

Р. В. КРЮЧКОВЕНКО, науч. сотр.

М. И. НАЙДЕНОВ, канд. психол. наук, гл. науч. сотр.

Л. А. НАЙДЕНОВА, канд. психол. наук, ст. науч. сотр.

(Институт рефлексивных исследований и специализации, г. Киев)

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

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 6, с. 174-176

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), т. е. 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 включает умение сотрудников использовать информацию, создавать и поддерживать отношения в работе с клиентом, другие составляющие нематериального характера.

Руководители предприятий, и государственных и негосударственных, 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 и приумножения их стоимости. Вот здесь и обнаруживается дефицит специальных знаний, который определяет стереотипный, три-

виальный характер решения задачи развития человеческих ресурсов:

Для преодоления данного ограничения существует несколько путей: I — получить специальные знания из области психологии управления, организационной, социальной психологии; II — принять в штат специалиста в области человеческих ресурсов; III — купить решение на рынке консалтинга. Наше исследование проводилось в рамках третьего варианта решения.

Именно в области консалтинга сегодня актуализируется 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). Отметим, что большая часть проявленных возражений определяется **стереотипом непаритетной позиции** участников взаимодей-

ствия, когда инициатива и свобода маневра предполагаются за Заказчиком (руководителем, т. е. Покупателем), а риски — за Исполнителем (консультантом, т. е. 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 частных.

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, а со стороны процесса — количеством и уровнем переосмысления стереотипных знаний или опыта.

Предметом нашего исследования являются рефлексивные механизмы переосмысления стереотипов, блокирующих принятие решения руководителем в рамках ресурсного подхода, а объектом — процесс принятия решения о покупке консалтингового продукта. Теоретическая и экспериментальная база исследования разработана в рамках концепции групповой рефлексии.

Метод получения данных: 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 трех 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 можно провести классификацию стереотипов и сделать определенные заключения.

В качестве ключевых стереотипов, блокирующих 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, отличающейся от позиции собственно руководителя, в момент принятия решения. Идентификация руководителя может происходить с позиций 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 переход 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 также в отсутствии 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 также 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 производиться в разных формах, специально разработанных в Институте рефлексивных исследований и специализации:

- 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 также развитие темы могут способствовать удовлетворению 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 (или руководителей), 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.