

УДК 159.955.4+316.64

Найдьонова Любов Михайлівна, кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник лабораторії психології творчості Інституту психології ім. Г.С.Костюка НАПН України.

e-mail: lyubov.m.naydonova@gmail.com

РЕКОНСТРУКЦІЯ НЕПРОДУКТИВНИХ СОЦІАЛЬНИХ НАСТАНОВЛЕНЬ КОНКУРЕНЦІЇ І СПІВРОБІТНИЦТВА

Анотація

В статті проаналізовано випадок функціонування непродуктивних настановлень конкуренції та співробітництва при злитті двох компаній та спроба вирішення цієї проблеми за допомогою технології рефлексивного тренінгу практикуму. Виділено механізми, що задіяні в процесі реконструкції настановлень, а саме, формування спільного досвіду, диференціація рефлексивних модальностей, ціннісна регуляція та організація діяльності. В процесі зміни настановлень у відкритій життєвій ситуації організаційного середовища виділено наступні етапи: декларація цінностей, угода про їх прийняття, організація діяльності і публічна дія у відповідності з прийнятими цінностями, рефлексія. Описані прийоми впливу на когнітивний компонент системи соціальних настановлень для реконструкції жорсткості взаємозв'язків у системі соціальних настановлень співробітництва-конкуренції. Учасникам пропонувались завдання, спрямовані на активізацію персональної позиції, виокремлення себе із групи, активізацію творчої позиції і дивергентного мислення, розхитування дискурсивних стереотипів, активізацію метакогнітивних процесів у виконанні професійних завдань тощо.

Технологія РТТТ була успішно випробувана як оболонка рефлексивного середовища, що фасилітує зміни непродуктивних настановлень конкуренції при злитті компаній завдяки активізації метакогнітивних процесів. Акцентування персонального професійного капіталу в ситуації конкурсного відбору при злитті конкуруючих компаній сприяє руйнуванню феномену ін-групового

фаворитизму і аут-групової дискримінації, а відтак подоланню непродуктивних конкурентних соціальних настановлень.

Ключові слова: *метакогніції, реконструкція соціальних настановлень, рефлексивні технології, соціальні настановлення.*

Найдёнова Любов Михайловна, кандидат психологических наук, старший научный сотрудник лаборатории психологии творчества Института психологии им. Г.С.Костюка НАПН Украины.

РЕКОНСТРУКЦИЯ НЕПРОДУКТИВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСТАНОВОК КОНКУРЕНЦИИ И СОТРУДНИЧЕСТВА

Аннотация

В статье проанализирован случай функционирования непродуктивных установок конкуренции при слиянии двух компаний и попытка решения этой проблемы с помощью технологии рефлексивного тренинга-практикума. Выделены механизмы, задействованные в процессе реконструкции установок, а именно, формирование общего опыта, дифференциация рефлексивных модальностей, ценностная регуляция и организация деятельности. В процессе изменения установок в открытой жизненной ситуации организационной среды выделены следующие этапы: декларация ценностей, соглашение об их принятии, организация деятельности и публичное действие в соответствии с принятыми ценностями, рефлексия. В работе описаны приемы воздействия на когнитивный компонент системы социальных установок для реконструкции жесткости взаимосвязей в системе социальных установок сотрудничества-конкуренции. Участникам предлагались задания, направленные на активизацию персональной позиции, выделение себя из группы, активизацию творческой позиции и дивергентного мышления, расшатывание дискурсивных стереотипов, активизацию когнитивных процессов в исполнении профессиональных задач и тому подобное.

Технология РТТП была успешно опробована как оболочка рефлексивной среды, которая фасилитирует изменения непродуктивных установок

конкуренции при слиянии компаний благодаря активизации метакогнитивных процессов. Акцентирование персонального профессионального капитала в ситуации конкурсного отбора при слиянии конкурирующих компаний способствует разрушению феномена ин-группового фаворитизма и аут-групповой дискриминации, а следовательно преодолению непродуктивных конкурентных социальных установок.

***Ключевые слова:** метакогниции, рефлексивные технологии, реконструкция социальных установок, социальные установки.*

Naydonova Lyubov Mykhaylivna, Ph.D.(Psychology), senior researcher of psychology of creativity department of G. S. Kostiuk Institute of psychology of NAPS of Ukraine.

