

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗЛИТТЯ КОМПАНІЙ

М.І. Найдьонов

Інститут соціальної та політичної психології АПН України

У статті розкрито зміст формування системи рефлексивного управління для забезпечення злиття компаній. Обґрунтовано злиття компаній як прояв складнокоординованих організацій. Розкрито специфіку феномену складнокоординованості при злитті. Проектна мета технологія як система формування рефлексивного управління пред'явлена як система яка може відтворюватись різними виконавцями, зберігаючи внутрішню логіку та підтверджуючи виражену економічну та соціальну значимість.

ПОСТАНОВА ПРОБЛЕМИ

Актуальність проблеми. Проблема об'єднання (злиття) компаній крім організаційного та фінансового аспектів збереження попередніх та створення нової об'єднаної сутності має вагому психологічну складову. Саме вона стає у багатьох випадках причиною невдалого об'єднання (за статистичними даними лише 20% випадків злиття завершуються успішно). Варіант злиття компаній – лідерів ринку містить у собі ще більші ризики і потребує обов'язкової технологічної підтримки.

Предметом розгляду у даній статті є розроблена в межах груп-рефлексивного підходу (М.Найдьонов) проектна мета-технологія (ПМТ) формування системи рефлексивного управління, яка спрямована на створення умов для психологічного забезпечення ефективного об'єднання організаційних культур і розв'язання низки проблем управління персоналом в ході злиття.

Метою статті є проведення аналізу випадку застосування груп-рефлексивної проектної мета-технології для психологічного забезпечення злиття двох компаній – лідерів ринку України.

ПРОЦЕС ЗЛИТТЯ ЯК МОДЕЛЬ СКЛАДНОКООРДИНОВАНОСТІ

В попередніх роботах і на теоретичному, і на феноменологічному рівні нами було доведено, що складнокоординованість виникає внаслідок порушення принципів цілісності організації [1; 2; 3]. Отже, процес злиття компаній а пріорі можна вважати моделлю складнокоординованості. При цьому завершення процесу фасилітації конкретизує специфіку проявлення феномену складнокоординованості у випадку злиття, чим підтвердить або спростує їх відповідність моделі.

Описання ситуації. Виконавець проекту психологічного забезпечення процесу злиття компаній перебуває із замовником у партнерських відносинах і періодично надає послуги з консалтингу персоналу. Напередодні і в ході злиття ним у різних підрозділах та на різних щаблях структури організації виконується кілька проектів-інтервенцій та проектів — супроводів змін: 1) "Перспектива Мегабренда. Готовність кожного персонального і корпоративного носія ідеї "Мегабренда" до максимізації вартості через інтеграцію"; 2) "Кінець сезону 2004 – задачі 2005. Зміцнення традицій або зміни?"; 3) "Рефлексивна комунікація — істотний ресурс ефективності бізнесу в період майбутніх змін"; 4) "Готовність та своєчасні рішення для унеможливлення недружніх поглинань"¹.

Центральним для формування системи рефлексивного управління став проект науково-практичного вирішення задачі розвитку та управління людськими ресурсами на етапі злиття компаній "Ефективність співробітників компанії після злиття — ефективність ротованого у зовні співробітника як його конкурентоздатність на ринку праці". Розгорнемо деякі аспекти контексту, в якому відбувалося замовлення на реалізацію даного проекту, необхідні для забезпечення повноти описання цього конкретного випадку.

¹Перший проект планувався як проактивний для забезпечення злиття серед 5-9-ти компаній різних національних ринків. Як такий не був затверджений, але фактично забезпечив методологічну функцію для проектів, що в подальшому розгорнулися. Останній проект не проходив процедури узгодження та формального оформлення внаслідок актуальної потреби його реалізації.

По-перше, дві компанії, що об'єднувалися (І та Г), були схожими не тільки за економічними показниками діяльності. Компанія І, як історичний лідер, часто виступала донором людських ресурсів для компанії Г. Таким чином, значна частина персоналу компанії Г мала досвід роботи в компанії І. І не зважаючи на те, що компанії виробляли і збували різні, хоча і конкуруючі торгові марки, у персонала були особисті мотиви для конкуренції.

По-друге. Ускладнюючим аспектом злиття було рішення управляючої² компанії про скорочення термінів злиття. Первинним задумом передбачалося паралельне існування двох компаній (як юридичних осіб і організаційних структур) впродовж року після укладення угод на рівні акціонерів. Рік роботи як термін збігався з повним циклом економічних відносин і давав можливість досягти певного результату, що могло б послугувати управлінським критерієм ефективності філіалів. Економічні критерії замислювалися як критерії прийняття рішень про ліквідацію менш ефективних філіалів у регіонах, де функціонували підструктури одночасно двох конкуруючих в минулому компаній.

По-третє. Компанії відтворювали достатньо відмінні організаційні культури. Перша компанія (І) може бути охарактеризована як цілком цілісна, раціональна, де присутні оформлені аспекти і цінностей, і стандартів, а тип внутрішніх відносин наближений до відносин "внутрішній замовник — внутрішній виконавець". Друга (Г) відтворювала тип культури, яку можна назвати корпоративною вірою, якій притаманна орієнтація на харизматичних лідерів. Домінування аспекту віри в корпоративній культурі забезпечує значну економію ресурсів і в сенсі калькування бізнес-підходів завдяки залученню їх носіїв - персоналу конкуруючої компанії (І), і в сенсі економії прямих витрат (в тому числі й на залучення персоналу). Вигоди розвитку другої компанії (Г) по типу "корпоративна віра" на етапі "до об'єднання" обернулися складністю на етапі "після об'єднання" внаслідок прийняття представниками власника об'єднаної компанії рішення

² В даному випадку йдеться про об'єднання кількох людей, безпосередньо зв'язаних зі зборами акціонерів

про розбудову нової організаційної структури на базі структури і культури компанії І.

Саме в точці конфлікту часу (термінів злиття) та способу злиття, керівництво компаній приймає рішення про запрошення зовнішньої групи розвитку для забезпечення технологічної підтримки процесу злиття. Скорочення термінів фактично заперечує старий (планований) спосіб його здійснення. Варто підкреслити, що зовнішня група психологічної спрямованості запрошується для супроводу не будь-якого з нейтральних аспектів виробничого циклу, а саме конфліктної зони злиття - у відповідний період переживань невизначеності, ціннісних протиріч, розчарувань в лідерах і т.п. Даний позаплановий проект як задум (викладений виконавцем у тексті) стає відповіддю на виклик скорочення строків злиття та позбавлення річних економічних показників діяльності статусу критеріїв скорочення організаційних структур і, відповідно, персоналу.

Аналіз контексту злиття, іншої фактології, що проявилася до і під час реалізації проектної мета-технології (ПМТ), дозволяє говорити про їх співпадіння зі складовими феноменології складнокоординованості, теоретично передбаченими нами раніше.[4;5;6;2].

Так, складова *балансування владою* в ситуації злиття не зменшує труднощі та складності завдань, що розв'язуються в ній суб'єктами управління. Наявність пригніченості чи перенасиченості мотиваційної функції управління є наслідком взаємної залежності її носіїв від сил, що несуть інші цінності та більш або менш відкрито відстоюють окремі власні інтереси.

