083.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0083.pdf).

2.16 Найдьонов М. І. Сміслові, змістові та ресурсні складові моніторингу соціальної ситуації особистісного та суспільного розвитку / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2008. — Вип. 19 (22). — С. 74–86. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0090.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0090.pdf).

2.17 Найдьонов М. І. Парадокс формування суб'єктності: груп-рефлексивний підхід в соціальній та політичній психології / М. І. Найдьонов // Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави. — 2009. — Вип. 9. — С. 13–23. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0084.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0084.pdf).

2.18 Найдьонов М. І. Експериментальні дослідження рефлексивних процесів: вивчення феноменів складнокоординованості / М. І. Найдьонов // Психологічні перспективи. — 2009. — Спецвипуск. — С. 39–53. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0092.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0092.pdf).

2.19 Найдьонов М. І. Рефлексивний інтенціонал дискурсу: до лідерської позиції психології в міжгалузевому знанні / М. І. Найдьонов // Наукові студії із соціальної та політичної психології. — 2009. — Вип. 23 (26). — С. 46–66. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0071.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0071.pdf).

2.20 Найдьонов М. І. Визначення меж "ми" як коаліційної рефлексії / М. І. Найдьонов // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Психологічна. — 2008. — Вип. 1. — С. 82–95. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0082.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0082.pdf).

### *3. Статті в наукових журналах, збірниках и отдельных изданиях*

3.1 Найдьонов М. І. Груп-рефлексивна організація діалогу між агітатором та виборцем / М. І. Найдьонов // Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави. — 2005. — Вип. 4. — С. 345–352. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0056\\_1.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0056_1.pdf).

3.2 Найденов М. И. От "первичной модели" группового субъекта творчества – к "побочному продукту" групп-рефлексивной услуги / М. И. Найденов // Психология творчества: школа Я.А.Пономарева / Д. В. Ушаков. — М. : ИП РАН, 2006. — С. 455–481. — Режим доступу: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0062.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0062.pdf).

3.3 Найдюнов М. І. Проблема суб'єкта в рефлексивній психології / М. І. Найдюнов // Людина. Суб'єкт. Вчинок : Філософсько-психологічні студії. — К. : Либідь, 2005. — С. 197–230. — Режим доступа: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0068.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0068.pdf).

3.4 Naidenov M. About the problem of subject of group reflection / M. Naidenov // III European Congress of Psycholog. July 4–9, 1993 Tampere, Finland : Abstracts. — Tampere : The Psychological Society, 1993. — P. 324. — Url: [http://irispsy.org.ua/publ/tz\\_0094\\_a.pdf](http://irispsy.org.ua/publ/tz_0094_a.pdf).

3.5 Naidenov M. Transformation & invariability in the reflection's genesis / M. Naidenov // III European Congress of Psycholog. July 4–9, 1993 Tampere, Finland : Abstracts. — Tampere : The Psychological Society, 1993. — P. 325. — Url: [http://iris-psy.org.ua/publ/tz\\_0100&a.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0100&a.pdf).

3.6 Naidenov M. Management from point of view of the conception of group reflection / M. Naidenov // VI European Congress of Psychology. July 4th – 9th 1999. Rome, Italy. Abstracts. — Rome : INPPA, 1999. — P. 314. — Url: [http://iris-psy.org.ua/publ/tz\\_0150\\_a.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0150_a.pdf).

3.7 Naidenov M. Specialization of reflective training-practical work for the competitive selections / M. Naidenov // International journal of Psychology. — 2000. — P. 448. — Url: [http://iris-psy.org.ua/publ/tz\\_0158\\_a.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0158_a.pdf).

3.8 Naydonov M. Reflexive management system of merger [Electronic resource] / M. Naydonov // Abstracts of XIII th European congress of Work and Organisation Psychology., Sweden, Stockholm, May 9-12, 2007. — Stockholm, 2007. — P. 26. — Url: [http://iris-psy.org.ua/publ/tz\\_0231\\_1.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0231_1.pdf).

## АННОТАЦИИ

### **Найденов М. И. Формирование рефлексивного управления в организациях. –**

Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени доктора психологических наук по специальности 19.00.05 – социальная психология; психология социальной работы. – Институт психологии им. Г. С. Костюка НАПН Украины, Киев, 2010.

