

Крючковенко Р.В.

научный сотрудник

Найденов М.И.

канд. психол. наук, главный научный сотрудник

Найденова Л.А.

канд. психол. наук, старший научный сотрудник

Институт рефлексивных исследований и специализации

РЕФЛЕКСИЯ КАК МЕХАНИЗМ ПРЕОДОЛЕНИЯ СТЕРЕОТИПОВ, БЛОКИРУЮЩИХ РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЕНЦАМИ¹

Понятие ресурсного подхода применяется нами на основе существующего представления о том, что помимо традиционных видов ресурсов в управлении и предпринимательстве, таких как деньги, материальные ценности, выделяют в отдельный вид ресурсов информацию, статус, любовь (человеческие отношения), то есть то, что наполняет содержанием такое обобщенное понятие как человеческие ресурсы.

Стратегическую функцию данного вида ресурсов сегодня опровергать трудно. К тому же, условия конкуренции приводят к тому, что лидировать на рынке становится возможным уже не столько за счет оптимизации материальных (финансовых) затрат, заложенных в себестоимости товара, или технологий, сколько за счет, так называемой, «мягкой стороны товара». А это - умение сотрудников использовать информацию, создавать и поддерживать отношения в работе с клиентом, другие составляющие нематериального характера.

Руководители предприятий, и государственных и не государственных, обладают потенциалом управления персоналом, базируясь на опыте и приобретаемой в процессе своей деятельности компетентности. Особую актуальность приобретает умение принимать оптимальные решения по инвестициям в человеческие ресурсы с целью их развития, приумножения их стоимости. Вот здесь и обнаруживается дефицит специальных знаний, который определяет стереотипный, тривиальный характер решения задачи развития человеческих ресурсов.

Путей для преодоления данного ограничения несколько: первый – получить специальные знания из области психологии управления, организационной, социальной психологии;

¹ Стаття підготована до доповіді на конференції: "СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ", яка відбулася 21 червня 2001 р. у Міжрегіональній Академії управління персоналом, вийшла з друку в 2003 р.

второй – принять в штат специалиста в области человеческих ресурсов; третий – купить решение на рынке консалтинга. Наше исследование проводилось в рамках третьего варианта решения.

Именно в области консалтинга сегодня аккумулируется компетентность, происходит систематическое развитие теоретических и практических инструментов управления человеческими ресурсами. Эти новообразования имеют на рынке консалтинга максимально отчужденную форму, что позволяет передавать технологии для пользования самим руководителем или под его управление.

В процессе покупки консалтингового продукта в концентрированном виде проявляются стереотипы, блокирующие принятие решения в рамках ресурсного подхода. Стереотип - это привычный способ решения проблем, который в новых сложившихся условиях неадекватен требованию получения оптимального результата. Как правило, стереотипы приобретают форму возражений руководителя в ответ на предложение продавца (консультанта). Нужно отметить, что большая часть проявленных возражений определяется **стереотипом непаритетной позиции** участников взаимодействия, когда инициатива и свобода маневра предполагается за Заказчиком (руководителем, тоже - покупателем), а риски – за исполнителем (консультантом, тоже - продавцом). Это приводит к следующему эффекту во взаимодействии: через манипулирование руководителем содержанием и актуальностью проблем, происходит втягивание консультанта в обсуждение проблемного поля и удовлетворение, тем самым, потребности руководителя в бесплатной консультации. Отмеченный стереотип является основой для более частых.

Переосмысление стереотипов обеспечивается рефлексией, что дает возможность приобретения ресурса, предлагаемого консалтингом. В нашем понимании рефлексии мы опираемся на рабочее определение рефлексии данное М.И. Найденовым, при формулировании групп-рефлексивного подхода. Групповая рефлексия – система высокоорганизованного психического отражения, со стороны результата оценивается степень субъективной или объективной новизны полученного интеллектуального продукта, объемом каналов отражения, скоростью переработки информации, со стороны процесса оценивается количеством и уровнем переосмысления стереотипных знаний или опыта.

Предметом нашего исследования являются рефлексивные механизмы переосмысления стереотипов, блокирующих принятие решения руководителем в рамках ресурсного подхода.

Объектом – процесс принятия решения о покупке консалтингового продукта. Теоретическая и экспериментальная база исследования разработана в рамках концепции групповой рефлексии.

Метод получения данных: а) включенное наблюдение, стандартизированные переговоры. Под стандартизированными переговорами понимается такая внутренняя стратегия экспериментатора (продавца) которая определяется требованиями освоенного стандарта. Действия Продавца согласно процедуре позволяют, собственно, проявлять возражения Покупателя.

Методы анализа: а) контекстуальный, функционально-параметрический анализ протокола переговоров; б) анализ случаев продажи консалтингового продукта в Украине (Киев, Донецк, Запорожье). База данных создавалась на протяжении 3-х лет и включает более 200 случаев, из которых наиболее яркое проявление стереотипного реагирования наблюдалось в 16 случаях. Сбор и анализ данных продолжается, однако, исходя из имеющегося материала, уже возможно провести классификацию стереотипов и сделать определенные заключения.

