



## Психологические механизмы межгрупповой адаптации в организации как ресурс управления ее изменениями: социально-когнитивный анализ

**БУЛГАКОВ Александр Владимирович**

*Московский государственный областной университет, Москва, Россия*

На примере изучения межгрупповой адаптации сотрудников с различным статусом шести российских предприятий ( $N = 140$ ) проведено качественное и количественное соотнесение управлеченческих ситуаций по Д. Сноудену и вкладов психологических механизмов межгрупповой адаптации в их разрешение. Применение таких элементов психологических механизмов, как степень свободы, направленность, динамика, позволило наполнить новым содержанием платформу Cynefin, обосновать алгоритмы управлеченческих действий руководителей, наметить возможные траектории работы организационных психологов. Результаты могут стать основой разработки технологий управления персоналом организаций в сложных ситуациях.

**Ключевые слова:** межгрупповая адаптация; организационные изменения; социально-когнитивная психология.

### Введение

Проблема диверсификации научного знания всегда являлась актуальной для организационной психологии. Причина лежит в понимании того, что даже при всей внешней схожести организаций, условий функционирования, сферы деятельности и т.д. психологические явления, происходящие в каждой организации, специфичны. Усугубляет ситуацию «вечный» методологический вопрос о возможности и обоснованности переноса нового психологического знания, методологии, методик проведения исследования из одних областей общественной жизни в другие, например, из образовательной, педагогической или военной – в экономическую. Да и сам бизнес сегодня переходит в новый режим – режим «ситуационного моделирования», импровизации и режиссуры совместного творчества, а топ-менеджер становится универсалом, который работает с объектом в целом и создает уникальные инструменты решения неожиданных проблем (Базаров, Коняева, 2012). Одним из направлений решения противоречия является использование организационной психологией конструкта «психологические механизмы» при рассмотрении таких феноменов, как: доверие между людьми в бизнесе, целеполагание, групповое принятие решений в ситуации неопределенности.

сти, реальное воплощение принятых решений в последовательность совместных действий. Здесь, по нашему мнению, целесообразно использовать социально-когнитивный подход в изучении межгрупповых взаимодействий, выделяя в нем базовую категорию «межгрупповая адаптация (МГА) в организациях» (Булгаков, 2012).

В авторском исследовании представлена целостная концепция психологии МГА в организации на примере экипажей кораблей Военно-морского флота России (Булгаков, 2007). МГА показана как процесс/результат оптимизации взаимодействия групп. МГА характеризуется соответствующими субкультурами, основу которых составляют мотивационные, когнитивные, эмоциональные, поведенческие и интегральные компоненты. Межгрупповые взаимоотношения, с одной стороны, способны раскрывать природу межгрупповых процессов и выступать в качестве объясняющего принципа поведения групп, а с другой стороны, – детерминировать процессы и результаты их деятельности, тем самым влиять на основные бизнес-процессы в организации (Базаров, Коняева, 2012). Кроме методологии, закономерностей МГА, технологий ее оптимизации в концепции обоснованы психологические механизмы (ПМ) межгрупповой адаптации: 1) межгрупповая неадаптивность, 2) организационная идентификация, 3) совместная деятельность. Принадлежность механизмов к разным семантическим областям: свойство, частный процесс, одна из центральных категорий социальной психологии – позволила целостно охватить всю организацию. Использование понятия «психологический механизм» оказалось достаточно эвристичным. В последующих исследованиях по проблеме МГА в организациях образования (Булгаков, 2007а), медицины (Булгаков, Митасова, 2005), экономики (Булгаков, Аксеновская, 2008) понятие ПМ показало свою действенность не только для фиксации, объяснения причин возникновения МГА, но и для прогноза траектории, скорости развития этого явления, выработки рекомендаций для оптимизации управления персоналом организаций. Целенаправленное использование понятия ПМ в ходе социально-когнитивного анализа МГА дает возможность не только изучить организационные и личностные самодостаточные смыслы, идеи, парадигмы разно-статусных групп в организации, но и увязать их, сделать более или менее конгруэнтными. По сути, результаты могут быть положены в основу формирования взаимного доверия руководителей и сотрудников – наиболее острой проблемы современных российских организаций.

В данной статье представлено продолжение пилотного исследования роли структуры психологических механизмов МГА в управлении развитием организаций (Булгаков, 2012). Теоретическую основу исследования составило комплементарное совмещение теории управления знаниями, организационных приложений теории сложных систем в понимании Д. Сноудена (КМ-эксперт, руководитель центра, специализирующегося на консультировании организаций по вопросам управления знаниями и организационных приложений теории сложных систем<sup>1</sup>) и авторской концепции МГА в организациях<sup>2</sup>. В итоге получены первые результаты апробации прогностической возможности диагностики структур ПМ межгрупповой адаптации для определения когнитивных областей нахождения организации в контексте платформы Cynefin (Cynefin Framework): Known (порядок); Knowable (упорядоченность); Complex (сложность); Chaos (хаос); Disorder (неопределенность). Исследование продолжено на большей выборке, включающей уже шесть организаций научноемкого производства (проводили Т. Кузьмина, Н. Питерская), торговли (Г. Воронцова, Н. Питерская), оказания услуг (Г. Воронцова, Н. Питерская). Обследовались типичные для российских организаций группы сотрудников с различным статусом: руководители линейных подразделений

1 <http://cognitive-edge.com>

2 <http://av-bulgakow.ucoz.ru>

и их подчиненные. В теоретическом плане ставилась задача преодолеть достаточно пессимистический взгляд Д. Сноудена на невозможность предсказания вариантов развития организации, раскрыть прогностические возможности платформы, содержательно наполнить управлеченческую матрицу описательного характера результатами реальных исследований. В практическом плане – продолжить апробацию методики диагностики структур ПМ межгрупповой адаптации для определения когнитивных областей Cunefin.