THE RECONSTRUCTION OF UNPRODUCTIVE COMPETITION AND COOPERATION ATTITUDES

Summary

The article analyzes the case of unproductive competition attitudes' existence with the merger of the two companies and attempt to solve this problem by using reflective technology training workshop. Highlight the mechanisms that are involved in the reconstruction of attitudes, namely the formation of a common experience, differentiation reflexive modalities, value the regulation and organization of activities. The following stages were highlighted in the process of attitudes changing in open situations of organizational environment: declaration of values, agreement on their adoption, the organization of public action in accordance with accepted values and reflection. The techniques of influence on cognitive component of attitude system for reconstruction of interrelationships' hardness in the attitude system of competition and cooperation were described. Members were offered the tasks aimed intensifying personal position, isolating self from the group, activation positions and divergent creative thinking, loosening discursive stereotypes, activation of metacognitive processes in occupational tasks and others.

Reflective technology training workshop was successfully tested as reflective shell environment that facilitates changing of unproductive competition and cooperation attitudes in case of companies merging by activation of metacognitive processes. Stress of professional personal capital in a situation of competitive selection at the confluence of competing companies contributes to the destruction of the phenomenon of in-group favoritism and out-group discrimination, thus overcoming of unproductive competitive attitudes.

Keywords: *attitudes, metacognition, reconstruction of attitudes, reflective technology.*

На рівні функціонування соціальних настановлень в організації прикладом технологічно створеного соціального настановлення може бути упередженість проти конкурентів, яка допомагає в змаганні на ринку. Проте в умовах організаційних змін, наприклад злиття організацій-конкурентів, згадані соціальні настановлення стають непродуктивними і потребують реконструкції. Якщо така реконструкція не відбувається, то успішне злиття організацій неможливе. Загалом, відсоток успішного злиття у всьому світі становить біля 20%, що вказує на масштаб проблеми.

Метою статті є аналіз випадку функціонування таких непродуктивних настановлень та спроби вирішення цієї проблеми в умовах злиття двох компаній.

Досить масштабний проект злиття було докладно описано в роботах М. І. Найдьонова [2; 3]. Наша участь в команді авторів проекту дозволила нам реалізувати в межах цього проекту частину роботи, пов'язану з реконструкцією непродуктивних соціальних настановлень та провести докладний аналіз ситуації. Результати інших авторів, які брали участь в цьому проекті в нашій роботі не використовувались.

Звернемося до контексту злиття компаній, що ми розглядаємо [3, с. 255].

Компанії, що брали участь у злитті, були значною мірою схожі за економічними показниками діяльності. Проте ситуація об'єднання ускладнювалась тим, що одна з компаній, часто виступала донором людських ресурсів для компанії іншої. Відповідно, значна частина персоналу компанії другої компанії мала досвід роботи в першій. І не зважаючи на те, що компанії виробляли і збували різні, хоча і конкуруючі торгові марки, співробітники цих компаній мали особисті мотиви для конкуренції.

Ще одним аспектом ускладнення злиття, було рішення управляючої компанії про скорочення термінів об'єднання. 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. [3, с. 256]

Проект проходив в кілька етапів і на кожному етапі складався з певної кількості модулів. Важливими були етап «Топ-менеджери» та етап «Конкурси». На першому етапі відбулося визначення стратегічного напрямку та відбувся конкурс на займання посад вищого щаблю. На етапі «Конкурс» було проведено конкурси посад всіх рівнів у всіх філіалах України. При цьому переможці попереднього етапу виступали в ролі експертів.

Внаслідок проведеного аналізу комплексу процедур рефлексивного творчого тренінг-практикуму (РТТП), як технології зміни непродуктивних настановлень, виявлено механізми, за допомогою яких відбувалася зміна: формування спільного досвіду, диференціація рефлексивних модальностей, ціннісна регуляція і організація діяльності.

В процесі зміни настановлень у відкритій життєвій ситуації організаційного середовища виділено наступні етапи: декларація цінностей, угода про їх прийняття, організація діяльності і публічна дія у відповідності з прийнятими цінностями, рефлексія (закріплення настановлень).

Під ціннісною регуляцією мається на увазі прийняття цінностей: конкурсу як рефлексивного середовища взаємних інвестицій; розвитку життєстійкості компанії та індивіда внаслідок злиття; нарощування персонального професійного потенціалу. Декларація цінностей відбувалася через оформлення в персональних робочих зошитах учасників тексту меморандуму керівництва і вступне звернення команди тренерів. Тобто, повідомлення звучало на початку та було доступне в письмовому вигляді протягом РТТП і після нього. Більш того, етапи уваги, розуміння і прийняття забезпечувалися процедурою підписання Попередньої угоди [1] про участь в тренінгу з кожним учасником до його початку. Таким чином, утворювалися рамки для побудови нового дискурсу.