В качестве ключевых стереотипов, блокирующие принятие решения в рамках ресурсного подхода, выявлены и идентифицированы следующие: а) стереотип непоследовательной идентификации; б) стереотип непродуктивной конкуренции; в) стереотип недифференцированной ответственности.

Стереотип **непоследовательной идентификации** проявляется в занятии руководителем ролевой позиции, отличной от позиции собственно руководителя, в момент принятия решения. Идентификация руководителя может происходить с позицией подчиненных (персонала), консультанта, своего прошлого успешного или неуспешного опыта, некоего авторитетного лица, конкурента и т.п. Причем, идентификация не является устойчивой, в ходе переговоров происходит "соскальзывание" с одной позиции на другую, они четко не разделяются. Корни такого стереотипа заложены в превалирующей роли группы над личностью, и традиции усиливать свое мнение, представляя его как мнение группы, а так же отсутствию культуры данной личности иметь позицию или культуры данной организации делегировать позицию (корпоративные стандарты).

Стереотип **непродуктивной конкуренции** проявляется в реализации руководителем конкурентных стратегий взаимодействия с консультантом, которые определяются степенью субъективного восприятия рисков. Это: риск потери авторитета перед лицом компетентного консультанта; риск потери контроля над управленческой ситуацией в результате работы консультантов; риск попасть в зависимость от специалистов-консультантов; риск низкого эффекта от произведенных инвестиций в силу отсутствия управленческих инструментов приумножения полученного позитивного эффекта. Неспособность выделить субъективно воспринимаемые

риски как задачи и оперировать средствами их устранения приводит к общим категоричным возражениям. Причины такого стереотипа лежат в удобстве использования конкурентного стиля для защиты своих интересов.

Стереотип **недифференцированной ответственности** проявляется в неадекватном распределении и закреплении ответственности между Исполнителем (консультантом) и Заказчиком (руководителем), а так же по отношению к различным составляющим консалтингового проекта: процессу, результату, перспективе. Например, потребность «доверять» консультанту вместо формулирования критериев оценки результата его работы, что проявляется в постановке задач на обобщенном, абстрактном уровне и ведет к тому, что ответственность закрепляется только за консультантом. Другими проявлениями могут быть преимущественное закрепление ответственности за руководителем, даже в тех вопросах, которые относятся к компетентности консультанта (методология, технологии, и др.), или неготовность руководителя принять ответственность за перспективы развития предприятия и приумножение позитивного эффекта консалтингового проекта.

Причины такого стереотипа лежат в традиции ухода от ответственности за результат в условиях командно-административной системы управления, в условиях распределительной системы управления ресурсами.

Для преодоления выделенных стереотипов существенными являются следующие рефлексивные механизмы: 1) механизм идентификации – разотождествления; 2) управление балансом конкурентного – кооперативного взаимодействия. Действие рефлексивных механизмов можно рассматривать в рамках двух континуумов: а) переживание руководителем "ценности неизменности – ценности изменчивости" себя и своего дела; б) формулирование результата изменений в "отчуждаемой – неотчуждаемой" форме.

Механизм **идентификации-разотождествления** позволяет руководителю осмыслить ситуацию со всех ролевых позиций, обогатить соответствующим видением и учесть систему противоречий в решении о приобретении консалтингового ресурса. Механизм **баланса конкурентного – кооперативного взаимодействия** позволяет руководителю оценить ресурсы и ограничения каждого типа взаимодействия для достижения результата и выработать оптимальное сочетание стратегий с точки зрения продуктивности взаимодействия с консультантом (или продавцом консалтингового продукта).

Актуализация отмеченных выше рефлексивных механизмов в целях преодоления стереотипов, блокирующих ресурсный подход при принятии решения руководителем может произво-

даться в разных формах, специально разработанных в Институте рефлексивных исследований и специализаций:

- в процессе продаж, когда продавец применяет инструменты, создающие рефлексивную среду взаимодействия (обучающие семинары по рефлексивным продажам);
- при обучении руководителей групп-рефлексивной технологии принятия решения (особенно актуально на этапе мобилизации компании к изменениям);
- при проведении тренингов персонала с участием руководителя (эксклюзивные разработки проектов по решению характерных задач организации);
- в исследовательских программах.

Практическое применение результатов исследования, а так же развитие темы может производиться для удовлетворения потребностей всех субъектов, имеющих отношение к принятию решения:

1. для руководителя - с целью развития его компетентности в непосредственном исполнении им роли и функции заказчика (например, консалтингового продукта);
2. для продавца (интеллектуального продукта) с целью проявления и преодоления стереотипов руководителя (нескольких), которые оформляются как возражения в процессе продажи.
3. для специалистов консалтинговой организации - с целью создания рефлексивной среды как особой части процесса персонального продвижения интеллектуального товара;