## **Понятие «психологический механизм» в контексте концепции межгрупповой адаптации и платформы Cunefin применительно к развитию организации**

Считаем необходимым представить результаты краткого теоретического анализа понятия «психологический механизм». Такой подход позволит не только обозначить поле использования понятия в практике научных исследований, но выявить его неиспользуемые ресурсы. Во-первых, само понятие «психологический механизм» включено практически во все предметные области научных специальностей 19.00.00 – психологические науки, вокруг него строятся исследования самых разных явлений психической реальности. Во-вторых, по материалам электронной базы РГБ, с 1984 года по настоящее время защищено 269 диссертационных работ в названии которых включено понятие ПМ (из них 41 диссертация на соискание ученой степени доктора наук, т.е. 15,2%). Тем самым отечественные ученые, каждый в своей области, реализуют подход А.В. Петровского к определению задач, целей психологии. Приведем некоторые его мысли: «В задачи психологии входит наряду с изучением психологических фактов и закономерностей установление *механизмов* психической деятельности. [...] ...психология как наука изучает факты, закономерности и *механизмы* психики. Психология – наука о фактах, закономерностях и *механизмах* психики как складывающегося в мозгу образа действительности, на основе и при помощи которого осуществляется управление поведением и деятельностью, имеющей у человека личностный характер» (курсив мой – А.В.) (Петровский, 1976). В-третьих, в психологической науке существуют разделяемые большинством ученых определения ПМ. Например, А.М. Столяренко под ПМ понимает психологические превращения, посредством которых совершается действие закономерностей и происходят переходы от причины к следствию, особыми социально-психологическими механизмами являются: общение, социальное восприятие, групповое давление, конформизм (подражание), заражение, подчинение, фасилитация (Столяренко, 2001). Конкретизируя такое понимание ПМ, другие ученые отталкиваются и от определения термина «механизм» (от греч. *mechane* – орудие, машина), включающего:

- 1) внутреннее устройство, система чего-либо (Ефремова, 2000);
- 2) совокупность состояний и процессов, из которых складывается какое-либо явление (Дудьев, 2008);
- 3) причинно-следственную модель исследуемого процесса или явления (Социологический словарь, 2013).

Приведем примеры некоторых типичных научных исследований с использованием понятия ПМ. Так в соответствии с первой позицией, В.А. Иванников называет «психологическим механизмом произвольного изменения побуждения ... изменение смысла действия» (Иванников, 1988). Тот же алгоритм использует И.Б. Бовина, определяя психологический механизм «не Я – другие» как характеристику картины болезни (Бовина, 2009). Сочетание второй и третьей позиции свойственно Т.И. Бонкало при изучении социально-

психологического патернализма. Она определяет его механизмы в контексте школы и семьи как целостную систему, состоящую из формирующих, регуляционных и ресурсообразующих процессов, действие которых подчиняется закономерности их взаимосвязи и взаимообусловленности, а также закономерности их синергетических эффектов» (Бонкало, 2011). Е.А. Колотильщикова следует по третьему пути при изучении ПМ невротических расстройств, предъявляя их как комплекс взаимодействующих личностных факторов и условий, обуславливающих патогенность внутриличностного конфликта (Колотильщикова, 2011). Однако есть и примеры исследований, где понятие ПМ просто звучит в названии исследования, а дальше оно смешивается, пропадает, растворяется, уходит на задний план. В качестве примеров можно привести работы Н.И. Гусляковой (2010) и С.А. Белоусовой (2011). Первая представляет ПМ становления профессионального сознания будущего учителя как совокупность многих факторов, явлений, вторая определяет ПМ актуализации руководителем субъектного ресурса персонала через перечень других механизмов. Не подвергая сомнению значимость решенных этими учеными научных и практических задач, думаем, что было бы логичнее и эффективнее использовать или другое понятие в названии исследования, или идти по традиционному пути раскрытия понятия ПМ, наполняя его новым содержанием изучаемого психологического явления.

В тоже время нами не выявлено в психологической литературе целенаправленного использования в исследованиях главного предназначения механизма – передача и преобразование движения в измеряемых показателях числа степеней свободы, траектории и скорости (Артоболевский, 1988). В явном виде не представлен аналог механизма как преобразователя скорости и траектории развивающегося психологического явления. Выскажем предположение, что возвращение к таким, возможно упрощенно технократическим, но базовым характеристикам механизма как движение (любое изменение, динамика: начало, этапы, циклы, результаты и т.д.), степени его свободы, скорости, траектории и определенность развития расширит диапазон применения понятия ПМ, усилит его эвристический потенциал. Такой подход не только способствует операционализации данного теоретического конструкта, но и позволяет преодолеть скептицизм, а при необходимости провести независимую верификацию уже полученных данных. Использования понятия ПМ в организационно-психологическом контексте дает возможность реализовать основную идею менеджмента: главное в менеджменте – придать организации направление движения, сообразное с ее целями и задачами..., решить основные задачи руководства: определение цели, использование власти и распределение средств (Капра, 2004). А социально-когнитивный анализ в изучении МГА в организациях может стать теоретической основой сближения менеджеров, предпринимателей, с одной стороны, и организационных психологов, с другой стороны, в представлениях о превосходстве организации как целостной социальной единицы над совокупностью индивидуальных ее членов – для первых, и о приоритете личности над организацией – для вторых.

Таким образом, целостный комплекс разноуровневых психологических механизмов межгрупповой адаптации в организации – межгрупповая неадаптивность, организационная идентификация, совместная деятельность групп – придает организации направление, скорость движения из одной ситуации жизнедеятельности в другую, а сам комплекс носит событийный характер. Соотнесение комплекса ПМ межгрупповой адаптации с ситуациями управлеченческих проблем и состоянием организаций в контексте платформы Cynefin (порядок, упорядоченность, сложность, хаос и неопределенность) позволяет перейти от описания управлеченческих ситуаций к их прогнозированию. При этом движение организации определяется как любое ее изменение, динамика перехода из одного состояния в другое,

из одних внешних и внутренних условий в иные. Движение организации характеризуется началом, этапами, циклами, результатами и т.д., оно имеет степени свободы, скорости, траектории и определенность развития. Передача и преобразование движения организации может определяться в показателях ПМ межгрупповой адаптации: числа степеней свободы в понятиях алгебры событий (алгебра Буля), траектории и скорости, измеряемых показателями динамики целостного комплекса ПМ межгрупповой адаптации по критериям потенциалов взаимодействующих групп: адаптационного, организационного, мотивационного.