Наступним механізмом була організація діяльності, в якій потрібно здійснювати вчинки згідно з цими новими цінностями, і саме на цьому етапі створювалися нові настановлення.

Головною процедурою організації діяльності було визначення експертами (інколи тренером або самими учасниками) рейтингу кожного учасника по відношенню до всіх інших на кожному етапі конкурсу. Публічна оцінка експертами учасників – аргументований зворотній зв'язок учасникам на основі прозорих, узгоджених критеріїв, який надається після кожного модуля роботи у відповідності до прийнятих на початку тренінг-практикуму цінностей. Таким чином, задеклароване раніше підкріплювалося за рахунок дії у відповідності з публічно прийнятими цінностями.

Зупинимося докладніше на роботі з експертами. Експертами виступали лінійні керівники обох компаній, переможці першого етапу конкурсу.

В інструкції, запропонованій для роботи експертам [3, с. 457] була надана інформація щодо психології оцінки людей, а саме про традиційні помилки оцінювання, такі як: ефект ореолу, ефект логічної помилки, ефект першості, ефект наївної рефлексії тощо; також були запропоновані прийоми для подолання спотворень при оцінюванні.

Отже, важливою частиною роботи було надання певних знань щодо похибок сприймання, певних упереджень, властивих людям. В попередніх роботах [4; 5] ми розглядали питання реконструкції та змін настановлень та зверталися до досвіду колег по корекції упереджень за допомогою метакогнітивних чинників. Ми вказували на значущість для реконструкції настановлення «втягування» в систему настановлень метакогнітивних чинників. В даному випадку, завдяки наданій експертам інформації, вони більше уваги приділяли контролю над власними упередженнями. За процедурою експерти також звітувалися, наскільки добре їм вдається здійснювати оцінювання без впливу власних упереджень.

Використовувалося два види рейтингування: внутрішньогрупове і міжгрупове, а саме – призначення рейтингу кожній групі учасників. Внутрішньогрупова конкурентна міжперсональна взаємодія за високий рейтинг в групі руйнувала стереотип непродуктивного співробітництва, обмежувала стихійні і організовані опозиційні об'єднання деяких учасників. Систематичне, неодноразове переміщення учасників з високими рейтингами до іншої групи, що об'єднувало лідерів, а учасників з низьким рейтингом – до групи аутсайдерів, руйнувало непродуктивну конкуренцію. В групі лідерів учасники і експерти об'єднували зусилля у підвищенні життєстійкості новоствореної компанії, а в групі аутсайдерів – у підвищенні персональної конкурентоздатності на ринку праці.

Розглянемо прийоми впливу на когнітивний компонент системи соціальних настановлень для реконструкції жорсткості взаємозв'язків у системі соціальних настановлень співробітництва-конкуренції.

Насамперед використовувались прийоми, спрямовані на активізацію персональної позиції, виокремлення себе із групи. Акцентування персональної позиції сприяло зменшенню напруження ін-групового соціального настановлення, давало можливість людині проробити усвідомлення кінцевого періоду існування формальної групи, руйнування її меж і перетворення на іншу групу.

Завдання, які сприяли активізації персональної позиції, це міні-твори рефлексивні самозвіти на тему: «Аналіз історії створення мого персонального капіталу» (перший день тренінгу), «Аналіз моїх прирощень персонального професійного капіталу» (передостанній день тренінгу). Відповідно графіку проведення тренінгів у центральному і регіональних відділеннях компаній було написано по 327 творів кожного типу. Прирощення персонального капіталу в результаті тренінгу-практикуму було також обговорено учасниками у тренінгових групах. Змістові результати аналізу творів ми не наводимо, оскільки головною метою цих процедур у межах нашого дослідження було акцентування персональної позиції.

Друга процедура, спрямована на реконструкцію соціальних настановлень, складалась із виконання авторської методики «Ситуація сміх». Цей тест було сконструйовано за аналогом субтесту з методики Торренса для дослідження творчості. Завдання складались із опису життєвої ситуації та відповіді на запитання до неї. Опис і запитання задавались в письмовому вигляді на бланку: *«За попередньою домовленістю Ви приходите до потенційного клієнта на зустріч. Входячи до кімнати, ви бачите компанію людей, які всі подивились на вас і разом почали реготати»*. Далі до ситуації задаються запитання типу рефлексивного інтерв'ю: *«Які Ваші відчуття? Які Ваші дії? Які Ваші думки? Що відбувається?»* (назвіть якомога більше різних варіантів відповіді). Надалі оцінюється імовірність висловлених варіантів подій і вибір найбільш імовірного варіанту для подальшого аналізу. Потім задається вектор аналізу власних дій, які є можливими в цій ситуації з настановою на

максимальну дивергентність мислення *«Припустімо, відбувається ситуація, яку Ви вважаєте найбільш імовірною. Які взагалі існують можливості діяти в такій ситуації? Назвіть якомога більше різних варіантів»*. Далі аналізуються наслідки і можливі дії з нейтралізації цих наслідків. Складність багатоетапного аналізу ситуації була вищою, ніж звична для учасників проекту. Призначення цього завдання – активізація творчої позиції і дивергентного мислення учасників.

