

ГРУППОВАЯ РЕФЛЕКСИВНОСТЬ: ПОНИМАНИЕ И ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ

А.Л. Журавлев, Т.А. Нестик



А.Л. Журавлев

*Учреждение Российской академии
наук Институт психологии РАН,
директор, член-корреспондент РАН,
доктор психологических наук*



Т.А. Нестик

*Учреждение Российской академии
наук Институт психологии РАН,
старший научный сотрудник,
кандидат философских наук*

В настоящее время коллективная рефлексия, анализ опыта совместной деятельности и тому подобные феномены становятся одними из ключевых условий достижения высокой результативности работы команд и конкурентоспособности организаций. Особенно востребованной групповая рефлексия оказывается при проектной организации деятельности, при создании в компаниях систем управления знаниями, центров компетенций и сетевых групп с целью повышения качества управляемых процессов и снижения затрат. Большое значение при этом приобретает групповая рефлексивность, то есть способность группы анализировать эффективность своей деятельности, извлекая уроки из своего и чужого, индивидуального и коллективного опыта. Если индивидуальная рефлексивность давно изучается как у нас в стране, так и за рубежом, то групповая рефлексивность - значительно менее разработанный в психологии феномен.

Цель данной статьи состоит в том, чтобы выделить ключевые особенности групповой рефлексивности как социально-психологического феномена, проанализировать основные теоретические подходы к ее изучению и наметить наиболее перспективные направления ее исследования.

Понимание групповой рефлексивности как социально-психологического феномена

Под *групповой рефлексивностью* обычно понимается реализуемая направленность, ориентация группы на анализ своей деятельности, а также на изменение этой деятельности по итогам проведенного анализа. В отечественной социальной психологии рефлексивность как групповая характеристика была выделена в качестве одного из важнейших признаков группового субъекта, наряду с взаимосвязанностью членов группы и совместной активностью (Журавлев, 2000, 2009). За рубежом понятие групповой рефлексивности было введено в научное обращение М. Вестом, известным специалистом в области психологии малых групп. Он предложил понимать под ней «степень, в которой члены группы склонны к открытому обсуждению целей их совместной деятельности, используемых способов решения задач и групповых процессов, адаптируя их к ожидаемым изменениям внутренних и внешних условий» (West, 1996, p. 559).

Групповая рефлексивность включает в себя критическое осмысление результатов деятельности, поиск новых путей решения задачи, планирование и анализ совместных действий, приводящих к новому и более глубокому пониманию членами группы сложившейся ситуации (West, 1996, p. 560). Ее составляющими можно считать регулярность совместной оценки результатов деятельности и извлечения уроков, обсуждения целей деятельности и общих проблем, претворения в жизнь договоренностей, достигнутых во время анализа совместного опыта, запрашивания обратной связи по итогам совместной деятельности (Schippers et al., 2007). Высокорефлексивные группы характеризуются отчетливым пониманием последствий своих действий и высокой проактивностью. Напротив, низкорефлексивные группы «плывут по течению», стихийно реагируя на изменения с опозданием.

Содержанием *групповой саморефлексии* могут быть историко-биографический опыт жизни группы, ее притязания, цели и смысл существования, реальные формы совместной жизнедеятельности, потенциальные возможности и ресурсы группы, а также невозможное для группы (в силу объективных ограничений, необоснованности притязаний или внутригрупповых «табу») или упущенное, ошибочно реализованное ею (Журавлев, 2009).

На наш взгляд, по аналогии с индивидуальной (Карпов, 2004), рефлексивность групповую можно рассматривать, как 1) совокупность групповых процессов, обеспечивающих осмысление целей, способов и результатов совместной деятельности (*групповая рефлексия*), 2) стадия групповой динамики, определенное групповое состояние,

характеризующееся эмоциональной и когнитивной направленностью группы на осмысление самой себя и своей деятельности в той или иной ситуации (этап *коллективного осмысления*); 3) групповую компетенцию (собственно *групповая рефлексивность*), в которую входит способность группы к анализу своей деятельности, а также определенное отношение к самой рефлексии, в том числе готовность использовать ее результаты в дальнейшей совместной деятельности.