Для решения основных задач руководства организацией – определение цели, использование власти и распределение средств – каждому управляющему необходимо разобраться с ситуацией и выбрать соответствующую модель поведения. При этом важно учитывать, что почти все ситуации и решения, которые принимаются в компаниях, относятся к сложному типу. Организационный психолог может профессионально помочь руководителю в понимании природы действия ПМ межгрупповой адаптации, реализующих закономерности межгруппового взаимодействия в организации, особо выделяя, во-первых, эффекты, ведущие к психологическим превращениям, посредством которых совершается действие этих закономерностей, во-вторых, содержание происходящих переходов от причины к следствию. На основании социально-когнитивного знания организационный психолог может помочь руководству организации в изменении видения ситуации организационного развития, разработке программы мероприятий по использованию имеющихся ресурсов, включая психологическое сопровождение обучения персонала и повышение его квалификации.

## Методика

Исследование начато в мае 2011 года. Оно задумывалось как иллюстрация возможностей социально-когнитивного анализа потенциала организационного развития реальных предприятий сферы торговли и услуг в контексте концепции МГА в организациях (Булгаков, 2012). После утверждения на кафедре психологии развития и профессиональной деятельности (ныне кафедра психологии труда и организационной психологии) Московского государственного областного университета научной темы кафедры «Психология межгрупповой адаптации в организациях образования, бизнеса, в силовых и государственных структурах», исследование продолжено под руководством автора силами аспирантов, магистров, студентов-выпускников, получающих второе высшее образование. Творческую группу объединяет интерес к профессионально-личностному становлению в качестве организационных психологов, склонность к проведению научных исследований, существующий опыт работы на смежных позициях в организациях. Основные цели и задачи научной темы кафедры заключаются в формировании целостных научных представлений в российской психологии о МГА в организациях, усовершенствовании технологий использования МГА как ресурса повышения эффективности управления, в продолжении исследований взаимодействия групп с различными этнокультурным, гендерным, возрастным составом, разно уровневыми компетенциями в многообразии профессиональных сфер. Имеющиеся разработки и продолжающиеся научные исследования ученых кафедры в областях нормативной регуляции МГА процессов в организации (проф. Э.П. Утлик), акмеологической диагностики персонала организаций (проф. И.Н. Носс), отклоняющегося поведения представителей различных профессиональных и социальных групп (проф. С.Л. Евенко, проф. Ю.А. Клейберг), делового общения и коммуникаций в организациях (проф. Е.А. Орлова, проф. В.В. Трубников), профессионального

выбора и становления субъектов труда (проф. Н.Л. Шлыкова, доц. Е.М. Климова), позволяют решить эти задачи.

Объектом исследования является межгрупповая адаптация сотрудников с различным статусом в организациях научноемкого производства, торговли, услуг. Предмет исследования – взаимосвязь структуры психологических механизмов межгрупповой адаптации с типом управленческих ситуаций платформы Cunefin в организациях. В качестве гипотезы выдвинуто предположение: психологические механизмы МГА сотрудников с различным статусом в организации – межгрупповая неадаптивность, организационная идентификация, совместная деятельность групп, – составляя единый комплекс разноуровневых психологических механизмов, вносят различный вклад в развитие конкретной организации по критериям потенциалов взаимодействующих групп: адаптационного, организационного, мотивационного. Вклад может быть качественно определен как реализация потенциалов по передаче и преобразованию движения организации, количественно по элементам психологических механизмов МГА, а именно: числу степеней свободы в понятиях алгебры событий, траектории и скорости. Доминирующий во вкладе в развитие конкретной организации психологический механизм МГА находится в определенной зависимости от типа управленческой ситуации платформы Cunefin. Знание доминирующего механизма будет способствовать прогнозу тенденций развития организации, раннему определению возможного типа возникновения управленческой ситуации, обоснованию рекомендации по управлению персоналом. Схема эмпирического исследования представляет собой соотнесение управленческих ситуаций платформы Cunefin в шести организациях с результатами корреляционных исследований по выявлению вкладов ПМ межгрупповой адаптации в развитие этих организаций. Итогом таких исследований должно стать построение для каждой из организаций трех-факторной модели использования в ней психологических механизмов МГА сотрудников с различным статусом. А общим результатом всей опытно-экспериментальной работы – соотнесение полученных структур вкладов психологических механизмов МГА с ситуациями платформы Cunefin, построение эмпирически апробированной типологии.

Перед сравнением организаций проведено уравнивание выборок по социально-демографическим показателям, выявление связанных с ними возможных неконтролируемых переменных, а также, изучение эффективности труда сотрудников.

## Выборка

В таблице 1 представлены показатели выборки, состоящей из 140 чел., работающих в шести организациях: производства и науки (одна), торговли (одна), услуг (одна), производства и торговли (одна), производства и услуг (две). Имеют высшее образование 82% респондентов, мужчин – 42%, женщин – 58%, возраст – от 20 до 55 лет, средняя разница в возрасте между высоко и низко статусными группами 2–8 лет в зависимости от сферы деятельности. Экспертные оценки эффективности труда сотрудников организаций показали незначительный разброс усредненных данных как по группам с различным статусом во всех организациях – 83–87%. В качестве экспертов участвовали непосредственные руководители сотрудников, принимавших участие в обследовании. Эксперты в своей работе использовали анкету эксперта по оценке эффективности труда сотрудника (Булгаков, 2012).