Третій тип завдань спрямований на розхитування дискурсивних стереотипів. Цей блок складався з двох завдань: *«Антоніми-синоніми»* та *«Подвійний семантичний особистісний диференціал зі зсувом конструктів»*. Матеріал стимулів для методик був підібраний з персональних якостей ефективного менеджера (*відповідальність, чесність, порядність, клієнт-орієнтованість, готовність до змін, ретельність виконання, ініціативність, активність, повага до думки інших, здатність до навчання, надійність, творчий підхід, цілеспрямованість, позитивне мислення, компетентність*). Обмін індивідуальними результатами в обговоренні з акцентом на прийнятності різних варіантів трактування антонімів і синонімів демонстрував ідею необхідності протилежної позиції як важливого орієнтиру для розуміння цілісності.

Друге завдання блоку полягало в самооцінці представленості власних персональних характеристик успішного менеджера за двополюсними шкалами. Після першої оцінки пропонується провести другу оцінку. При цьому один полюс шкали залишається фіксованим, незмінним, а протилежний трансформується. Якщо в першому варіанті протилежний полюс було сформульовано як відсутність певної позитивної якості (наприклад, *«готовність до змін – неготовність»*, *«цілеспрямованість – нецілеспрямованість»* *«ретельність виконання – не виконавець»*, *«надійність – легковажність»* тощо), то в другому оцінюванні протилежний полюс було визначено теж позитивною якістю, умовно протилежною першій (*«готовність*

до змін – орієнтація на стабільність», «цілеспрямованість – адаптивність» «ретельність виконання – вчасність виконання», «надійність – гнучкість» тощо). Ступінь переосмислення конструктів проявлявся у зсуві оцінок з позитивного полюсу в бік трансформованого.

Крім того, учасникам пропонувались завдання для активізації метакогнітивних процесів у виконанні професійних завдань. Так, проводилися самопрезентації, аналіз і обговорення того, що мотивує в роботі, способи досягнення довіри клієнта, вимоги до себе для підвищення ефективності управління продажем, подолання заперечень, підготовки до візиту і т.п. аспекти професійної діяльності.

Підсилення дії головних процедур проводиться за рахунок технологічних прийомів, що в поєднанні з вищезазначеними процедурами створювало потужний комплекс. Закріплення настановлень відбувалося в процедурі рефлексії, в якій проводився публічний аналіз змін, що відбулися.

Результати ефективності реконструкції непродуктивних соціальних настановлень ми відстежували за допомогою включеного спостереження, аналізу продуктів діяльності та аналізу економічної ефективності.

Психологічний супровід процесу злиття з використанням технології РТТП дав позитивні наслідки, економічні показники діяльності новоствореної кампанії не погіршились у порівнянні із попередньою ситуацією. Рівень конфліктності персоналу в ситуації скорочення кадрів був знижений завдяки прозорості процедур рейтингової оцінки і можливості робити внески в критерії оцінювання претендентів в конкурсі на вакансії. Впровадження цінності нарощування персонального професійного потенціалу всіма учасниками РТТП сприяло руйнуванню механізмів колективної ідентичності та відповідних ін- та аут-групових стереотипів, технологічно створених у попередній період. Схема поетапного подолання негативних настановлень через введення цінностей та організацію діяльності в міжперсональній багаторівневій конкуренції завершувалась процедурами рефлексії, як публічного самодослідження, що

закріплювало отримані зміни настановлень на міжгрупову конкуренцію персоналу вже неіснуючих компаній.

Можна відстежити систему самовизначень людей в ході тренінгу, наприклад, самовизначення на те, що вони не будуть працювати в компанії, або самовизначення на роботу. Наявність продуктивної альтернативи для тих, хто самовизначився не працювати в компанії або не пройшов по конкурсу, дозволила знизити рівень конфліктності, і також сприяла реконструкції негативних настановлень.