Аспект персональної влади в історії цих компаній як аспект концентрації ресурсів під особистим або груповим (а не системно-управлінським) контролем, стає ще більш вираженим в ситуації злиття, тому що персональна влада знаходиться тут в актуальній формі, а системно-управлінська - тільки в потенційній. Без спеціальних тренінгів, спрямованих на психологічну орієнтацію управлінців щодо ризиків та вигод використання персональної влади в ситуації злиття, ли-

шається високою вірогідність того, що ресурси, набуті раніше, будуть спрямовані на реалізацію цілей окремих суб'єктів, і що ці цілі не будуть співпадати з цілями об'єднаної організації, яка в той момент є в більшій мірі задумом, ніж функцією, і тим більш, структурою. В сталій організації "табори" (коаліції) в сенсі "балансування владою" проявляють себе найчастіше тільки в завуальованому вигляді внаслідок обмеженості в актуальних і потенційних лідерів таких коаліцій соціально-привабливих організаційних ролей. Спровокована відсутністю психологічно прийнятого способу дії, специфіка складової "балансування владою" в ситуації злиття проявляється і як відкрита, і як прихована системна конкуренція різних культур, схем, бачень. Це не тільки не знімає сприйняття невизначеності, а й підсилює можливість втрати керованості.

Наведемо фрагмент групової дискусії, що відбулася в ході реалізації другого етапу³ проекту, яка ілюструє балансування владою в середовищі експертів під час конкурсу, як приклад цього феномену, існуючого загалом в ситуації злиття організацій. Отже, тренер звертається до експерта: "К., я звертаюсь до Вас за консультацією, як до професіонала. Чи згодні Ви зі мною, що в моделюючому завданні учасники X та Y приблизно однаково не впоралися з завданням?" К.: "Так, за таку роботу "в полі" – плакала б їх премія...". Тренер: "Чому ж виставлені Вами їх рейтинги відрізняються один від одного не на один, а аж на чотири пункти?". К.: "Тому, що з X я пропрацював чотири роки і знаю, що в житті він такої помилки не зробить. А Y я не знаю і щодо нього я не впевнений...".

Наведений фрагмент свідчить не тільки про балансування владою даним експертом, а й вказує на пряму нелояльність до тренера і до системи управління, оскільки на той момент вже діяла конвенція щодо правил дій (рішень) та системи критеріїв оцінки учасників у моделюючому заході, що відбувався. Головним критерієм був узгоджений критерій лояльності до конкурсу. (Трохи забі-

³ Докладніше про етапи див. нижче схему

гаючи наперед у викладенні аспектів системи рефлексивного управління, зазначаємо, що більш глибоке вивчення цього випадку виявило виражену тенденцію багатьох керівників до спрощеної реалізації цінності персональної конкурентної позиції кожного учасника в конкурсі. Роздуми, на кшталт: "Я не можу вплинути на події в сусідньому підрозділі, а там керівник від "них" (тобто, з компанії-конкурента), то, виходить, в моєму підрозділі мені треба провести якомога більше своїх" – перетворюють роль керівника: з того, хто створює умови для конкуренції фахових компетенцій учасників конкурсу, він перетворюється на того, хто сам включається в конкуренцію, але вже поза узгодженими правилами).

Така складова як *поліцінність* відбиває факт співіснування і боротьби різних цінностей як на суспільному, так і на особистісному рівнях. Різні й незгоджені цінності стають основою не тільки для неспіввіднесених оцінок та зворотних зв'язків. Складаються ситуації, коли нескоординовані критерії оцінок, що є похідними від різних цінностей, закладають нові протиріччя та конфліктні протистояння.

У зв'язку з цим виникає питання: чи є вище наведений приклад тільки проявом порушення владно-підвладних стосунків, тобто балансування владою? Мабуть, ні, адже керуючись певною цінністю і "відверто просуваючи своїх", експерт К. ніяк не зменшує складність та невизначеність для всіх учасників конкурсу, а, навпаки, створює нове джерело конфліктності (нормативне відтворення як поточної, так і ідеальної цінності дивись нижче).

Наведемо ще два фрагменти, смисли яких потенційно містять у собі цінності організації. Їх висловили не водночас, і навіть не в тотожній аудиторії два керівники різного рівня двох кампаній, про які йдеться, але кожний виступ мав по-дієвий⁴ статус. Представник компанії "Г": "Чи правда, що люди для нас є го-

⁴Забезпечення будь якого заходу ПМТ статусом події є вимогою. Відповідати цьому статусу кожна реалізація ПМТ може за умови, що кожен учасник в ній виходить за межі буденності (стереотипності), має можливість опанування інноваційною позицією при розв'язанні життєво-значущих проблем та суб'єктивно визначає її як таку.

ловним капіталом? Весь час для нас головним було надати людині шанс. Ми нікого ніколи не звільняли. Якщо хтось не міг виконувати свою роботу, він мав це зрозуміти це сам. Якщо людина казала: "Хочу ще раз спробувати", - ми надавали можливість зробити ще одну спробу". Представник компанії "І": "Чи стверджую я і тепер, що персонал - найцінніший ресурс компанії? Так! Я, дивлячись у вічі кожному, хто мені закине зворотне, скажу, що ми ніколи не надавали пільг "почесним пенсіонерам". Але ми завжди давали можливість мати гідну платню і тим заробити гідну пенсію. Хто з тих, які дійсно вийшли від нас на пенсію, має образи? Чому гарантоване підвищення платні за ту ж саму роботу навіть при певному скороченні повинно мене спонукати відвертати очі?"

Наведені фрагменти показують не тільки різні напрями переживання двома керівниками ціннісного дисонансу внаслідок неспівпадіння декларованих і фактичних цінностей, а й наявність чи відсутність у них ліній психологічного захисту. Ці позиції можна реконструювати як похідні від різних, і навіть протилежних, цінностей щодо персоналу. Попри пафос турботи про людину, представник компанії "Г" допускає прийняття ситуації непрозорості ("щоб людина сама зрозуміла"), що може стати основою маніпуляції в організаційному середовищі. Водночас цінність ефективності організації ніби-то отримує підпорядкований пріоритет (при неефективності роботи персоналу ефективність всієї організації також може знижуватись), що часто є лише декларацією і також стає основою для поширення стандартів подвійної моралі. Представник компанії "І" теж як найвищу цінність позиціонує цінність персоналу, але суто в ресурсному ракурсі, який є економічним чинником внутрішніх відносин, і в своїй прямоті і однозначності співпадає з усією попередньою політикою компанії щодо персоналу. Неспівпадіння понять "люди як носії цінностей", здібності, домагання, і "людські ресурси" очевидні на професійному рівні сприйняття. На смисловому рівні вони можуть бути присутніми як смисл, близький до загальнолюдського, і як смисл економічної доцільності. Наявність неоднозначності може бути джерелом

конфліктності в організації. Присутність в корпоративній культурі конвенційних, рольових та інших інструментів самообмеження статусу людини до статусу ресурсу зберігає самоповагу та забезпечує певну гармонію відносин людей, які мають культуру самообмеження.

Властива для явища складнокоординованості складова *боротьби статусів* загострюється на етапі перебудови організації, коли зміни не забезпечені своєчасним усвідомленням нових правил життя та дієвими підтвердженнями їх відповідності очікуванням від статусу. В ситуації, коли одна компанія була донором персоналу для іншої, додатковою обставиною ускладнення постає контекст оціночних шкал різностатусного персоналу: "Хіба робітник, який не справлявся у нас з роботою комірника, може у них добре справлятися з роботою завідуючого складом?" - одна логіка; і логіка іншої сторони: "Якщо вони не змогли проявити наших можливостей і нераціонально користувались людськими ресурсами тоді, то яка гарантія, що це відбудеться зараз?".