Для определения управленческой ситуации предприятий была проведена процедура экспертной оценки развития организаций с использованием платформы Cunefin. Так как молодые исследователи не являлись ни внутренними, ни приглашенными консультантами, а были сотрудниками этих организаций с достаточно высокой степенью доверия, то

Таблица 1. Состав исследованной выборки в контексте управлеченческих ситуаций платформы Cunefin (по экспертным оценкам руководителей организаций)

Сфера деятельности	Название организации	Менеджеры	Подчиненные	Всего
<i>Управлеченческая ситуация «Порядок»</i>				
Производство и продажа приправ и вкусовых добавок	ООО «Колви»	15	15	30
Наука и производство, военно-промышленный комплекс	Головное предприятие (ГП) ОАО «Научно-исследовательская корпорация «Системы прецизионного приборостроения»	8	12	20
Торговля	ОАО «АромаЛюкс»	5	15	20
<i>Управлеченческая ситуация «Упорядоченность»</i>				
Производство и продажа измерительных приборов	ООО «Метэко»	15	15	30
<i>Управлеченческая ситуация «Сложность»</i>				
Услуги	ООО «СПСР-экспресс»	5	15	20
Производство и услуги, военно-промышленный комплекс	Опытно-экспериментальный завод ОАО «Научно-исследовательская корпорация «Системы прецизионного приборостроения»	9	11	20
Всего		57	83	140



Рисунок 1. Типология областей организаций Cunefin по Д. Сноудену (2006).

экспертиза маскировалась под профессиональную беседу молодого, ищущего сотрудника с опытным современным руководителем. В начале беседы кратко излагались основы платформы Cunefin с использованием наглядных материалов платформы: рисунков, схем, таблиц. Давались ссылки на результаты использования платформы Cunefin в зарубежных и российских Интернет-ресурсах. Руководитель как бы оценивал современность и своевременность этих материалов для своей организации. Далее он определял место своей организации, проговаривал возможности прогноза развития событий, своих управлеченческих решений. В результате управлеченческая ситуация «Порядок» для своих организаций была определена руководителями предприятий ООО «Колви», Головное предприятие, ОАО

«АромаЛюкс»; «Упорядоченность» – ООО «Метэко»; «Сложность» – «СПСР-экспресс», Опытно-экспериментальный завод.

Приведем краткое описание модели (Булгаков, 2012), или платформы Д. Сноудена – модели экологии управления знанием. В серии статей им разработан подход к управлению знанием, основанный на когнитивной науке, семиотике и эпистемологической прагматике. Д. Сноуден развивает ориентированную на действие систему знаний, состоящую из четырех элементов: 1) явное и неявное знание; 2) активы знания; 3) вера; 4) определенность и неопределенность решений по отношению к целям и причинным отношениям. В рамках этой модели составлена матрица решений, которая будет управлять процессом из четырех типов переходных действий: 1) обменом явным знанием через системы и структуры; 2) обменом неявным знанием через психосоциальные механизмы; 3) преобразованием неявного знания в явное на основе BPR; 4) высвобождением неявного знания через веру и ее движущие силы. Все это ведет к экологии управления знанием в фирме (Гретченко, 2009).

Д. Сноуден типологизирует организации по определенному способу восприятия и понимания проблемы, в которой находится организация. Таких управленческих ситуаций пять. Области Cynefin имеют неровные границы между областями, по замыслу Сноудена, такая визуализация должна показать отличие Cynefin от других четырех клеточных матриц, широко распространенных в психологии и бизнес-науках – смысл осей X или Y здесь не особенно важен (рисунок 1).

*Known (порядок)* – область простого порядка, в которой события и явления имеют явные и однозначные причины, они всегда приводят к определенным и неизменным следствиям. Благодаря этому можно точно предсказывать результаты того или иного действия, делать точные прогнозы результатов управленческих решений. К этой области принадлежат организации, построенные на ясных и жестких кодексах, уставах, инструкциях, правилах. В таких организациях – развитая бюрократия (значительная роль формальных, документальных сторон управления). Обмен знаниями заключается в выучивании свода правил и тренировке их использования. Сильная сторона таких организаций – высокая производительность, слабая сторона – риск выхода ситуации из спектра, охваченного правилами. В этом случае участники организации лишаются возможности адекватной реакции на события. Типичный стиль лидерства – иерархический, важнейший аспект деятельности руководителя – распределение бюджета. К этой же области могут быть отнесены производственные процессы, если их технология не слишком сложна.

*Knowable (упорядоченность)* – область сложного порядка. В организации происходит обусловлено твердыми причинами и следствиями, но связи между ними запутаны. Выяснение детерминаций требуют высоких аналитических ресурсов. Имеется явный дефицит ресурсов и времени. В основе построения организации находятся собственная система понятий, моделей, практик. Обучение сотрудников здесь направлено не на усвоение правил, а на усвоение языка, принятых моделей, способов. Для поддержки и прояснения статуса своих членов такие организации используют системы сертификации. Главная социально-когнитивная особенность управления – постепенное, вместе с развитием ее системы понятий и языка, снижение восприимчивости к новым идеям, которые выходят за рамки сложившейся системы представлений. Чтобы компенсировать этот недостаток, простые призывы о важности новых идей бесполезны. Руководство организации должно время от времени «встряхивать» (Н. Макиавелли) складывающиеся традиции поведения и мышления, формулирования идей и направлений деятельности, чтобы совладать с ростом консерватизма и косности в организации. Типичный стиль лидерства – олигархический, коллегиальный. Чтобы эффективно справляться с ситуациями области упорядоченности,

нужно обладать наработанными знаниями и опытом по реализации широкого круга бизнес-функций, связанных с управлением ресурсами и финансами организации, логистику, управление поставками, являющимися производственными функциями, которые опираются не на простые технологии, а на личный опыт специалиста.