Диссертация посвящена определению закономерностей, механизмов и возможностей формирования системы рефлексивного управления в социосистемах возрастающего уровня сложности. Разработаны новые координаты научного исследования, построенные в соответствии с культурадигмальным принципом сосуществования разных систем гуманитарного знания на основе постулата сопряженного существования индивидуальной и групповой субъектности и смешанных (эклектичных) их форм. В этих координатах снимается парадокс формирования субъектности благодаря созданию интерсубъектного пространства взаимодействия для расширения объема рефлексирования. Предложена новая методологическая схема социально-психологического исследования – общий контур исследования-внедрения, в который включены и субъект-исследователь, и субъект-исследуемый как паритетные партнеры осуществления рефлексии общего значимого события. Обосновано социально-психологическое понимание рефлексивного управления как управления рефлексивными процессами индивидуальных и групповых субъектов в неконфронтационных социосистемах. Разработана социально-психологическая теория групповой рефлексии и проведена экспериментальная проверка ее положений о транзитарности, взаимообусловленности, реверсивности, дискурсивной реконструкции и управляемости рефлексивных процессов. Сущность формирования системы рефлексивного управления состоит в конвенциональном создании пространства интерсубъектности, структурировании рефлексивных процессов специальными процедурами, переосмыслении опыта коалиций и режиссуре условий общего проживания события. В общем контуре исследования-внедрения эмпирически подтверждены социо-когнитивные закономерности *динамики* групповой субъектности, закономерности *развития* групповой рефлексии, закономерности функционирования рефлексивных процессов индивидуального и группового субъектов в технологически созданных условиях. Разработана *концептуальная модель совместных* репрезентаций группового и индивидуального субъектов, метод и система показателей дискурсивного анализа процессов групповой рефлексии, на основе которой конструируются процедуры повышения эффективности рефлексивных процессов. Доказана рефлексивно-

дефицитарная природа феноменов сложнокоординированности и эффективность ее преодоления посредством формирования системы рефлексивного управления. Раскрыты механизмы формирования рефлексивного управления в сложнокоординированных организациях как подсистемы саморазвития, а именно: восстановление полноты и паритетности групповых субъектов организации на основе опыта коалиционной групповой рефлексии. Создана компьютерная программа "автоматизированное рабочее место рефлексивного психолога", оптимизирующая процессы концептуальной обработки дискурса и выступающая учебной компьютерной средой для развития соответствующей компетенции эксперта-тренера. Разработана система рефлексивных процедур, благодаря которым достигается управление рефлексивными процессами взаимосогласования, взаимопонимания и взаимодействия индивидуальных и групповых субъектов, что составляет базовую технологию тренинг-практикума. На базе исследования-внедрения в 76 проектах (контингент участников свыше 9 тысяч) доказана эффективность ее использования для социально-психологического сопровождения широкого круга проблем управления человеческими ресурсами и развития организации. В логике развития разных форм тренингов-практикумов при предоставлении рефлексивной услуги организациям разработана проектная мета-технология формирования системы рефлексивного управления в социосистемах разного уровня, встроенная в социоэкономические реалии. В ее основу положен механизм воссоздания полноты и паритетности групповых субъектов организации посредством опыта коалиционной групповой рефлексии в цикле значимых событий. Предложены принципы подготовки команды рефлексивных тренеров и программы рефлексивной специализации профессионалов, обозначены сферы их применения. Намечены перспективы дальнейшего развития теории групповой рефлексии, ее использования для формирования рефлексивного управления в социосистемах надорганизационного уровня в политической сфере и в образовании.

*Ключевые слова:* групповая рефлексия, рефлексивное управление, рефлексивные процессы, индивидуальный и групповой субъект, культурадиigma, рефлексивный творческий тренинг-практикум, мета-технология, сложнокоординированность, контур исследования-внедрения.

**Naydonov M. I. Formation of reflexive management in organizations.** – Manuscript.

Dissertation for Doctor's degree in psychological sciences in speciality 19.00.05 – social psychology; psychology of social work. – G. S. Kostyuk Institute of Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, 2010.

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

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

**Найдюнов М. І. Формування рефлексивного управління в організаціях.** – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук за спеціальністю 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи. – Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, Київ, 2010.

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

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

## References

1. Monohrafiji: Najd'onov M. I. Formuvannja systemy refleksyvnoho upravlinnja v orhanozacijax / M. I. Najd'onov. — K. : Milenium, 2008. — 484 s. — Režym dostupu: <http://iris-psy.org.ua/publ/fruo.pdf>.

2.1 Najd'onov M. I. Refleksyvne intervju jak zasib monitorynhu ta ekspertyzy konfliktnyx staniv učasnykiv masovyx protestnyx akcij / M. I. Najd'onov // Konflyktołohična ekspertyza: teorija i metodyka. — 2005. — Vyp. 4: Aktual'ni problemy konfliktolo-hičnoji ekspertyzy. — S. 133–137. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0061.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0061.pdf).

2.2 Najd'onov M. I. Refleksyvni mexanizmy pryjnattja rišen' hrupovym subjektom / M. I. Najd'onov // Psyxolołohični perspektyvy. — 2005. — Vyp. 7. — S. 81–92. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0057.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0057.pdf).