Ще одним із проявів складнокоординованості є *невідповідність інтелектуальних внесків статусам*. Вона набуває в організаціях негативного забарвлення на стику різних цінностей і значущих оцінок через згорнутість (або взагалі відсутність) традицій відображення операціаналізованого розгортання завдань та звітів як публічної дії. Саме скороченість (або й відсутність) традиції відбиття в процедурах розгортання мети, результатів та звітів щодо них як публічної дії, породжує автономні системи оцінювання внесків.

Складова *різно-предметності* — це прояв існування різних картин світу в організації, яка в управлінському коді звичайного дискурсу не розрізняє певні сторони явищ чи якостей: персоналом використовуються одні й ті самі знаки, але, виконуючи різні діяльності, суб'єкти наповнюють їх для себе різними смислами. Відсутність спільного бачення проявляється як "розмова ніби різними мовами", а інколи навіть і не усвідомлюється як проблема.

Наявність в даній ситуації усіх ознак феномену складнокоординованості дозволяє нам розглядати цей випадок не тільки у якості прикладної реалізації груп-рефлексивних теоретичних положень [5;7]. Ця ситуація може бути кваліфікована як ситуація складнокоординованості в організації напередодні і в процесі злиття. Це дає можливість розглядати її як модель для формування системи рефлексивного управління як адекватного способу подолання проблеми.

Виходячи з констатації порушення принципів цілісності як системного чинника складнокоординованої організації [2], всі розділи проекту із застосування ПМТ були спрямовані на унеможливлення порушення цих принципів.

СИСТЕМА РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗЛИТТЯ КОМПАНІЙ

Під час переговорів виконавцем проекту були достатньо визначені очевидні для замовника задачі із забезпечення злиття: уникнути нівелювання і взаємнищення двох організаційних культур, розташувати персональні рівні домагань співробітників у стратегічній канві злиття, скоординувати завдання скорочення персоналу з цінностями соціальної політики попередніх компаній і т. ін. Водночас неочевидні завдання, що були сформульовані пізніше, дають підстави для наступної констатації: попри імпліцитний статус послуги з формування системи рефлексивного управління⁵, від етапу до етапу співпраці саме ця послуга дедалі все більше ставала механізмом задоволення прагматичної потреби оптимізації злиття.

Проектна мета-технологія як системне впровадження теоретичних позицій груп-рефлексивної теорії, будучи викладеною в формі документу "Проект", як одному із своїх головних конститuentів, зазвичай містить наступні розділи: 1) задум проекту; 2) мета, задачі і результати "підготовчого етапу проекту"; 3) ме-

⁵Назва проекту, предмет тощо не містять подібних уточнень, попри наявність в розділі "методологія та методи" прямих посилань на теорію групової рефлексії. Водночас, реалізація проекту вказує на поетапне підсилення в замовленні цього аспекту і перетворення його на рефлексивне управління, про що піде нижче

та, задачі і результати "моделюючого етапу проекту"; 4) методологія, методи, можливості методів; 5) форми роботи; 6) візуальна схема тренінг-практикуму; 7) витрати часу на проект, режим роботи; 8) логічні етапи реалізації проекту; 9) перспективи.

Інші складові проекту – проектна документація (контракти, специфікації до них), введення виконавця в позицію рефлексивного управляючого (наказ по підприємству про проведення заходів та статус головного тренера, "Меморандум" тощо), а замовників (керівництва організації) та учасників – в позицію замовників та спів-замовників ("Передуючі угоди", "Правила роботи в тренінг-практикумі") – описані нами в попередніх роботах у відповідних змістовних розділах ("Суб'єкти", "Конвенції – когніції", "Цінності - норми - процедури") [8].

Наведемо майже в повному обсязі текст першого розділу документу "Проект"⁶, що був розроблений виконавцем для даного конкретного випадку, оскільки щільне відтворення задуму потрібне для того, щоб читач мав можливість співвіднести потреби замовника зі смислами, які виконавець у цьому тексті акцентував як напрями та способи подальшого розгортання проекту⁷.

Отже, розділ перший документу "Проект" – задум. *"Задум даного проекту типу "конкурс" спрямований на задоволення потреби кожного члена колективу (від тієї позиції до рівня стратегічного керівника) в якісних кадрових рішеннях про заняття вакантних посад згідно нового штатного розкладу в контексті злиття двох компаній. При цьому істотною стороною якості рішень, які приймаються, є їх прозорість - об'єктивність, критеріальність, причетність.*

Задача відбору кандидатів на позиції нового штатного розкладу, кількість яких менша, ніж удвох материнських компаніях – є задачею не тільки по забезпеченню ефективності людських ресурсів нової бізнес структури, але і задачею врахування людських почуттів, прояву цінностей колишніх компаній як

⁶Зауважимо, що текст написаний виходячи із обставини знання замовником інших продуктів виконавця, які попередньо подані на затвердження як текст Проекту.

⁷ З огляду концентрації на меті даної статті, повне наведення всього проекту буде ускладнювати її досягнення. водночас, інформуємо, що 4, 5 розділи в трохи відмінній логіці наведені [11]; 6 наведений [12]. 2,3,9 розділи частково і не прямо присутні в описані цього конкретного випадку.

декларацій або дійсних цінностей. Саме тому, що неможливо проігнорувати ключову цінність компаній - "персонал наша головний капітал" - ні по відношенню до тих, хто працюватиме в об'єднаній компанії, ні по відношенню до тих, хто після даного конкурсу придбає імпульс нового кар'єрного зростання в нових умовах, неможливо обмежитися реалізацією тільки задачі відбору. Таке вузьке рішення пригнітить і тих, хто залишиться, і тих, хто піде, не в значенні віри в себе, а в значенні віри в компанію. Саме тому даний проект пропонує не рішення задачі вибору (персоналу), а рішення задачі творення - компетенцій, смислів, достатніх для того, і щоб бути разом, і щоб бути нарізно.

З цією метою проектом передбачається функціонування протягом всього терміну його здійснення декількох привабливих ідей. Як реалізація рефлексивної культури процес злиття декількох організацій пропонується розглядати не як аспект кризи, складнощів, незручності, а як етап розвитку бізнесу і його носіїв не тільки в об'єктивному, але і в суб'єктивному вимірі, не залежно від вірогідності перспективи залишитися після злиття членом новоствореної організації, чи скористатися можливістю кар'єрного зростання за допомогою конкуренції на вільному ринку праці. Першочерговою задачею конкурсу пропонується вважати не відбір, а підготовку до 100% успішної конкуренції на вільному ринку праці для кожного учасника проекту. Ця ідея спирається на базові функції співробітника торговельної організації⁸ і припускає можливість погляду робітника на самого себе як на привабливий товар, відповідальність за уміння продати який закріплено за ним же.

Наступною задачею є задача сприяння кожному учаснику конкурсу у його спробах вилучення із загального інтелектуально-організаційного капіталу компаній (схеми роботи, підходи, навички) персональної його частини, яка стане особистою конкурентною перевагою при подальшому працевлаштуванні.

Виходячи з попереднього, ідея відбору занурюється в контекст ставлення до кожного учасника як до дійсного носія бізнес-підходів компанії; з'являється приваблива і достовірна система оцінювання не колишньої успішності, а готовності учасника конкурсу до перспективи, де базовою складовою є фактична його відповідність внеску, публічно набутому і, водночас, однаково доступному кожному представнику різних компаній.