*Complex (сложность)* – область сложных нелинейных систем, где необходимо изучение конфигураций или конфликтующих идентичностей в системе предприятие-рынок, возникающих в результате взаимодействия большого числа групп и ситуаций: «В этих взаимодействиях имеются свои причины и следствия, но большое число агентов и еще большее число взаимодействий между ними не позволяют для понимания ситуации использовать классификацию или анализ» (Сноуден, 2007). Возникающие конфигурации кажутся объяснимыми только ретроспективно – такие конфигурации воспринимаются, объясняются, но не предсказываются. Их повторение возможно, но нет опоры на них как на прочные закономерности, потому что конфигурации изменчивы, в них скрыты элементарные взаимодействия, не позволяющие предвидеть развитие событий. Социально-когнитивная последовательность действий в этой области: 1) провести тестирование, зондирование ситуации, чтобы выявить, «разбудить» возможные конфигурации; 2) воспринять и наблюдать возникающие конфигурации; 3) отреагировать, стараясь зафиксировать желательные конфигурации, дестабилизировать нежелательные, провести серию небольших вмешательств в ситуацию, чтобы сделать возникновение нужных конфигураций более вероятны. Д. Сноуден подчеркивает, что для успешного восприятия и понимания в этой области требуется множественность точек зрения на ситуацию. Здесь важно не спешить с выводами, «хватаясь» за первую знакомую конфигурацию, а спокойно и сосредоточенно наблюдать, искать новые альтернативные понимания ситуации. К этой области относятся организации, связывающие своих членов общими идеями и ценностями, общими переживаниями. Организации в области сложности цементируются доверием и взаимными обязательствами ее членов, добровольным стремлением к сотрудничеству. Обмену знаниями способствуют нарративные техники, в частности, использование историй. Лидерство в области сложности базируется на основе естественно возникающего авторитета, это матриархальный или патриархальный стиль. К области сложности относятся организации, в которых число значимых факторов принципиально превышает возможности анализа.

*Chaos (хаос)* – область, где связи между причинами и следствиями, кажется, отсутствуют. Ситуация хаотична, турбулентна. Достоверно отнести происходящее к какой-либо знакомой категории невозможно. Анализу ситуация не поддается. Неопределенность ситуаций в области хаоса создает впечатление их «опасности», «дискомфорта». Даже если видеть в этом хаосе корни будущего порядка, требуется смелость и решительность, чтобы начать действовать в таких условиях. Вероятно, единственная разумная социально-когнитивная последовательность действий в этой области: 1) действовать быстро и решительно против хаоса и неопределенности; 2) наблюдать немедленную реакцию на свои действия; 3) корректировать свои действия и энергично действовать дальше. Эта тактика должна вывести, в конце концов, в одну из трех остальных, более «комфортных» областей. Очень важно понимать, что именно область хаоса – источник инноваций и коренных перемен. Именно тут различные уровни систем переплетаются в одном сингулярном узле, так что переход с уровня на уровень тут прост (вверх или вниз...). Поэтому в поисках изменений иногда целесообразно погружаться в область хаоса сознательно, хотя это не может обходиться без риска. К этой области принадлежат организации, которые переживают структурный кризис, находящиеся в процессе разрушения или перестройки. В таких условиях необходимо кризисное управление, быстрые и энергичные шаги, направленные на сохранение контроля и вывод органи-

зации из области хаоса. Для успеха организации нужно, чтобы на первые роли в ней вышли люди, которые способны принимать решения и действовать в условиях крайней неопределенности. Область хаоса поддерживает тианический или харизматический стиль лидерства. К области хаоса можно отнести управление в кризисных или авральных ситуациях. Однако в редкой организации отсутствуют зоны «перманентного хаоса», которые часто располагаются на стыках зон ответственности различных подразделений. Другой источник хаоса в организациях – вносимые руководством реорганизации и новшества, которые на первых этапах создают хаос.

*Disorder (неопределенность)* – управленческая ситуация, в которой у членов организации проявляется склонность относить проблему к той области, в которой они ощущают себя уверенней всего. Типичные ролевые функции исполняются следующим образом. «Законник» стремится создать правила и настойчиво их придерживаться; «Эксперт» склонен организовывать исследования и накапливать данные; «Политик» стремится увеличить количество и диапазон своих контактов; «Диктатору» по нраву идея воспользоваться хаосом, как шансом получить абсолютный контроль. В область неопределенности помещаются те аспекты ситуации, относительно которых согласие у членов взаимодействующих групп пока не достигнуто. Задачей коллективной дискуссии, организуемой психологом-консультантом, является постепенное сужение области неопределенности и достижение согласия между участниками о том, к какой области следует относить ситуацию, ее различные аспекты, следовательно, достигается согласие и о том, как нужно понимать проблему, какие решения принимать и какими методами действовать. Область неопределенности – это мерцающие зоны социально-когнитивного компонента психологии организации, которые являются одновременно и особыми областями коллективного сознания целого сообщества, и особыми областями индивидуального сознания. Говоря образно, в стиле Франсуазы Саган: они – отражение солнца над океаном в капле холодной воды.

В основу нашей исследовательской методики обследования сотрудников организаций с различным статусом легла система апробированных критериев, показателей и методик (таблица 2). Обработка полученных результатов проводилась с использованием методов математико-статистического анализа. Подсчет вкладов ПМ межгрупповой адаптации сотрудников с различным статусом проводился по несложному алгоритму: 1) после факторного анализа веса всех факторов переводились в доли; 2) далее, согласно теоретической модели ПМ межгрупповой адаптации, проводилась группировка факторов по каждой группе сотрудников; 3) потом строилась сравнительная модель ПМ межгрупповой адаптации сотрудников с различным статусом в каждой организации. В завершение обработки результатов обобщенные модели ПМ межгрупповой адаптации организаций (элемент ПМ – динамика или скорость движения организации) соотносились между собой с использованием элементов булевой алгебры (элемент ПМ – вероятность событий включения тех или иных ПМ, т.е. их степень свободы) и в контексте платформы Cynefin (элемент ПМ – направление движения организации). Все результаты первичных статистик по комплексу методик, их обработки, полученные участниками творческой групп, в статье не приводятся. Они достаточно традиционны, имеют большой объем.

