

СИСТЕМА РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗЛИТТЯ

М.І. Найдьонов

Інститут рефлексивних досліджень і спеціалізації ІРІС

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. В межах груп-рефлексивного підходу (М.Найдьонов) розроблена мета-технологія формування системи рефлексивного управління, яка спрямована на створення умов для психологічного забезпечення ефективного об'єднання організаційних культур і дає можливість ефективного розв'язання низки проблем управління персоналом в ході злиття.

Мета – провести аналіз випадку психологічного забезпечення злиття двох компаній - лідерів ринку мінеральних вод України, в якому використовувалась груп-рефлексивна проектна мета-технологія (ПМТ). Водночас здійснити теоретичний аналіз *методу* ПМТ як моделі подолання складнокоординованості злиття через формування системи рефлексивного управління.

Результат дослідження. Керівництво компаній напередодні злиття приймає рішення про залучення технологічної підтримки процесу опосередковано – через зовнішню групу розвитку психологічної спрямованості. Практичні задачі даного проекту були достатньо визначеними: уникнути нівелювання і взаємознищення двох організаційних культур, розташувати персональні рівні домагань співробітників у стратегічній канві злиття, скоординувати завдання скорочення персоналу з цінностями соціальної політики попередніх компаній тощо. Статус особливої значущості мав теоретичний аспект аналізу випадку, адже ситуація злиття слугувала емпіричною моделлю вивчення складно-координованої органі-

зації. Ознаки складності, різностатусовості, різнопредметності як компоненти складнокоординованості були підсилені "образом ворога", створеним в організаціях на попередньому етапі конкуренції і підтвердженим не тільки як корпоративна легенда, але й як спосіб дії в персональній зоні 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 своєчасність циклу інвестування. На цій основі конструювались 4 модулі проекту, мішенню яких послідовно стали стратегічні менеджери, тактичні менеджери, загалом весь персонал. 1 і 2 модулі були інноваційними, 3 і 4 - в жанрі конкурсу на заміщення вакантних посад в новій компанії. Склад учасників 1 модулю – топ-менеджмент, 2 - утворювався за представницьким принципом (його основу склали тактичні менеджери та представники стратегічного і виконавчого рівнів), 3 — відбувався як конкурс серед тактичних менеджерів, 4 — серед низового персоналу, виконаний як цикл заходів у регіонах присутності компаній. Завдання інноваційних заходів полягало в опануванні учасниками роллю замовника злиття, яке досягалося завдяки спільній розробці: а) цінностей, вигод, ризиків — для стратегічного управління, б) критеріїв посадової відповідності на всіх рівнях – для тактиків. У конкурсах (3 і 4 модулі) менеджери - представники стратегічного і тактичного рівнів - виконували роль експертів. Психологи (тренери) в цих заходах виконували в управлінському сенсі роль керівників системи рефлексивного управління, у сенсі психологічної роботи – роль модераторів, аналітиків, експертів, і власне тренерів.

Висновки. Мета-технологія забезпечує не тільки розв'язання окремої організаційної проблеми засобом створення й реалізації проекту, але й формує систему рефлексивного управління процесом взаємодії замовника й виконавця у ширшому соціальному контексті, що визначає можливості її ефективного використання для подолання складних організаційних проблем.