⁸В виробничих ланках компаній скорочення не передбачалося. Там реалізовувався інший проект з аналізу і відтворення цінностей єдності зв'язків центру та виробництва.

У результаті, труднощі застосування підсумкових показників річного періоду діяльності як очевидних критеріїв (в силу незавершеності періоду⁹), як і труднощі використання персональних досягнень працівників однієї чи другої компанії (в силу неочевидної значущості цих показників для представника компанії-конкурента) долається в проекті веденням принципів створення критеріїв. Керівники ж в такому варіанті рішення задачі злиття демонструють підтвердження цінності: "люди - наш головний капітал".

Наступна ідея - "людина - ресурс бізнесу" - знаходить своє віддзеркалення в контексті ресурсного підходу: бізнес керує ресурсами; людські ресурси є не тільки обов'язковою складовою частиною ресурсів бізнесу, але і гнучким, доступним чинником економії інших ресурсів (матеріальних і фінансових, ресурсів часу і т.п.); бізнес враховує тенденцію людського чинника до виходу за межі статусу ресурсу; тільки послідовна робота з підтримки статусу ресурсу бізнесу відтворює в людині, як носії потенції, статус ресурсу; відсутність спеціальної роботи з підтримки статусу ресурсу приводить до змішування у виробничому середовищі загальнолюдських відносин з ресурсними, що, будучи проявом функціонування багатоманітних цінностей, веде до виникнення ризику неефективності, некерованості".

Таким чином, проект долає ускладнюючий чинник злиття - скорочення часу - як чинник нівелювання проведення кадрових змін на основі результатів господарської діяльності за підсумками періоду.

Запропоновані заходи не тільки виходять за межі вузьких (реактивних) задач подолання обмежень (ускладнень), ставлячи натомість задачі розвитку підприємства в ході реалізації проекту типу "Конкурс". Головна перевага проекту — поєднання двох напрямів роботи. Перший напрям — це залучення персоналу (в тому числі і того, який буде ротовано у зовні) в процес розробки та ухвалення рішення про критерії (і про відповідність критеріям). Другий напрям передбачає своєчасне, спільними зусиллями розгалуження проекту про розвиток підприємства. Додатковим результатом подібної роботи є колективоутворення для базового складу персоналу і підвищення конкурентноздатності на ринку праці - для ротованого.

При цьому поняття "**розвиток підприємства**" в ході реалізації проекту типу "Конкурс" розглядається як: а) розвиток в ході рішення задачі відбору як

⁹Див. Вище контекст замовлення

напрацювання в процесі моделювання заготовок рішень аж до диференціації (внутрішнє - зовнішнє середовище); б) зсув задачі адаптації колективів не на період “після конкурсу”, а в ситуацію самого конкурсу; в) відтворення інтелектуальних ресурсів в ході конкурсу; г) вироблення готовності претендентів до відтворення задуму бізнесу в самі короткі терміни.

Комплексність рішення забезпечується поєднанням в одному проекті низки завдань, а саме: відбору, адаптації, розвитку учасників з різним статусом (кандидатів, на позицію, фактичних співробітників чи кандидатів на звільнення); інноваційного (нормативного, концептуального) забезпечення функціонування; забезпечення вилучення особистого капіталу з капіталу організації як чинника успішності на вільному ринку праці.

Проект містить реалізацію **ідеї партнерства** замовника, виконавця, учасника як ідеї достатньої забезпеченості ресурсами. Водночас партнерство - це символ, гарантія довіри учасника до процедури відбору. Партнерство замовника і виконавця передбачає спільну розробку завдань (критеріїв) по встановленню спеціальних здібностей відповідно до компетенцій. Партнерство виконавця і учасника, по-перше, надає учаснику право контролю виконавця, по-друге, забезпечує коректну передачу відповідальності стратегічного керівництва за результати відбору трьома паритетними сторонами: керівництву, працівнику, виконавцю. Механізмом реалізації ідеї партнерства виступають: підготовчі круглі столи, інформаційний меморандум від керівництва і виконавця учасникам, індивідуальні угоди між учасником і виконавцем про правила взаємодії.

Метою підготовчого етапу є: переорієнтація потенціалу майбутніх рішень з управлінської ланки на систему ухвалення рішення, розподілену між замовником, кожним співробітником і виконавцем; забезпечення позиції учасника конкурсу позицією його співзамовника як реалізація нової системи відповідальності.

Цілі етапу моделювання: поєднання в суб'єктивному баченні горизонтального та вертикального векторів як відповідності функцій посади критеріям; навчання претендентів новому баченню бізнесу після завершення етапу злиття; створення передумов для ефективної взаємодії претендента і керівництва; отримання змістовного продукту за методологією і технологією здійснення функцій в нових умовах (отримання узгоджених критеріїв); моделювання відповідності претендентів базовим якостям успішного фахівця; прогноз відповідності претендентів узгодженим критеріям; прийняття претендентом норм, корпоративних інтересів, які пропонуються для нових умов.

Статус особливої значущості мав теоретичний аспект аналізу досліджуваного випадку, адже ситуація злиття слугувала емпіричною моделлю вивчення складнокоординованої організації. Ознаки складності, різностатусовості, різнопредметності як компоненти складнокоординованості в ситуації злиття компанії були підсилені "образом ворога", створеним в організаціях на попередньому етапі конкуренції і підтвердженим не тільки як корпоративна легенда, але й як спосіб дії в зоні персональної відповідальності кожного працівника.

В якості системоутворюючих чинників злиття двох культур в мета-технології були запропоновані: а) елемент корпоративної культури "внутрішній замовник — внутрішній виконавець" та б) центральна ідея бізнес-компетентності як своєчасності циклу інвестування. Первинно ініціатором ідеї інвестування виступив виконавець, створюючи проект ймовірного варіанту задоволення потреби замовника. Психологічна інтерпретація проекту полягає в створенні потужної навчальної програми для всіх працюючих, діючої аж до остаточного етапу злиття. Головною метою програми є виокремлення корпоративного досвіду з колективно-розподіленого функціонування в персональну його форму.

Далі в процес інвестування включається замовник¹⁰. Обсяг його інвестування визначається фінансовими, інтелектуальними, організаційними та норма-

¹⁰Потенційно готового до цього, виходячи з факту запиту до зовнішньої групи розвитку

тивними зусиллями. Що стосується нормативних зусиль, то замовнику перш за все необхідно опанувати позицію відкритості. Навчальна програма, яка має у своєму складі модуль переосмислення всієї бізнес-схеми з точки зору кожного робочого місця, передбачає інвестування в учасника, але й несе ризик надмірної відкритості зовнішньому середовищу. Тому відсутність балансу між початком циклу інвестування, його завершенням, темпом віддачі може привести тільки до збільшення ризиків.

Останніми в процес інвестування включаються співзамовники-учасники. Переосмислення свого персонального та корпоративного досвіду як виокремленого та оформленого підсумку, набуває двоякого сенсу - когнітивного та особистісного, і водночас, виступає певним рівнем складності в системі завдань відбору. Учасник, який приймає цінність відкритості і починає робити внески для оформлення досвіду, отримує для себе не тільки чіткі уявлення про цей колективний та персональний досвід; він переконується в тотожності своїх уявлень, принаймні, уявленням певної лідерської групи. Він також отримує оцінку експертів про власну здатність створення корпоративних внесків, і, нарешті, - рейтингову оцінку експертів по кожному виконаному ним завданню як складову загальної перемоги. Не прийнявши цінності відкритості, уникаючи робити свої внески, учасник може використати свої наробки тільки поза межами даної організації, бо чітко працює головний критерій конкурсу — лояльність до процедур, які створені та оформлені в представницькому середовищі попереднього інноваційного етапу.