В качестве *основных условий рефлексии* выделяются, во-первых, «отстранение», «выход» субъекта из реальной ситуации, принятие точки зрения Другого, а во-вторых, ценностно-смысловая направленность на познание, личностная значимость ситуации. Рефлексия по своему существу критична, так как создает новые смыслы через «взламывание» сложившихся норм поведения и знания (Огурцов, 2001).

Наряду с указанными универсальными свойствами рефлексивных процессов, у групповой рефлексивности есть ряд *социально-психологических особенностей, несводимых к рефлексивности индивидуальной*. Во-первых, групповая рефлексия осуществляется через межличностное и внутригрупповое взаимодействие, в котором содержание сознания одних членов группы становится доступным для анализа через действия других. То есть в групповой рефлексии участники совместной деятельности оказываются по отношению друг к другу «зеркалами» и «символическими орудиями» самоанализа, выполняют роль «резонаторов», помогая друг другу увидеть себя с позиции своей роли в совместной деятельности. Иными словами, групповая рефлексия невозможна без динамичной ролевой структуры группы. Во-вторых, содержанием групповой рефлексии оказывается образ «Мы» и коллективная судьба, то есть те характеристики группы и события, которые значимы для всех или большинства членов группы в силу их взаимной зависимости в прошлом, настоящем и будущем. В-третьих, групповая рефлексия тесно связана с процессами социального влияния и лидерством, она несвободна от социально-психологических эффектов, проявляющихся при групповых обсуждениях и обмене знаниями: поляризации, сдвига к риску, эффекта «общего знания», различных групповых защитных механизмов (Нестик, 2009).

К *социально-психологическим функциям* групповой рефлексивности можно отнести адаптацию группы к изменениям, подготовку к разным формам совместной активности, формирование представлений о других группах и своем положении в системе социальных отношений, поддержание позитивной групповой идентичности и образа «Мы», освоение группой времени своего существования, то есть

формирование коллективной памяти группы и совместного видения будущего.

Основные подходы к изучению групповой рефлексивности в социальной и организационной психологии

В современной психологии феномен рефлексивности исследуется в основном на примере команд в организациях и описывается разными понятиями («коллективное понимание», «коллективное осмысление», «групповой разум», «транзакционная память»). Несмотря на очень короткую историю исследований, можно выделить несколько *основных подходов* к изучению групповой рефлексивности в социальной и организационной психологии.

Групповая рефлексивность как фактор эффективности совместной деятельности. Для исследователей данного направления характерна сосредоточенность на роли групповой рефлексивности в управлении инновациями, тогда как сама природа групповой рефлексивности и ее предпосылки практически не анализируются. Как показывают накопленные ими данные, групповая рефлексивность снижает эффект группового давления, делает группу более чувствительной к мнению меньшинства и повышает вероятность практического использования инновационных идей (De Dreu, 2002). С. Картер и М. Вест, изучая съемочные группы телевизионного новостного агентства BBC, пришли к выводу, что наряду с рефлексивностью, направленной на решение задачи, существует социальная рефлексивность группы, то есть склонность ее членов к анализу сложившихся между ними отношений. В своем исследовании они обнаружили положительную связь между рефлексивностью группы и показателями эффективности ее деятельности (зрительским рейтингом передач), участием членов группы в принятии решений, оценкой ясности групповых целей для ее членов, их общей удовлетворенностью своей работой в составе данной команды (Carter, West, 1998).

Исследования групповой рефлексивности, проводившиеся на протяжении последних десяти лет, свидетельствуют, например, о том, что ее влияние на соблюдение сроков и бюджета в проектах менее очевидно и может быть опосредовано уровнем профессиональных навыков и социальной компетентностью членов проектной команды (Hoegl, Parboteeah, 2006). Также противоречиво влияние рефлексивности на эффективность совместных действий, требующих высокой скорости и слаженности. Так, в одном из экспериментов, в котором имитировался разведывательный полет экипажа военных летчиков, было установлено, что групповая рефлексивность ослабляет влияние руководителя на принятие решений и снижает его активность,

подменяя четкие решения слишком расплывчатыми принципами и общими суждениями. При этом положительное влияние рефлексивности на эффективность решения командной задачи было выше в тех группах, в которых представления участников о ситуации и возможных стратегиях были более схожими (Gurtner et al., 2007). Результаты эмпирических исследований позволяют предположить, что зависимость эффективности деятельности от групповой рефлексивности носит нелинейный характер. Это вполне согласуется с аналогичными исследованиями роли индивидуальной рефлексивности в профессиональной деятельности, где была обнаружена S-образная зависимость (Филатова, 2003).