2.3 Najd'onov M. I. Refleksyvni mexanizmy pryjnattja rišen' hrupovym subjektom / M. I. Najd'onov // Psyxolołohični perspektyvy. — 2005. — Vyp. 7. — S. 81–92. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0057.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0057.pdf).

2.4 Najd'onov M. I. Rozrobka ta vprovadžennja proektu rozvytku orhanozaciji: hrup-refleksyvna texnolołohija / M. I. Najd'onov // Aktual'ni problemy psyxolołohiji. — 2005. — T. 1, č. 15: Orhanozacijna psyxolołohija. Ekonmična psyxolołohija. Social'na psyxolołohija. — S. 87–92. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0066.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0066.pdf).

2.5 Najd'onov M. I. Podolannja indyvidualistyčnoji redukciji v subjektomu pidxodi: teorija hrupovoji refleksiji / M. I. Najd'onov // Naukovi zapysky Instytutu psyxolołohiji imeni H.S.Kostjuka APN Ukrajinny. — 2005. — T. 26, vyp. 3. — S. 186–194. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0072.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0072.pdf).

2.6 Najd'onov M. I. Parytetnist' subjektnosti jak rozvjazannja problemy skladnokoordynovanosti. Pohljad z pozycij teoriji hrupovoji refleksiji / M. I. Najd'onov // Pedahołohična osvita: teorija i praktyka. Psyxolołohija. Pedahołohika. — 2005. — # 4. — S. 36–58. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0073\\_1.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0073_1.pdf).

2.7 Najd'onov M. I. Koalicijna model' subjekta socializaciji / M. I. Najd'onov // Visnyk Černihivs'koho nacional'noho pedahołohičnoho universytetu. — 2006. — T. 2, vyp. 41: Serija: Psyxolołohični nauky. — S. 25–32. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0078.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0078.pdf).

2.8 Najd'onov M. I. Proektnaja meta-texnolołohija transformacyy orhanozacyj kak realezacyja hrupp-refleksyvnoj koncepcyy na rynku psyxolołohičeskyx usluh / M. I. Najd'onov // Teoretyčni i prykladni problemy psyxolołohiji. — 2006. — # 5. — S. 137–146. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0076.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0076.pdf).

2.9 Najd'onov M. I. Konvencijni ta kohnityvni stereotypy jak skladovi skladnokoordynovanosti / M. I. Najd'onov // Aktual'ni problemy psyxolołohiji. — 2007. — T. 12, vyp. 2: Problemy psyxolołohiji tvorčosti i obdarovanosti. — S. 148–159. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0080.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0080.pdf).

2.10 Najd'onov M. I. Povnota hrupovoho subjekta jak skladova refleksyvnoho upravlinnja / M. I. Najd'onov // Naukovi studiji iz social'noji ta polityčnoji psyxolołohiji. — 2005. — Vyp. 12 (15). — S. 87–108. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0067.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0067.pdf).

2.11 Najd'onov M. I. Systema hrup-refleksyvnoji specializaciji u proektax stvorennja spil'noho dosvidu pokolin' / M. I. Najd'onov // Naukovi studiji iz social'noji ta polityčnoji psyxolołohiji. — 2007. — Vyp. 17 (20). — S. 157–166. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0081.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0081.pdf).

2.12 Najd'onov M. I. Formuvannja systemy refleksyvnoho upravlinnja dlja zabezpečennja zlyttja kompanij / M. I. Najd'onov // Praktyčna psyxolołohija

ta social'na robota. — 2007. — # 7. — S. 46–54. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0075.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0075.pdf).

2.13 Najd'onov M. I. Koncepty frejdyzmu v konteksti teoriji hrupovoji refleksiji / M. I. Najd'onov // Problemy polityčnoji psyxolohiji ta jiji rol' u stanovlenni hromadjany na Ukrajs'koji deržavy. — 2007. — Vyp. 5. — S. 50–63. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0079.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0079.pdf).

2.14 Najd'onov M. I. Skladnokoordynovanist' sociosystem ta orhanizacij jak social'no-psyxolohičnyj fenomen / M. I. Najd'onov // Naukovi studiji iz social'noji ta polityčnoji psyxolohiji. — 2006. — Vyp. 15 (18). — S. 60–89. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0074.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0074.pdf).

2.15 Najd'onov M. I. Formuvannja systemy refleksyvnoho upravlinnja jak koordynaciji refleksyvnyx procesiv / M. I. Najd'onov // Naukovi studiji iz social'noji ta polityčnoji psyxolohiji. — 2007. — Vyp. 18 (21). — S. 82–105. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0083.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0083.pdf).