Таким чином, відправною точкою проекту як впровадження є створення спільної і водночас доступної діяльності для представників двох кампаній, які зливаються. Обов'язковою вимогою до цієї діяльності є рівновіддаленість від обох організаційних культур, "імунізованість" щодо явищ складнокоординованості і, звичайно, відповідність цінностям проекту - прозорість, рівність і т.п.

Найближчим шляхом забезпечення цієї системи діяльності від ефектів складнокоординованості є контроль чинника різно-предметності. Тобто, створюючи в цій діяльності чіткий баланс між індивідуальною і колективною дією та їх відображенням в спеціальній системі презентацій (в своєму обов'язку та обов'язку взаємодії), ми запобігаємо виникненню явища різно-предметності. Наявність управлінців, що керують цією діяльністю (тренерів), які мають не тільки досвід, а й місію рефлексування, є ресурсом для того, щоб різно-предметність не створювала нових шляхів викривлення картини світу і подій.

У контексті співвіднесення феномену складнокоординованості в широкому сенсі з етапами рефлексивного управління в конкретному випадку даного проекту забезпечення злиття звернемося до схеми (додаток 1).

На цій основі конструювались чотири модулі проекту, учасниками яких послідовно стали стратегічні менеджери, тактичні менеджери, весь персонал в цілому. Перший і другий модулі мали інноваційний характер. Третій та четвертий відбувалися як конкурси на заміщення вакантних посад в новій компанії. Склад учасників першого модулю – топ-менеджмент, склад другого утворювався за представницьким принципом – його основу складали тактичні менеджери та представники стратегічного і виконавчого рівнів; третій модуль відбувався як конкурс серед тактичних менеджерів, четвертий — як конкурс серед низового персоналу, виконаний як низка заходів у регіонах присутності компаній. Завдання інноваційних заходів полягало в опануванні учасниками роллю замовника злиття, рішення якого досягалося завдяки спільним діям з: а) вироблення бачення щодо цінностей, вигод, ризиків — для стратегічного управління; б) розробки критеріїв посадової відповідності на всіх рівнях – для “тактиків”. У конкурсах (3-й і 4-й модулі) менеджери – представники стратегічного і тактичного рівнів – виконували роль експертів.

Фактична реалізація проекту як надання послуги по здійсненню рефлексивного управління і не співпадіння цієї реальності з предметом контракту нами

вже наголошувалася вище. Але чим далі просувався проект, тим більше він набував ознак послуги з формування системи рефлексивного управління.

Згідно з першим етапом схеми було забезпечено принципове уникнення проявів складнокоординованості. Було створено спільне бачення, завдання для випробувань та критерії їх оцінки.

Етап моделювання можливостей ефективного використання критеріїв у конкурсі експертами (другий етап) вказав на потенційні загрози відтворення всіх складових, що провокують та відтворюють різно-предметність, і інші складові феномену складнокоординованості. Детальний аналіз прикладу, наведеного в розділі "балансування владою", дозволив виявити не тільки складові феномену, але й наявність тактики "битви за своїх" у керівників середньої ланки. Користуючись правилом застосування критеріїв: "у разі розбіжності експертних оцінок вирішальною є оцінка експерта - керівника підрозділу", виникла вірогідність розгортання системи балансування — операційна задача для менеджера подібного рівня. І до яких би раціоналізацій не вдавалися автори цього факту (який проявляв себе як системне явище), було зрозуміло, що це є саме теоретично очікуваний прояв складнокоординованості попри наявності принципово закладеного базису рефлексивного управління.

В контексті моделювання та присутності у якості спостерігачів практично всього керівного складу компанії, наявності такого додаткового ресурсу, як колегіальне управління, виявлені випадки спроб виходу з-під управління не були критичними. Тому замовник формулює два додаткові завдання: знайти на них "м'яку" відповідь та очолити конкурси безпосередньо компанії-виконавцю. Це фактично стає остаточним самовизначенням замовника на отримання саме послуги рефлексивного управління.

Задача тиражування ПМТ в умовах щільного графіку і віддаленого один від одного розташування п'яти регіональних філіалів компанії зумовила виконання роботи виконавцем трьома паралельними групами. Це стало перевіркою

технології на відтворюваність. Наявний чинник стабільності результату при варіативності особистісних проявів та компетенцій тренерів є фактичним підтвердженням технологічності в прямому значенні цього поняття.

Актуальний запит на оптимізацію управління в ході забезпечення останнього етапу злиття був сприйнятий командою виконавця як творче випробування при наявності її готовності до такого повороту подій. Інноваційні рішення команди у відповідь на замовлення з урахуванням психологічного механізму, мали симетричний характер.

Подолання і формальних проблем (одночасність заходів та щільність графіку), і змістовних (актуалізація потенції складнокоординованості) здійснювалося і на концептуальному, і на організаційному рівнях. Концептуальний рівень передбачав удосконалення системи діяльності всіх і кожного учасника відповідно до забезпечення тренерами контролю ризику проявів різно-предметності. Зрозуміло, що концептуальний рівень у впровадженні може бути реалізований тільки в організаційному сенсі, але ця особливість не знімає окремого, вузького значення і концептуального, і організаційного рівнів. Внаслідок вимоги ПМТ до замовника бути безпосереднім учасником заходів, основне навантаження при розв'язанні формальних проблем (одночасності кількох подій) покладалося на робочий кейс учасника конкурсу. Так, проблему збігу заходів у часі (щільність графіку) передбачалося вирішити за допомогою листа від керівництва (див. додаток 2), який був включений в перелік матеріалів кейсу учасника, та детальним і глибоким, але єдиним для всіх філій сценарієм заходів. Лист крім інформаційної функції виконував функцію конвенційну та сприяв смислоутворенню відповідно до проекту нових корпоративних цінностей і до діяльності, яка очікувалася. Звернення у листі до цінностей, візії та місії, стандартів (які також були включені до матеріалів кейса як проект для обговорення і затвердження) підтверджує ці інструменти не тільки як перспективу, а й як інструменти вирішення актуальних проблем, тобто, робочі інструменти для персональної стратегії до-

сягнень. Як і інструмент підказок при розв'язуванні малих творчих задач, він спрацьовує тільки для тих, хто готовий його використовувати. Ті ж, хто не мають такої готовності, або взагалі не відбивають його у своїй свідомості, або сприймають як ускладнення, перешкоду.

Спеціальний модуль **навчання** і для групи експертів і для групи учасників був призначений для нівелювання різниці у володінні стандартами як переваги однієї чи іншої кампанії. У складі цього модулю було спеціально розроблено рекомендації, які можна вважати апробованим і збалансованим навчальним інструментом для організації діяльності експертів-оцінників не тільки в межах ПМТ. Цей текст - "Рекомендації експертам" - визначався як інформаційний, нормативний, та смислоутворюючий документ (див. додаток 3.)