На примере головного предприятия ОАО «Научно-исследовательская корпорация «Системы прецизионного приборостроения» (далее – ГП) проиллюстрируем основные позиции опытно-экспериментальной работы и ее анализа. Результаты диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерса, Р. Даймонд (таблица 3) говорят о том, что члены взаимодействующих групп хорошо адаптировались в организации, чувствуют

Таблица 2 . Критерии, показатели, индикаторы, методики выявления психологических механизмов МГА сотрудников с различным статусом в организации

Психологические механизмы МГА	Критерий	Показатели	Индикаторы (шкалы методик)	Методики
Межгрупповой неадаптивности	Социально-психологический адаптационный потенциал взаимодействующих групп	Показатели социально-психологический адаптационный потенциал взаимодействующих групп	Адаптивность/дезадаптивность Принятие себя/ непринятие себя Принятие других/ непринятие других Эмоциональный комфорт/эмоциональный дискомфорт Внутренний контроль/ внешний контроль Доминирование/ ведомость Эскапизм	Методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерс, Р. Даймонд
Социальной (организационной) идентификации	Организационно-культурный потенциал взаимодействующих групп	Показатели организационной культуры взаимодействующих групп	Отношений (демократическая, семейная) Результаты (предпринимательская) Творчества (ахтогрматическая) Порядка (иерархическая)	Методика оценки организационной культуры К. Кунин и Р. Камерон в адаптации А.В. Булгакова
Совместной деятельности	Мотивационный потенциал взаимодействующих групп	Мотивы профессиональной деятельности членов взаимодействующих групп	МФ-1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении МФ-2. Потребность в хороших условиях работы и комфорте окружающей обстановке МФ-3. Потребность в четком структурировании работы, наличием обратной связи и информации МФ-4. Потребность в социальных контактах МФ-5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения МФ-6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей МФ-7. Потребность ставить для себя сложные цели и достигать их МФ-8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими МФ-9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутинны МФ-10. Потребность быть креативным, анализирующим работников, открытым для новых идей МФ-11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии МФ-12. Потребность интересной, общественно полезной работе	Тест «Мотивационный профиль» П. Мартинса и Ш. Ричи в адаптации А.В. Булгакова и А.И. Гончарова.

Таблица 3. Результаты изучения социально-психологической адаптации сотрудников с различным статусом ГП (в баллах по 100 бальной шкале, n = 20)

Показатели	Средние значения по группам ГП с различным статусом	
	Инженеры-исследователи (низкий статус)	Начальники отделов (высокий статус)
«Адаптация»	78	81
«Самовосприятие»	37	32
«Приятие других»	70	77
«Эмоциональная комфортность»	63	60
«Интернальность»	43	65
«Стремление к доминированию»	49	33
«Эскализм»	22	23

Таблица 4. Организационная культура (OK) головного предприятия ОАО «Научно-исследовательская корпорация «Системы прецизионного приборостроения» (в баллах по 100 бальной шкале, n = 20)

Тип OK	Инженеры-исследователи		Начальники отделов	
	OK существующая	OK предпочтительная	OK существующая	OK предпочтительная
OK отношений	32	43	30	45
OK творчества	18	26	17	29
OK дела	20	15	26	15
OK порядка	31	17	30	16

Таблица 5. Мотивационные факторы (МФ) группы сотрудников головного предприятия ОАО «Научно-исследовательская корпорация «Системы прецизионного приборостроения» (средние значения баллов по группе, n = 20)

Мотивационные факторы	Инженеры-исследователи	Начальники отделов
МФ-1	35	37
МФ-2	26	33
МФ-3	28	22
МФ-4	27	24
МФ-5	26	25
МФ-6	28	37
МФ-7	26	25
МФ-8	28	27
МФ-9	26	28
МФ-10	35	37
МФ-11	33	35
МФ-12	36	42

себя комфортно, не стремятся вносить изменения в свою деятельность, прогноз возникновения сложных конфликтных ситуаций между группами с различным статусом оптимальный, так как подобные ситуации воспринимаются группами одинаково.

Оценка организационной культуры групп по К. Куинн и Р. Камерон (таблица 4) прояснила характер ценностных ориентаций, межличностные отношения, взаимные ожидания в группах. Для анализа полученных данных использовались стандартизированные измерения организационной культуры (OK), включающие показатели субкультур: демократическая OK (отношения), ахтократическая OK (творчество), иерархическая OK (порядок), предпринимательская OK (результат). Полученные результаты показывают, что у сотрудников групп с различным статусом (инженеры-исследователи и начальники отделов) доминирующей является демократическая OK отношений. Группами придается значение высокой степени сплоченности, социально-психологическому климату. Руководители воспринимаются как наставники. Возможной проблемой может считаться определенная разница в показателях между существующей и предпочтаемой OK в каждой группе. В остальном можно уверенно сказать, что такое сочетание OK способствует успешной МГА, не является основой ее срыва.

Диагностика сотрудников ГП с использованием теста «Мотивационный профиль» Ш. Ричи, П. Мартин позволило выявить характерные и ведущие для каждой из групп мотивационные факторы профессиональной деятельности (таблица 5).

У группы инженеров-исследователей ГП выделяются три доминирующих фактора 1) потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении (МФ-1); 2) потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке (МФ-2); 3) потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные отношения (МФ-5). Факторы соответствуют содержанию профессиональной деятельности инженеров-исследователей, которые, безусловно, нуждаются в комфортной обстановке, хороших условиях труда. Для этой группы сотрудников очень важно поддерживать долгосрочные отношения с заказчиками, поскольку от них зависит заработка плата. Относительно низкое значение придается факторам, связанным с достижением групповых целей, влиянием на группу, проявлением власти, самосовершенствованию, внешним проявлениям заинтересованности в работе (снижены показатели по МФ-7, МФ-9).

Мотивационный профиль группы начальников отделов характеризуется с одной стороны завышенным показателем по факторам материального стимулирования и потребности в хороших комфорстных условиях (МФ-1, МФ-2). С другой – низкими значениями факторам постановки для себя сложных целей и достижением их (МФ-7), стремлению избегания рутин в работе (МФ-9). Важно отметить, что у группы начальников отделов проявляется низкое значение потребности во власти и стремлении руководить другими. Это может свидетельствовать или об удовлетворенности данных потребностей или о нежелании примерять на себя роли управленца, а также об отсутствии стремления к развитию волевых качеств. Наблюдение и беседы с представителями высоко статусной групп подтвердили последнее.