2.16 Najd'onov M. I. Smyslovi, zmistovi ta resursni skladovi monitorynhu social'noji sytuaciji osobystisnoho ta suspil'noho rozvytku / M. I. Najd'onov // Naukovi studiji iz social'noji ta polityčnoji psyxolohiji. — 2008. — Vyp. 19 (22). — S. 74–86. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0090.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0090.pdf).

2.17 Najd'onov M. I. Paradoks formuvannja subjektnosti: hrup-refleksyvnyj pidxid v social'nij ta polityčnij psyxolohiji / M. I. Najd'onov // Problemy polityčnoji psyxolohiji ta jiji rol' u stanovlenni hromadjany na Ukrajs'koji deržavy. — 2009. — Vyp. 9. — S. 13–23. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0084.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0084.pdf).

2.18 Najd'onov M. I. Eksperymental'ni doslidžennja refleksyvnyx procesiv: vyvčennja fenomeniv skladnokoordynovanosti / M. I. Najd'onov // Psyxolohični perspektyvy. — 2009. — Specvypusk. — S. 39–53. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0092.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0092.pdf).

2.19 Najd'onov M. I. Refleksyvnyj intencional diskursu: do lider's'koji pozycji psyxolohiji v mižhaluzevomu znanni / M. I. Najd'onov // Naukovi studiji iz social'noji ta polityčnoji psyxolohiji. — 2009. — Vyp. 23 (26). — S. 46–66. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0071.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0071.pdf).

2.20 Najd'onov M. I. Vyznačennja mež "my" jak koalicijnoji refleksiji / M. I. Najd'onov // Naukovyj visnyk L'viv's'koho deržavnoho universytetu vnutrišnix sprav. Serija: Psyxolohična. — 2008. — Vyp. 1. — S. 82–95. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0082.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0082.pdf).

3.1 Najd'onov M. I. Hrup-refleksyvna orhanizacija dialohu miž ahitatorom ta vyborcem / M. I. Najd'onov // Problemy polityčnoji psyxolohiji ta jiji rol' u stanovlenni hromadjany na Ukrajs'koji deržavy. — 2005. — Vyp. 4. — S. 345–352. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0056\\_1.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0056_1.pdf).

3.2 Najdenov M. I. Ot "pervichnoj modeli" gruppovogo sub#ekta tvorčestva – k "pobochnomu produktu" grupp-refleksivnoj uslugi / M. I. Najdenov // Psihologija tvorčestva: shkola Ja.A.Ponomareva / D. V. Ushakov. — M. : IP RAN, 2006. — S. 455–481. — Rezhim dostupa: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0062.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0062.pdf).

3.3 Najd'onov M. I. Problema subjekta v refleksyvnij psyxolohiji / M. I. Najd'onov // Ljudyna. Subekt. Včynok : Filosofs'ko-psyxolohični studiji. — K. : Lybid', 2005. — S. 197–230. — Režym dostupu: [http://iris-psy.org.ua/publ/st\\_0068.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/st_0068.pdf).

3.4 Naidenov M. About the problem of subject of group reflection / M. Naidenov // III European Congress of Psycholog. July 4–9, 1993 Tampere, Finland : Abstracts. — Tampere : The Psychological Society, 1993. — P. 324. — Url: [http://iris-psy.org.ua/publ/tz\\_0094\\_a.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0094_a.pdf).

3.5 Naidenov M. Transformation & invariability in the reflection's genesis / M. Naidenov // III European Congress of Psycholog. July 4–9, 1993 Tampere, Finland : Abstracts. — Tampere : The Psychological Society, 1993. — P. 325. — Url: [http://iris-psy.org.ua/publ/tz\\_0100&a.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0100&a.pdf).

3.6 Naidenov M. Management from point of view of the conception of group reflection / M. Naidenov // VI European Congress of Psychology. July 4th – 9th 1999. Rome, Italy. Abstracts. — Rome : INPPA, 1999. — P. 314. — Url: [http://iris-psy.org.ua/publ/tz\\_0150\\_a.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0150_a.pdf).

3.7 Naidenov M. Specialization of reflective training-practical work for the competitive selections / M. Naidenov // International journal of Psychology. — 2000. — P. 448. — Url: [http://iris-psy.org.ua/publ/tz\\_0158\\_a.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0158_a.pdf).

3.8 Naydonov M. Reflexive management system of merger [Electronic resource] / M. Naydonov // Abstracts of XIII th European congress of Work and Organisation Psychology., Sweden, Stockholm, May 9-12, 2007. — Stockholm, 2007. — P. 26. — Url: [http://iris-psy.org.ua/publ/tz\\_0231\\_1.pdf](http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0231_1.pdf).