Як складова тренінгового модулю з єдиним сценарієм для всіх експертів рекомендації на початку виконують інформаційну функцію. Далі за їх допомогою діагностується наявність у експертів вмінь та настанов щодо експертизи, уявлень про вигоди, які можуть бути наслідком цієї діяльності. Навчальні вправи на початку тренінгу (2,5 години), які направлені на вдосконалення як окремих дій, так і системи дій, створюють загальний для всіх експертів базис оцінювання. Додаткові заняття у дводенному тренінгу (одна година з тренером, 1,5 години самостійної роботи ввечері та 0,5 години вранці другого дня з тренером), надають опануванню в тренінгу діяльністю експертизи систематичного характеру.

Викладена вище методологія створення спеціальної діяльності, що протистоїть різно-предметності, найшла відгук в тактиці зміщення акцентів діяльності у роботі кожної з груп учасників. Так, для експертів діяльність експертизи перетворилася на діяльність опановування експертизою та діяльність взаємодії експерта та учасників під час презентації останнім експертних рішень щодо запрошення на роботу. Для груп учасників діяльність конкурування перетворилася на діяльність переосмислення минулого досвіду при одночасному вмінні пре-

зентувати його на ринку праці як свою перевагу. Ці **зміщення** в акцентах діяльності забезпечили опанування аудиторією, з однієї сторони, нових діяльностей (експертизи та просування себе на ринку праці як привабливого трудового ресурсу), з іншої — нової корпоративної позиції.

Організаційно забезпечена заміна **позиції** "ми" на позицію "я" в кожній вправі, в кожній комунікації виконувала роль руйнівника старої ідентичності, зберігаючи схеми бізнес-бачення, які передбачалося відтворювати у майбутньому. По відношенню до учасників це досягалося і основною спрямованістю випробувань, де використовувався принцип тільки індивідуального заліку, і інструкціями та кваліфікаціями тренерів, де кожна апеляція до "ми" ставала перешкодою до підвищення персонального рейтингу, і аргументами експертів, які по-різному оцінювали схожі відповіді в залежності від того, в якій позиції вони буди зроблені. Відносно експертів це досягалося, по-перше, наявністю в досвіді перебування у статусі учасника-конкурсанта (на попередньому етапі) (див. схему додаток 1), по-друге, перебуванням у тому ж статусі в модулі навчання експертизи. Крім того, експерт має відповідальність за набуття певного вміння, бо знає, що кожна його оцінка є **історичною**, буде **зберігатися**, і може бути співставленою з даними відео-зйомки самої події. Завдяки цьому досвіду експерт швидше позбувається "попередньої" ідентичності, ніж той, у кого є універсальна відповідь: "моя оцінка вагоміша, бо на мені відповідальність". Коли ж експерти різних філій ще й включені в колективне та персональне **змагання** щодо ефективності своєї роботи по відношенню до інших, то для тактичного самозавдання "протягнути своїх" у внутрішньому плані розумової дії експерта взагалі лишається мало місця. До того ж цьому балансуванню владою перешкоджає і такий тактичний інструмент тренерів як **поступова (часткова) передача** крите-

рїїв виконання вправ тільки для актуального модуля (а не для всього переліку вправ)¹¹.

Проте наявність обмежень **не демотивує** діяльності експертів. Так певні переваги, що мають тренери у процедурах з визначення рейтингу учасника у групі, компенсуються правом експертів на остаточну експертизу під час визначення лідерів для переходу в нижчу/вищу за статусом рейтингові групи. Наявність у тренерів **права "вето"** для відміни рішення експертів у разі, коли воно прийнято поза правилами, — запобігає волюнтаризму в публічній ситуації.

Психологи (тренери) в заходах ПМТ в управлінському сенсі виконували роль керівників системи рефлексивного управління, у сенсі ж психологічної роботи – ролі модераторів, аналітиків, експертів і, власне, тренерів. Загальні вимоги до тренерів, залучених в ПМТ, викладені нами в попередніх роботах [8;9;10]. Проте слід наголосити, що для ефективної реалізації ПМТ важливим є високий рівень фахової компетенції і груп-рефлексивної здатності як кожного із тренерів, так і команди тренерів в цілому як носія (носіїв) рефлексивної культури.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз випадку використання проектної мета-технології для забезпечення ефективного об'єднання двох компаній – лідерів ринку засвідчив доцільність розгляду злиття як ситуації складнокоординованості, оскільки підтвердив наявність всіх теоретично виділених її феноменів.

Формат і зміст проекту забезпечення злиття із залученням зовнішньої групи розвитку продемонстрував, як відбувається поетапне включення до інвестування в спільну ситуацію розвитку об'єднаної організації всіх суб'єктів реалізації мета-технології: замовника, виконавця (тренерів), учасників (експертів), експертів.

¹¹ Оскільки вправи, та критерії придумані на представницькому, інноваційному засіданні, то і всі учасники є їх авторами, але рівень оформленості, методологічної завершеності вищий у виконавця, тому експерти потребують отримати саме від виконавця зручно оформлених критеріїв по кожному завданню

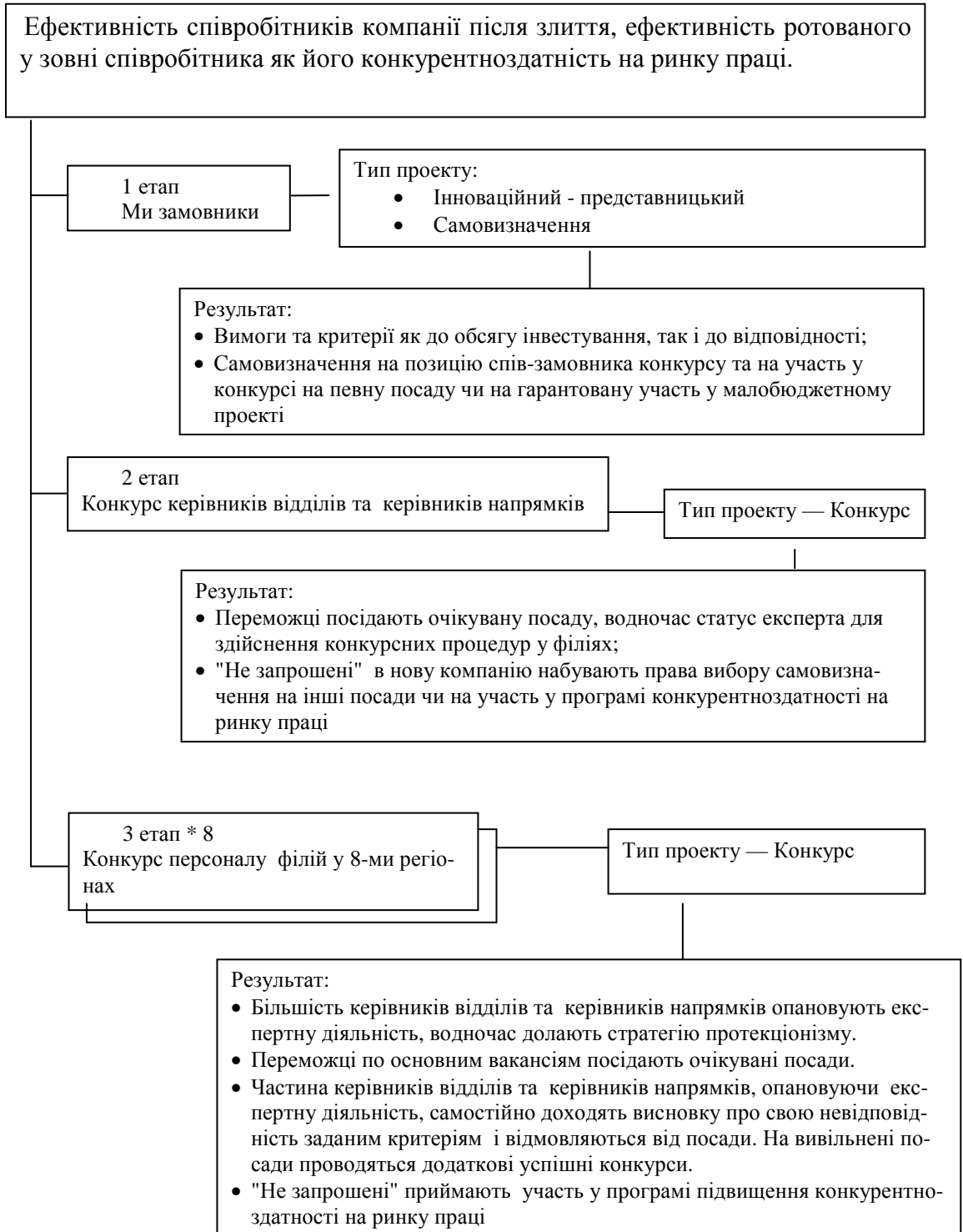
Відтворення етапів мета-технології у конкретному економічно і соціально значущому випадку доводить, що технологія забезпечує не тільки розв'язання окремої організаційної проблеми засобом створення й реалізації проекту, але може відтворюватися різними виконавцями та формує систему рефлексивного управління процесом взаємодії замовника й виконавця у ширшому соціальному контексті. Це визначає можливості її ефективного використання для подолання складних організаційних проблем.

