

## РЕФЛЕКСИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОБЕСПЕЧЕНИИ СЛИЯНИЯ КОНКУРЕНТОВ РЫНКА

*М. И. Найденов*

*(Институт социальной и политической психологии Национальной Академии педагогических наук Украины, Киев, Украина.)*

**Актуальность проблемы.** Проблема объединения (слияния) компаний кроме организационного и финансового аспектов сохранения предыдущих и создании новой объединенной сущности, имеет весомую психологическую составляющую. Именно она становится во многих случаях причиной неудачного объединения (по статистическим данным лишь 20% случаев слияния завершаются успешно). Вариант слияния компаний - лидеров рынка включает в себя еще большие риски и требует обязательной технологической поддержки. Проблема управления субъектом, которого еще нет формулирует новые требования к рефлексивному управлению. В рамках групп-рефлексивного подхода (М. Найденов) разработана мета-технология формирования системы рефлексивного управления, которая направлена на создание условий для психологического обеспечения эффективного объединения организационных культур и дает возможность эффективного решения ряда проблем управления персоналом в ходе слияния.

**Цель** - провести анализ случае психологического обеспечения слияния двух компаний - лидеров рынка минеральных вод Украины, в котором использовалась групп-рефлексивная проектная мета-технология (ПМТ). Вместе осуществить теоретический анализ метода ПМТ как модели преодоления сложнокоординированности слияния через формирование системы рефлексивного управления.

**Результат исследования.** Руководство компаний накануне слияния принимает решение о привлечении технологической поддержки процесса опосредованно - через внешнюю группу развития психологической рефлексивной специализации. Практические задачи данного проекта были достаточно определенными: избежать нивелировки и взаимоуничтожения двух организационных культур, расположить персональные уровни притязаний сотрудников в стратегической канве слияния, скоординировать задачи сокращения персонала с ценностями социальной политики предыдущих компаний и т.д.. Статус особой значимости имел теоретический аспект анализа случая, ведь ситуация слияния служила эмпирической моделью изучения сложно-координированной организации. Признаки сложности, разностатусовость, разнопредметность как компоненты сложнокоординированности были усилены "образом врага", созданным в организациях на

предварительном этапе конкуренции и подтвержденным не только как корпоративная легенда, но и как способ действия в абонентской зоне ответственности каждого работника. В качестве системообразующих факторов слияние двух культур в мета-технологии были предложены: а) элемент корпоративной культуры "внутренний заказчик - внутренний исполнитель" и б) центральная идея бизнес компетентности как своевременность цикла инвестирования. На этой основе конструировались 4 модуля проекта, мишенью которых последовательно стали стратегические менеджеры, тактические менеджеры, вообще весь персонал. 1 и 2 модуля были инновационными, 3 и 4 - в жанре конкурса на замещение вакантных должностей в новой компании. Состав участников 1 модуля - топ-менеджмент, 2 - образовывался за представительным принципу (его основу составляли тактические менеджеры и представители стратегического и исполнительного уровней), 3 - происходил как конкурс среди тактических менеджеров, 4 - среди низового персонала, выполненный как цикл мероприятий в регионах присутствия компаний. Задача инновационных мероприятий заключалась в овладении участниками ролью заказчика слияния, которое достигалось благодаря совместной разработке: а) ценностей, выгод, рисков - для стратегического управления, б) критериев должностного соответствия на всех уровнях - для тактиков. В конкурсах (3 и 4 модуля) менеджеры - представители стратегического и тактического уровней - выполняли роль экспертов. Рефлексивные психологи (тренеры) в этих мероприятиях выполняли в управленческом смысле роль руководителей системы рефлексивного управления, в смысле психологической работы - роль модераторов, аналитиков, экспертов, и собственно тренеров.

**Выводы.** Мета-технология обеспечивает не только решение отдельной организационной проблемы средством создания и реализации проекта, но и формирует систему рефлексивного управления процессом взаимодействия заказчика и исполнителя в более широком социальном контексте, который определяет возможности ее эффективного использования для преодоления сложных организационных проблем.