Групповая рефлексивность как способность группы к научению. В рамках данного направления основное внимание уделяется факторам, повышающим способность группы к рефлексии, при этом последняя понимается как научение. Теоретическим основанием этого направления исследований служит идея «двойной петли» научения К.Арджириса, а также представления Д. Колба о цикле научения в малых группах. Согласно К. Арджирису, помимо корректировки своих действий на основании заранее установленных стандартов («одинарная петля» научения), успешные команды и организации способны к переосмыслению и обновлению самих стандартов деятельности – «двойная петля», генеративное научение (Арджирис, 2004). В соответствии с концепцией цикла научения Д. Колба, такое обновление стандартов деятельности и формирование нового знания происходит посредством четырех, не только тесно связанных, но и переходящих друг в друга групповых процессов: экспериментирования, наблюдения и оценки результатов, систематизации и осмысления наблюдений, а также применения на практике выводов из проведенного анализа (Kolb, 1984).

Групповая рефлексивность как использование технологий анализа командного опыта. К традиции организационного научения примыкают работы, посвященные различным приемам и техникам анализа группового опыта и обмена знаниями (Коллисон, Парселл, 2006; Kerth, 2001; Larsen, 2006). Общим для них является положение о том, что рефлексия блокируется групповыми защитными механизмами и для ее реализации необходимы специально разработанные процедуры. Наиболее известными и апробированными являются технологии «ретроспективы проекта» и совещаний по анализу опыта (after action reviews, AAR), которые проводятся в таких разных организациях, как американский спецназ, энергетическая компания Detroit Edison и IT-компания Oracle. Такие совещания могут длиться от 1 часа до 1,5 дней и, как правило, имеют сложную структуру,

включающую следующие вопросы: 1) какова была цель, 2) что было сделано, 3) что можно улучшить, 4) как нужно действовать в следующий раз. Для запуска процессов рефлексии применяются такие техники фасилитации, как «Линия времени», «Сейсмограмма эмоций», «Международное кафе» и др.

Групповая рефлексивность как накопленный метакогнитивный опыт. Данный подход к рефлексивности сформировался в рамках социо-когнитивного направления в организационной психологии. Совместная деятельность рассматривается здесь как процесс группового самопознания, в ходе которого участники формируют представления о том, кто они и в какой степени взаимосвязаны и дополняют друг друга. Результатом этого процесса являются такие феномены, как «транзакционная память», «коллективное знание», «групповые когниции» или «групповой разум» (Brandon, Hollingshead, 2004; Lewis et al., 2007; Palazzolo, 2011).

В рамках социо-когнитивного подхода наибольший интерес представляет концепция организационного смыслопорождения К. Вика (Weick, 1995). *Смыслопорождение* – это процесс, посредством которого работники организации конструируют образ «Мы» и ситуации, в которой они находятся, и действуют, опираясь на этот образ и воздействуя тем самым на ситуацию. Согласно К. Вика, смыслопорождение основано на конструировании групповой идентичности, носит ретроспективный характер, социально по своей природе, осуществляется непрерывно и стимулируется «несоответствиями», сбоями в сложившейся системе интерпретации мира: организационными проблемами (прежде всего несоответствием ожиданий и результатов совместной деятельности), конфликтами, двусмысленностью (возможностью взаимоисключающих объяснений) и неопределенностью (недостатком информации). Ключевая функция смыслопорождения в организации состоит в формировании идентичности: значение той или иной ситуации определяется тем, кем становятся сотрудники, пытаясь ее разрешить, или тем, что и кого они представляют. Смыслопорождение рефлексивно в том отношении, что опирается на совершенные людьми действия: мы не можем понять, о чем мы думаем, пока не услышим, что мы сказали (Weick, 1995). Именно приписывая определенные значения своим действиям, работники организации активно конструируют окружающий мир. Они пытаются обосновать свои действия задним числом, обсуждая их с коллегами до тех пор, пока не будет выработано коллективное представление о причинах и целях совместных действий. Развитие организации К. Вика связывает процессами, имеющими рефлексивную природу: извлечение уроков из последствий своих действий, выбор

варианта интерпретации событий с опорой на коллективную память и т.д. Накапливающиеся в ходе рефлексии альтернативные интерпретации обеспечивают то разнообразие смыслов, которое позволяет быстро адаптироваться к изменениям.