Доведено, що застосування рефлексивного управління, опосередкованого зовнішньою групою розвитку, не є аспектом компетенції чи не компетенції замовника, а є аспектом оптимуму організаційного забезпечення системи рефлексії, тобто переосмислення (редагування на персональному та груповому рівні) низки стереотипів, головними з яких є розрив доцільності інвестицій (внесків) та гнучкості корпоративної ідентичності.

ДОДАТКИ

Схема етапів центрального проекту

Додаток 1



Шановний колего!

Я звертаюся до вас у складний період життя і розвитку нашого підприємства. Ми працювали в компанії ("І"), з якою багато хто з нас пов'язували довгострокові життєві і професійні плани. Логіка розвитку бізнесу привела до об'єднання нашого підприємства з іншою бізнес-структурою і це робить невідвратною задачу скорочення штату працівників.

Наша компанія вважала і вважає людей, які в ній працюють, головною своєю цінністю. Саме тому ми успішно розвивалися, досягали видатних успіхів у своєму бізнесі. Тому для керівництва необхідність розставання з людьми є складним випробуванням. Але його не уникнути. І якщо вже така задача стоїть, ми вважаємо, що вирішувати її потрібно на основі тих принципів, які проголошувала і на які спиралася у роботі наша компанія, що витікають з місії і візії, якими ми їх для себе визначили. Головним серед них ми вважаємо професіоналізм. Але навіть і за цих умов я не можу подивитися на людей через сито ресурсного підходу – хто є більшим, хто є меншим ресурсом для майбутнього розвитку компанії, бо цінність людини в бізнесі для мене є не декларованою, а прожитою, пропущеною через мої почуття і попереднє ставлення до співробітників.

Саме тому, що я особисто не можу прийняти рішення про цінність окремих працівників, я доручаю цю роботу фахівцям зовнішньої структури. Своєю ж особистою задачею в цій ситуації я вважаю залучення до цього процесу висококваліфікованих фахівців і одночасно порядних людей, які б змогли запропонувати максимально "людяний" спосіб розв'язання проблеми, який би враховував складність ситуації, не ігнорував переживання людей і дозволяв кожному отримати в ній підтримку і імпульс для подальшого професійного розвитку і побудування кар'єри.

Організацією, яка проводитиме конкурс на зайняття вакантних посад, визначено консалтингову компанію ІРІС – Інститут рефлексивних досліджень і спеціалізації. До послуг ІРІС компанія "І" вже зверталася в минулі роки і це співробітництво дає нам впевненість в тому, що робота з розв'язання проблеми скорочення буде виконана професійно і морально.

Я ж хочу побажати Вам, якими б не були для Вас результати конкурсу, пройти через це випробування, збагативши себе новим досвідом, який би робив Вас успішною людиною, незалежно від того, будуватимете Ви свою подальшу кар'єру з компанією "І" чи в будь-якій іншій компанії.

З побажанням успіху в конкурсі

Керівник

Рекомендації експертам

Додаток 3

Результативність та прозорість оцінки в тренінгу

*Для забезпечення **точності оцінки** у конкурсі застосовуються чотири незалежні способи оцінки - рекомендації керівника; оцінка експертів; оцінка виконавця; взаємооцінка учасників. Для забезпечення **прозорості оцінки**, обов'язкова публічність аргументованих доповідей експертів по прийнятим рішенням.*

¹² Цей лист розсилався електронній пошті напередодні конкурсу, та виступив один з розділів кейсу.

Що потрібно знати експерту про психологію оцінки людей.

Особливість оцінки людини людиною полягає в тому, що в цій ситуації експерти роблять більше помилок, ніж при оцінці фізичних об'єктів. Тому при оцінці людей важливо знати основні відомості про сприйняття людини людиною.

Через особливості сприйняття одної людини іншою, вона намагається проникнути в картину світу оцінюваного, тому відбувається також і взаємний вплив - коли ми на іншу людину поширюємо свій образ думок. Саме уподібнення накладає відбиток на більшість особливостей сприйняття людини людиною.

Важливо пам'ятати про **традиційні помилки** оцінювання, які так часто зустрічаються, що отримали спеціальні назви ефектів експертизи:

Ефект ореолу полягає в тому, що відзначивши яку-небудь позитивну якість людини, експерт неусвідомлено поширює цю якість на інші якості, свідком прояву яких він не був. Наприклад, якщо людина ввічлива, то значить вона є доброю та поважає інших і т.д.

Ефект логічної помилки полягає в тому, що якщо ми знайшли негативну якість людини, то вона розповсюджується і на інші якості, свідками прояву яких ми не були. Наприклад, якщо ми знайшли в людині скритність, то значить можемо говорити і про її брехливість.

Ефект першості полягає в тому, що якщо ми першою знайшли яку-небудь якість, то вона зумовлює і спотворює наші подальші оцінки.

Ефект наївної рефлексії полягає в тому, що цінності, норми, переваги власні і свого найближчого оточення ми переносимо на все суспільство. Так, часто ми говоримо "завжди" замість "часто" або "іноді", "все" замість "деякі" або "дещо".

Зусилля по запобіганню спотворень оцінки

Для подолання спотворень і помилок під час оцінки пропонуються наступні прийоми:

- передбачення себе (експерта) як носія ефектів спотворень, описаних раніше, та протистояння цьому;
- розділення ролі керівника і експерта;
- правильний вибір об'єкту оцінки (первинними даними для оцінки є прояви поведінки, які можна оцінити за критеріями, а не люди як такі);
- спосіб оцінки - рейтинг кожного серед всіх, встановлений за один або декілька кіл обговорення (позначається числом: 1 – найнижчий; чим більше число, тим вище рейтинг, тобто більш висока оцінка, максимальне число є найбільш престижною);
- інтеграція первинних даних (окремих проявів окремої людини) в його рейтинг;
- виключення суперечностей;
- перевірка інтеграційної оцінки через особистий досвід;
- пояснення, чому раніше не бачив людини в такому світлі.