Згідно поведінковим компонентам, які змінювалися, та самовизначенням людей в ході тренінгу ми можемо стверджувати про ефективність застосування груп-рефлексивної технології для реконструкції непродуктивних експліцитних соціальних настановлень.

Крім включеного спостереження і зміни поведінкового компоненту за результатами тренінгу була проведена оцінка ефективності за економічними показниками. Згідно неї – нова компанія: 1) успішно пережила злиття (тобто потрапила в 20% компаній, яким це вдається); 2) додала в потужності продажів («Розпродали весь товар набагато випереджаючи графік»). Що, на нашу думку, було б більш складно, або навіть неможливо, при активізованих непродуктивних конкурентних соціальних настановленнях.

Висновки. Технологія РТТІ була успішно випробувана як оболонка рефлексивного середовища, що фасилітує зміни непродуктивних настановлень конкуренції при злитті компаній завдяки активізації метакогнітивних процесів.

Акцентування персонального професійного капіталу в ситуації конкурсного відбору при злитті конкуруючих компаній сприяє руйнуванню феномену ін-групового фаворитизму і аут-групової дискримінації, а відтак подоланню непродуктивних конкурентних соціальних настановлень.

Використана технологія може бути ефективною і в інших випадках функціонування непродуктивних соціальних настановлень.

Список використаних джерел

1. Григоровская Л. В. Проблема прогноза эффективности менеджера: рефлексивная технология отбора персонала / Л. В. Григоровская // Наукові праці МАУП. Вип. 6: Соціально-психологічні проблеми вдосконалення управлінської діяльності. — Київ, 2003 — С. 177—181.
2. Найдюнов М. І. Формування рефлексивного управління в організаціях [Текст] : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.05 / Найдюнов Михайло Іванович ; НАПН України, Ін-т соц. та політ. психології. — К., 2010. — 434 с.
3. Найдюнов М. І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях / М. І. Найдюнов. — Київ, 2008. — 484 с.
4. Найдюнова Л. М. Зміна непродуктивних настановлень персоналу в процедурах рефлексивного творчого тренінгу-практикуму / Найдюнова Л. М. // Актуальні проблеми психології: Проблеми психології творчості та обдарованості: Збірник наукових праць / За ред. В. О. Моляко. — Т.12. — Вип. 2 — Житомир: 2007. — С. 159—164.
5. Найдюнова Л. М. Метакогнітивні механізми творчості в реконструкції соціальних настановлень / Найдюнова Л. М. // Актуальні проблеми психології. Проблеми психології творчості: Збірник наукових праць / За ред. В.О. Моляко. — Т.12. — Вип. 5 — Житомир: 2008. - С. 140-149.

References transliterated

1. Grigorovskaja L. V. Problema prognoza jeffektivnosti menedzhera: refleksivnaja tehnologija otbora personala / L. V. Grigorovskaja // Naukovi praci MAUP. Vip. 6: Social'no-psiologichni problemi vdoskonalennja upravlins'koї dijal'nosti. — Kiiv, 2003 — S. 177—181.
2. Naydonov M. I. Formuvannja refleksyvnoho upravlinnja v organizacijah [Tekst] : dys. ... d-ra psyhol. nauk : 19.00.05 / Najd'onov Myhajlo Ivanovych ; NAPN Ukrai'ny, In-t soc. ta polit. psyhologii'. — K., 2010. — 434 s.
3. Naydonov M. I. Formuvannja systemy refleksyvnoho upravlinnja v organizacijah / M. I. Naydonov. — Kyi'v, 2008. — 484 s.

4. Naydonova L. M. Zmina neproduktyvnyh nastanovlen' personalu v procedurah refleksyvnoho tvorchoho treningu-praktykumu / Naydonova L. M. // Aktual'ni problemy psyhologii': Problemy psyhologii' tvorchosti ta obdarovanosti: Zbirnyk naukovykh prac' / Za red. V. O. Moljako. – T.12. – Vyp. 2 – Zhytomyr: 2007. – S. 159–164.

5. Naydonova L. M. Metakognityvni mehanizmy tvorchosti v rekonstrukcii social'nyh nastanovlen' / Naydonova L. M. // Aktual'ni problemy psyhologii'. Problemy psyhologii' tvorchosti: Zbirnyk naukovykh prac' / Za red. V.O. Moljako. – T.12. – Vyp. 5 – Zhytomyr: 2008. - S. 140-149.

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Авторське право (с) 2015 Naydonova Lyubov Mykhaylivna Найдьонова Любов Михайлівна

Отримано: 21.05.2015

Відрецензовано: 05.06.2015

Опубліковано: 07.07.2015