Концепция К. Вика ставит перед нами важный вопрос: является ли рефлексия кратковременным состоянием группы, целенаправленно вызываемым и полностью осознаваемым участниками? Обязательно ли групповая рефлексия является дискурсом? Может ли она иметь интуитивную, а не логическую форму? Может ли групповая рефлексия осуществляться как постоянный, спонтанный и мало осознаваемый участниками группы процесс? Групповой характер рефлексивных процессов позволяет предположить по крайней мере два варианта, при которых анализируемый феномен становится возможным.

Во-первых, групповая рефлексивность может «накапливаться» в межличностном общении, когда совместная деятельность обсуждается в диадах, лишь некоторыми из членов группы или не всеми одновременно. Протекая как межличностное взаимодействие, она может не терять группового характера, так как актуализирует групповую идентичность.

Во-вторых, групповая рефлексия может осуществляться с помощью альтернативной семиотической системы: через действия, а не речь. В самом деле, выражая свое отношение к происходящему в группе с помощью взгляда или определенного поступка, один участник группы может вызвать рефлексивные процессы у других. Более того, отстранение или принятие точки зрения Другого может осуществляться группой в форме совместного действия. Например, строители загородного дома во время перерыва молча обходят вокруг творения своих рук, не только проверяя положение строительных элементов, но и временно принимая точку зрения заказчика или стороннего наблюдателя и т.п.

Заключение: некоторые итоги и перспективы исследований групповой рефлексивности

Проведенный анализ, позволяет сделать следующие *выводы*:

- групповую рефлексивность целесообразно рассматривать как групповую компетенцию, в которую входит способность группы к анализу своей деятельности, а также определенное отношение к самой рефлексии, в том числе готовность использовать ее результаты в дальнейшей совместной деятельности;
- групповая рефлексивность характеризуется рядом социально-психологических особенностей, не сводимых к рефлексивности индивидуальной (особая коммуникативная и ролевая структура

рефлексивного процесса; направленность на формирование положительной групповой идентичности; связь с феноменами лидерства, социального влияния, групповыми защитными механизмами);

- к социально-психологическим функциям групповой рефлексивности относятся адаптация к изменениям, подготовка к разным формам совместной активности, формирование представлений о других группах и своем положении в системе социальных отношений, поддержание позитивной групповой идентичности и образа «Мы», формирование коллективной памяти и совместного видения будущего;
- в современной социальной психологии сложилось несколько основных подходов к изучению групповой рефлексивности: 1) исследование ее влияния на эффективность совместной деятельности; 2) изучение способности группы и организации к научению; 3) разработка приемов и техник анализа совместного опыта, повышающих групповую рефлексивность; 4) исследование накопленного коллективом метакогнитивного опыта.

В качестве *перспектив* дальнейшего изучения групповой рефлексивности, целесообразно выделить несколько ключевых вопросов.

Во-первых, неясно, в какой степени групповая рефлексивность зависит от индивидуальной рефлексивности членов группы и в особенности – рефлексивности лидера. Возможно ли формирование групповой рефлексивности как устойчивой групповой характеристики в тех группах, члены которых отличаются низкой рефлексивностью? Повышает ли работа в составе рефлексизирующей группы уровень индивидуальной рефлексивности ее участников?

Во-вторых, чрезвычайно важным остается вопрос о существовании различных социально-психологических *типов групповой рефлексивности*. По-видимому, наряду с уже выделенными направлениями измерений групповой рефлексивности (задача / отношения, научение / обсуждение), следует учитывать и ее временную направленность. Можно предположить, что временная ориентация группы оказывает влияние на предмет ее рефлексии, то есть группы могут быть в разной степени склонны обсуждать свое прошлое, настоящее и будущее. По аналогии с индивидуальной управленческой рефлексивностью (Карпов, 2004), могут быть выделены ретроспективная и проспективная групповая рефлексивность, которая по-разному сказывается на результатах совместной деятельности в зависимости от *стадии развития команды*. Можно также предположить, что зрелая и эффективная группа способна гибко

смещать временную направленность своих обсуждений в зависимости от требований конкретной ситуации. Иными словами, одним из факторов эффективности совместной деятельности может выступать способность группы к временной децентрации, ее готовность анализировать происходящее с позиции как прошлого, так и будущего.