Вимоги до експертів. Позиція експерта та її вдосконалення

Рекомендації керівництва під час тренінгу не є вирішальним критерієм для експерта. Вони мають статус коригування, основним чинником є вчинок в самому тренінгу.

В тренінгу керівник повинен виступати в ролі експерта і відділяти своє пристрастне ставлення до людини, яке він має до нього як керівник, та від'єднуватися від нього.

Співвіднесення слів, сказаних учасником у випробуванні, з життям необхідно робити не у момент оцінювання конкретної справи, а в спеціально відведений час.

Під час виконання вправи потрібно оцінювати тільки виконання цієї вправи учасником щодо інших учасників.

Рішення експерта має статус первинний і остаточний. Після обговорення групою експертів результатів первинного оцінювання позиція окремих експертиз може бути зміненою, але колектив не має пріоритету над індивідуальним рішенням експерта.

Рішення що приймається експертом, може їм бути перевірено через образ презентації, яку він повинен зробити на заключному етапі конкурсу (ІРІС пропонує не оголошувати до початку заходу того, хто саме є основним доповідачем, щоб забезпечити готовність кожного експерта презентувати результати групової роботи). Саме здатність дивитися людям в очі, оголошуючи експертне рішення, допоможе зосередитися кожному експерту на реалізації принципів справедливості і професіоналізму.

Організаційна допомога експертам:

Кожне завдання містить у собі критерій, за допомогою якого експерт виноситиме свою оціночну думку про рейтинг.

Завдання і критерії надаються експерту поетапно - для розвантаження пам'яті і створення умов зосередження на об'єкті оцінки зараз і тут. Крім того, публічне надання оцінних бланків з критеріями справляє враження на аудиторію з позицій відвертості і публічності конкурсу.

Оцінювання проводиться в рейтингових групах, що створює велику однорівнірність прояву властивостей і достатню оптимальність здійснення оцінок.

ІРІС проводить консультування експертів в груповій і індивідуальній формі.

Інформація для учасників¹³

Спосіб утворення рейтингових груп

В залежності від зручності для керівництва, Ірису надається один або два рейтингові списки ("І", "Г");

ІРІС механічно розбиває представників даних груп на первинні, ще не рейтингові групи (дві, три, чотири – в залежності від кількості учасників конкурсу). Це забезпечує приблизно рівну кількість в кожній з груп представників кожного рівня компетентності, що створює можливість почати конкурс в приблизно рівних умовах.

Дані групи починають працювати із задачею - максимально проявити себе на найвищому рівні компетентності. Таким чином, в кожній групі утворюється 1/2 або 1/3 (частина визначається кількістю людей в групі) найбільш компетентних учасників. Частини кожної з груп стають частинами рейтингової групи. Наприклад, для конкурсу з двох груп половина кожної з груп утворюють рейтингову групу максимального рейтингу, а друга половина перейде у групу низького рейтингу, аутсайдерів. Даний прийом забезпечує зняття можливої несправедливості, пристрасної думки керівника. Таким чином, у кожного учасника є можливість перемогти в конкурсі, долаючи волюнтаризм окремої персони.

Після кожного циклу завдань перед каво-брейком, обідом, вечерею два (три, чотири) найменш компетентних учасника вищої рейтингової групи переходять в рейтингову групу нижнього рівня. Два (три, чотири) найбільш компетентних учасника групи аутсайдерів переходять у групу-лідер. Такий прийом, повторюваний протягом всіх циклів роботи, забезпе-

¹³Інформування нами експертів про поінформованість учасників не виключає, що тим водночас ми інформуємо і експертів

чує концентрацію найбільш компетентних учасників в групу-лідер, що, з одного боку, забезпечує відбір, з іншого - спосіб породження смислів для групи-лідер і для групи аутсайдерів.

Інструкція учасникам взаємо оцінювання

Для забезпечення паритетності самооцінки учасника і оцінки його групою застосовується взаємооцінка учасниками групи один одного. Вона базується на критеріях, які використовують експерти. Займаючи роль експерта, учасник виставляє оцінки всім членам групи, крім себе.

ПРИС попереджає кожного учасника: якщо оцінювачі керуватимуться будь якими іншими мотивами, ніж додержання справедливих критеріїв, це приведе до взаємного погашення експертної оцінки групою, що виключить можливість співвідносити експертні думки групи з експертною думкою експертів.

Рекомендації експертам по презентації проміжних та остаточних підсумків.

Презентація повинна містити інформацію про структуру і динаміку змін рейтингів учасників, а також обов'язкове аргументування, як були застосовані критерії і чому мали місце виключення (якщо вони були). Доповідач зобов'язаний відзначити рівень старанності участі в конкурсі незалежно від запрошення / не запрошення учасника на роботу, висловити побажання особистого розвитку в рамках об'єднаної компанії або опосередкованого працевлаштування за допомогою конкуренції на ринку праці.

Література

1. Найдюнов М.І. Повнота групового суб'єкта як складова рефлексивного управління (у друці)
2. Найдюнов М.І. Складнокоординованість соціо-систем і організацій як соціально-психологічний феномен (у друці)
3. Казміренко, 1993
4. Найдюнов М.І. Взаємопроникнення цінностей: технологічне забезпечення розвитку групового суб'єкта в творчості // Міжнародна науково-практична конференція. Творчість, як засіб особистісного росту та гармонізації людських стосунків. Тези доповідей. Житомир, 2005. с. 89-90
5. Найдюнов М.І. Паритетність суб'єктності як розв'язання проблеми складнокоординованості. Погляд з позицій теорії групової рефлексії // Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка. Збірник наукових праць. № 4 / Редкол.: І.Д.Бех, Е.В.Белкіна, Н.М.Бібік та ін. – К.: КМПУ імені Б.Д.Грінченка, 2005. – с.36-58
6. Найдюнов М.І. Розробка та впровадження проекту розвитку організації: груп-рефлексивна технологія // Актуальні проблеми психології. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. Наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН. України/ За ред. Максименко С.Д. Карамушки Л.М.; - К.: Міленіум, 2005 - частина 15.- с.87-92
7. Найденов М. И. Модель групповой рефлексии в контексте анализа творчества педагога // Творчість в технології виховання та навчання. Зб. наук. Праць. К., Запоріжжя, 1998. С. 171–176.
8. Найденов М.И. Проектная психолого-организационная технология как реализация групп-рефлексивной концепции. // Психологічні тренінгові технології у правоохоронній діяльності: науково-методичні та організаційно практичні проблеми впровадження і використання, перспективи розвитку. Матеріали міжнародної науково практичної конференції. - Донецьк 2005. –С.128-134
9. Найдюнов М.І. Рефлексивні механізми прийняття рішень груповим суб'єктом (командою тренерів тренінг-практикуму) // Психологічні перспективи — 2005. – Вип. 7 — С. 81—92
10. Найденова Л. А. Команда ведущих тренинга-практикума: соотношение индивидуальных вкладов // Рефлексивные процессы. Материалы международного симпозиума. - М. , 1994. - С. 47—48

11. Найдьонов М.І. Орієнтувальна система для прийняття рішення щодо співробітництва з напрямком груп-рефлексивної психології та підвищення кваліфікації //http: My. eLVisti .com /naid /ru /iris_ru.htm, - К.,2003
12. Найдьонов М. І. Коаліційна модель суб'єкта соціалізації // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету. – 2006. – Вип. 41. Серія "Психологічні науки". – Т. 2. – С. 26 – 33