

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

Р. В. Крючковенко, М. И. Найденов Л. А. Найденова

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

Крючковенко Р. В. Рефлексия как механизм преодоления стереотипов, блокирующих ресурсный подход при принятии решений управленцами [Электронный ресурс] / Р. В. Крючковенко, М. И. Найденов, Л. А. Найденова. — 2001. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/210701_dok_K.pdf.

Аннотация.

Рассматриваются стереотипы, блокирующие ресурсный подход при принятии решений управленцами.

Предлагаются пути переосмысления стереотипов на основе групп-рефлексивного подхода

Ключевые слова: групп-рефлексивный подход; ресурсный подход; рефлексия; стереотип недифференцированной ответственности.; стереотип непаритетной позиции; стереотип непоследовательной идентификации; стереотип непродуктивной конкуренции.

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; 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 [3]. 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 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 [4; 7], при формулировании групп-рефлексивного подхода. Групповая рефлексия – система высокоорганизованного психического отражения, со стороны результата оценивается степенью 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 [5].

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 [4; 7]; 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 [4; 6; 7]. Действие рефлексивных механизмов можно рассматривать в рамках двух континуумов: а) переживание руководителем "ценности неизменности – ценности изменчивости" себя и своего дела [1; 2]; 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 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;

Литература

1. **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.
2. **Naydonov M.** Cooperative strategies and values of individual and group creative achievements [Electronic resource] / M. Naydonov // 25th International Congress of Applied Psychology. July 7-12, 2002 - Singapore : Abstracts. — Singapore : IAAP, 2002. — P. 81. — Url: http://iris-psy.org.ua/publ/tz_0162_a.pdf.
3. **Найденов М. И.** Групповая рефлексия в решении творческих задач при различной степени готовности к интеллектуальному труду : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01, 19.00.03 / Найденов Михаил Иванович ; НАПН Украины, Ин-т психологии им. Г. С. Костюка. — К., 1989. — 239 с. — Режим доступа: <http://iris-psy.org.ua/publ/000-163.pdf>.
4. **Найденов М. И.** Концепция групповой рефлексии [Электронный ресурс] / М. И. Найденов. — Запорожье : IRIS, 1996. — 140 с. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st-dk_0137.pdf.
5. **Найденов М. И.** Концепция групповой рефлексии [Электронный ресурс] : доклад на II съезде общества психологов Украины 23–27 сентября 1996 г. в Киеве / М. И. Найденов. — 1996. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st-dk_0137.pdf.
6. **Найденов М. И.** Процесс и процедура групповой рефлексии [Электронный ресурс] Доклад на Всесоюзном Семинаре-практикуме "Рефлексивно-творческая культурадиigma в педагогике" 12–14 марта 1991", г. Запорожье. / М. И. Найденов. — 1991. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st-dk_0059.pdf.
7. **Найдьонов М. І.** Орієнтувальна система для прийняття рішення щодо співробітництва з напрямком груп-рефлексивної психології та підвищення кваліфікації [Електронний ресурс] / М. І. Найдьонов. — 2003. — Режим доступа: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0055.pdf.

Literatura

3. Najdenov M. I. Gruppovaja refleksija v reshenii tvorcheskih zadach pri razlichnoj stepeni gotovnosti k intellektual'nomu trudu : dis. ... kand. psihol. nauk : 19.00.01, 19.00.03 / Najdenov Mihail Ivanovich ; NAPN Ukrainy, In-t psihologii im. G. S. Kostjuka. — K., 1989. — 239 s. — Rezhim dostupa: <http://iris-psy.org.ua/publ/000-163.pdf>.
4. Najdenov M. I. Konceptcija gruppovoj refleksii [Jelektronnyj resurs] / M. I. Najdenov. — Zaporozh'e : IRIS, 1996. — 140 s. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st-dk_0137.pdf.
5. Najdenov M. I. Konceptcija gruppovoj refleksii [Jelektronnyj resurs] : doklad na II s#ezde obshhestva psihologov Ukrainy 23–27 sentjabrja 1996 g. v Kieve / M. I. Najdenov. — 1996. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st-dk_0137.pdf.
6. Najdenov M. I. Process i procedura gruppovoj refleksii [Jelektronnyj resurs] Doklad na Vsesojuznom Seminare-praktikume "Refleksivno-tvorcheskaja kul'turadigma v

pedagogike" 12–14 marta 1991", g. Zaporozh'e. / M. I. Najdenov. — 1991. — Rezhim dostupa: http://iris-psy.org.ua/publ/st-dk_0059.pdf.

7. Najd'onov M. I. Oriјentual'na systema dlja pryjnattja rišennja ščodo spivrobotnytva z naprjamkom hrup-refleksyvnoji psycholohiji ta pidvyščennja kvalifikaciji [Elektronnyj resurs] / M. I. Najd'onov. — 2003. — Režym dostupu: http://iris-psy.org.ua/publ/st_0055.pdf.

Анотація.

Розглядаються стереотипи, що блокують ресурсний підхід при прийнятті рішень управлінцями.

Пропонуються шляхи переосмислення стереотипів на основі груп-рефлексивного підходу

Ключові слова: груп-рефлексивний підхід; ресурсний підхід; рефлексія; стереотип недиференційованої відповідальності.; стереотип непаритетні позиції; стереотип непослідовною ідентифікації; стереотип непродуктивною конкуренції.