В-третьих, до сих пор недостаточно известно и о том, как влияют на групповую рефлексивность другие *групповые характеристики*, например: групповая идентичность, уровень группового доверия, используемый руководителем стиль лидерства, коммуникативная структура. Сама роль рефлексии в формировании групповой идентичности также недостаточно исследована. Столь же мало изучены и рефлексивные процессы в социальных сетях, отличающихся низкой сплоченностью.

В-четвертых, практически не изученным остается влияние *организационного контекста* на групповую рефлексивность: особенностей организационной культуры, системы оценки деятельности и стимулирования групповой работы, осведомленности членов группы о целях организации и т.п. Актуальным в этой связи является изучение роли групповой рефлексивности проектных и управленческих команд в условиях организационных изменений, а также ее роли во внутриорганизационном обмене знаниями.

Наконец, *в-пятых*, чрезвычайно перспективным следует признать изучение групповой рефлексии с позиции культурно-исторического подхода и теории символических ресурсов. Понимание того, как в групповую рефлексию вовлекаются различные *элементы культуры* (в том числе, литературные произведения, кинофильмы), может пролить свет не только на символическое конструирование образа «Мы», но и на механизмы формирования коллективной памяти.

Литература

1. *Арджирис К.* Организационное научение. М.: Инфра-М, 2004.
2. *Журавлев А.Л.* Психологические особенности коллективного субъекта // Проблема субъекта в психологической науке/ Под ред. А.В. Брушлинского, М.И. Воловиковой и В.Н. Дружинина. М.: Изд-во «Академический Проект», 2000. С. 133-150.
3. *Журавлев А.Л.* Коллективный субъект: основные признаки, уровни и психологические типы // Психологический журнал. 2009. Т. 30. № 5. С. 72-80.
4. *Карпов А.В.* Психология рефлексивных механизмов деятельности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004.
5. *Коллисон К., Парселл Дж.* Учитесь летать: Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.

6. *Нестик Т.А.* Психологические аспекты управления знаниями // Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 590-611.
7. *Огурцов А.П.* Рефлексия // Новая философская энциклопедия. Т.3. М.: Мысль, 2001. С. 445-450.
8. *Филатова О.В.* Рефлексивность как детерминанта деятельности исполнительского типа: Автореф. дис ... канд. психол. наук. Ярославль, 2003.
9. *Brandon D.P., Hollingshead A.B.* Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people // *Organization Science*, 2004, 15(6), 633–644.
10. *Carter S., West M.A.* Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV production teams // *Small Group Research*, 1998, 29. P. 583-601.
11. *De Dreu C.K.W.* Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2002, 11 (3). P. 285–298.
12. *Gurtner A., Tschann F., Semmer N.K., Nagele Chr.* Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models // *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2007, Vol. 102, n. 2. P. 127-142.
13. *Hoegl M., Parboteeah K.P.* Team reflexivity in innovative projects // *R&D Management*, 2006, Vol. 36, n. 2. P. 113-125.
14. *Kerth N.L.* Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews. N.Y.: Dorset House Publishing, 2001.
15. *Kolb D.* Experimental learning. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, 1984.
16. *Larsen D.* Agile Retrospectives: Making Good Teams Great. N.Y.: Pragmatic Bookshelf, 2006.
17. *Lewis K., Belliveau M., Herndon B., Keller J.* Group cognition, membership change, and performance: Investigating the benefits and detriments of collective knowledge // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2007, 103(2), 159–178.
18. *Palazzo E.T.* Transactive Memory and Organizational Knowledge // *Communication and organizational knowledge : Contemporary issues for theory and practice* / Ed. by H.E. Canary and R.D. McPhee. N.Y.: Routledge, 2011. P. 113-132.
19. *Schippers M.C., Den Hartog D.N., Koopman P.L.* Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates // *Applied Psychology: An International Review*, 2007, Vol. 56, n. 2. P. 189-211.
20. *Weick K.E.* Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
21. *West M.A.* Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration // *Handbook of work group psychology*/ Ed. by M.A. West. Chichester, UK: Wiley, 1996. P. 555-579.