Таким образом, выявленные доминирующие факторы-мотиваторы взаимодействующих групп не являются основой возникновения сложных конфликтных отношений между ними, срыву МГА. Далее для статистической проверки различий был применен *t*-критерий Стьюдента. В организации ГП значимые различия ( $p < 0.011$ ) выявлены только по мотивационному фактору «потребность в завоевании уважения со стороны других людей» (МФ-6). В остальном группы инженеров-исследователей и начальников отделов однотипны по структуре показателей психологических механизмов МГА.

Последующий факторный анализ эмпирических данных позволил построить трехфакторные модели вкладов психологических механизмов МГА групп с различным статусом в

Таблица. 6. Результаты факторного анализа группы «инженеры-исследователи организаций ГП» ( $N = 12$ , Varimax normalized, Extraction: Principal components (маркером выделены значимые показатели  $> 0.7$ )

Variable	Factor Loadings (Varimax normalized) (Spreadsheet1) Extraction: Principal components (Marked loadings are $> .700000$ )						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
<b>МФ1</b>	0,362199	<b>0,778615</b>	0,151041	0,263920	0,153669	-0,283535	0,129939
МФ2	-0,412993	<b>0,726932</b>	0,187469	0,005986	-0,306254	-0,137183	0,218762
МФ3	0,128763	<b>0,822223</b>	0,004849	0,038382	0,464324	0,049772	-0,047753
МФ4	<b>-0,804467</b>	-0,383741	0,243693	0,041396	-0,052780	0,009448	-0,174609
МФ5	<b>-0,939632</b>	0,039628	0,129708	-0,253824	0,036089	0,101797	-0,088971
МФ6	0,100516	0,371368	-0,277567	0,175343	0,472579	0,008243	0,682573
МФ7	-0,210339	-0,150702	-0,124097	<b>-0,773012</b>	-0,417237	0,291945	0,201502
МФ8	0,222619	-0,326416	-0,561538	-0,353113	-0,529138	0,067763	0,027343
МФ9	-0,294366	-0,684480	-0,132391	0,348478	-0,150889	0,242527	-0,304491
МФ10	0,244088	<b>-0,931920</b>	-0,028612	-0,027836	-0,060372	0,174072	0,056687
МФ11	0,026080	<b>-0,741004</b>	0,342441	0,330081	0,269584	-0,219142	-0,307914
МФ12	<b>0,928798</b>	-0,163729	0,017081	-0,006394	0,081314	0,045016	-0,124426
ОКОИ	0,657898	0,143114	0,026239	0,656284	0,148103	0,038271	-0,224926
ОКТИ	-0,599705	-0,080586	-0,041343	0,499004	-0,447340	0,286610	0,245199
ОКДИ	-0,663205	-0,439839	-0,243554	-0,057364	-0,366616	-0,171788	0,249721
ОКПИ	-0,086034	0,066054	0,091960	<b>-0,940669</b>	0,210738	-0,138228	-0,020422
ОКОП	0,187130	0,679931	0,154472	0,419921	-0,076950	-0,477587	-0,056529
ОКТП	-0,317641	-0,365822	0,109318	-0,174821	<b>-0,788953</b>	0,183965	0,083868
ОКДП	0,024767	-0,127584	<b>-0,942309</b>	-0,051844	-0,017013	0,152701	-0,063616
ОКПП	0,082282	-0,315534	-0,112082	-0,248010	<b>0,879206</b>	0,186619	0,013331
Адаптация	-0,306489	0,352237	0,096890	-0,322023	-0,044255	-0,517660	0,548334
Самовосприятие	0,577458	0,000627	-0,595708	0,387852	0,226901	-0,078633	0,069653
Принятие других	0,417254	0,601310	-0,489276	0,156843	-0,066688	0,136595	0,236490
Эмоциональная комфортность	0,621027	<b>-0,473921</b>	0,130862	0,199097	0,125389	0,478136	-0,083185
Интернальность	0,056490	-0,029898	0,016275	0,120735	0,175807	-0,172180	<b>-0,912245</b>
Доминирование	-0,040432	0,062491	<b>-0,956627</b>	0,037126	0,141159	0,060417	0,110218
Эскапизм	0,016735	0,126128	0,187630	0,011743	0,018058	<b>-0,943260</b>	-0,164125
Expl.Var	5,337178	5,807327	3,256123	3,294906	3,047494	2,237960	2,246268
Prp.Totl	0,197673	0,215086	0,120597	0,122034	0,112870	0,082887	0,083195

каждой из шести организаций. Факторный анализ данных группы инженеров-исследователей ГП (таблица 6) обнаружил следующую систему факторов.

Фактор 1. Мотивационный фактор (20% объясненной дисперсии). В группе выражена потребность в интересной и общественно полезной работе. Есть стремление быть полезным организации, соответствовать поставленным целям и следовать миссии организации. Отсутствует потребность в социальных контактах.

Фактор 2. Мотивационный фактор (24%). У членов группы выражена потребность в высокой заработной плате, в хороших условиях работы, комфортной окружающей обстановке, в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации. Выявлено отсутствие потребности быть креативным, анализирующим сотрудником, а также определена тенденция в нежелании личного роста и профессионального развития.

Фактор 3. Организационный фактор (12%). Группа не предпочитает ОК дела, в ней не выражено стремление к доминированию. Сотрудники предпочитают выполнять кем-то поставленные задачи. Члены группы ведомы в профессиональной деятельности.

Фактор 4. Мотивационный фактор (14%). В группе отсутствует потребность ставить для себя сложные цели и достигать их. Членов группы не удовлетворяет ОК, в которой они находятся. Они отрицают ОК порядка, несмотря на то, что в ней развиваются.

Фактор 5. Организационный фактор (13%) характеризуется низким значением субкультуры ОК творчества, нет ярко выраженных динамичных, творческих и новаторских продвижений, доминирует ОК порядка.

Фактор 6. Адаптационный фактор (10%). У членов группы нет желания доминировать, они ведомы в профессиональной деятельности и в отношениях в коллективе. В организации нет четко выделенных лидеров, способных взять на себя ответственность за принятие и выработку путей решения служебных задач.

Фактор 7. Адаптационный фактор (9%). В группе преобладает показатель экстернального локуса контроля, выявлена склонность перекладывать происходящие процессы и их причины на внешние показатели.

Единый комплекс ПМ межгрупповой адаптации, применяемых группой инженеров-исследователей ГП, состоит из следующих механизмов.

1) Психологический механизм МГА «Межгрупповая неадаптивность по критерию социально-психологического адаптационного потенциала группы» определяется суммированием адаптационных факторов. Общий вес данной группы факторов составляет 19%. В группе отсутствует тенденция доминирования, члены группы ведомы в профессиональной деятельности и в отношениях в коллективе. В организации нет четко выделенных лидеров, способных взять на себя ответственность за принятие и выработку путей решения сложных служебных задач. В группе преобладает показатель экстернального локуса контроля, члены группы склонны списывать происходящие процессы и их причины на внешние показатели.

2) Психологический механизм МГА «Социальная (организационная) идентификация по критерию организационно-культурного потенциала группы», определяется суммой организационно-субкультурных факторов. Общий вес – 25%. Членов группы не удовлетворяет ОК, в которой они находятся. Инженеры-исследователи отрицают ОК порядка. Жесткие правила и рутинность работы снижают их адаптивность. Характер профессиональной деятельности логично соответствует ОК творчества, но эта культура не выражена в организации, доминирующее положение занимает ОК порядка в сочетании с ОК отношений. В группе нет ярко выраженных динамичных, творческих и новаторских продвижений, ОК творчества не проявляется. Потребность быть креативным и анализирующими сотрудником остается потенциальной. В группе преобладает культура отношений и порядка, где формальные правила, плавность и размеренность профессиональной деятельности снижают приведенные противоречия ОК.

3) Психологический механизм МГА «Совместная деятельность по критерию мотивационного потенциала группы», определяется через сумму выявленных мотивационных факторов. Общий вес – 56%. Для группы инженеров-исследователей актуальны потребности в интересной и общественно полезной работе, в высокой заработной плате, в хороших условиях работы, комфортной окружающей обстановке и в четком структурировании работы. Есть стремление быть полезным организации, соответствовать поставленным целям и следовать миссии организации. Отсутствует потребность в социальных контактах. Выражена потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации. Потребность быть креативным, анализирующими сотрудником удовлетворена. В группе нет четких лидеров, способных взять на себя ответственность за постановку задач, поэтому отсутствует потребность ставить для себя сложные цели и достигать их.

Таблица 7. Результаты факторного анализа группы «начальники отделов организаций ГП» ( $N = 8$ , Varimax normalized, Extraction: Principal components (маркером выделены значимые показатели  $> 0.7$ )

Variable	Factor Loadings (Varimax normalized) (Spreadsheet) Extraction: Principal components (Marked loadings are $> .700000$ )						
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
МФ1	-0.835009	0.127751	-0.254759	-0.297756	0.175019	-0.221618	0.247773
МФ2	-0.491727	0.155582	0.176287	-0.791123	-0.002741	-0.216070	0.174216
МФ3	0.810661	-0.187862	0.265053	0.148813	-0.229080	-0.302458	-0.217123
МФ4	0.711593	0.020624	-0.408645	0.184684	0.031935	0.156409	0.516367
МФ5	0.846456	-0.200863	0.063416	0.047648	-0.228167	0.003562	0.429881
МФ6	0.021224	0.321827	-0.189483	-0.853384	0.062608	0.275972	0.242657
МФ7	0.160062	-0.426254	0.415631	0.390068	-0.420002	0.364570	0.373580
МФ8	0.292121	-0.235298	0.408942	0.086261	0.179068	0.182532	-0.786917
МФ9	0.416048	-0.040262	0.357760	0.636756	0.146120	0.388393	-0.346754
МФ10	-0.133823	-0.123987	-0.196679	0.131577	0.104267	0.079284	-0.945287
МФ11	-0.151716	0.402268	-0.360994	0.627907	0.502648	0.153115	0.130752
МФ12	-0.966196	0.166933	-0.145959	-0.133126	0.125133	0.006612	-0.066761
ОКОИ	-0.215656	0.916696	-0.016048	-0.168170	0.006881	-0.227733	0.180984
ОКТИ	0.054545	0.961939	0.120455	0.205961	-0.012720	0.006644	0.068902
ОКДИ	0.120453	-0.895405	-0.112035	0.080158	0.351591	0.187080	0.073045
ОКПИ	0.181350	-0.913367	-0.066983	0.210840	-0.204445	0.148928	-0.126626
ОКОП	-0.399078	0.162656	-0.220960	-0.629121	0.507760	0.200683	0.104997
ОКПП	0.061341	-0.010246	0.216419	0.214592	0.047486	-0.049300	-0.066536
ОКДП	0.204619	0.063186	-0.001755	0.935170	0.071825	-0.210380	0.216644
ОКПП	0.268923	0.161944	-0.030089	0.320931	-0.791612	-0.121103	0.386484
Адаптация	0.440900	-0.060272	0.791031	-0.190940	0.127364	-0.076614	-0.343067
Самовосприятие	0.199710	-0.030688	0.755100	0.392684	-0.027510	0.486212	0.000494
Принятие других	0.042494	0.315720	0.887440	0.007296	0.192043	0.177136	0.206529
Эмоциональная комфорtnость	-0.056416	0.315667	-0.053494	0.006388	-0.083116	0.936600	0.100765
Интернальность	0.861093	0.191504	0.373572	0.167384	0.538717	0.213895	0.189397
Доминирование	0.367927	0.272730	0.121704	0.362244	0.103674	-0.769109	0.204788
Эскалация	0.096520	-0.743271	0.472343	0.063925	-0.270030	0.386381	-0.062342
Expl.Var	5.267764	4.966736	3.526479	4.375547	3.044196	2.814558	2.984716
Prop. Tell	0.195102	0.184694	0.130610	0.162057	0.112748	0.104243	0.110545

Факторный анализ данных группы начальников отделов ГП (таблица 7) выявил следующие факторы.

Фактор 1. Мотивационный фактор (20% объясненной дисперсии). Для данной группы заработка плата и миссия организации не является основой формирования стимуляции к работе, для них важнее потребность в четком структурировании работы, потребность в социальных контактах и формировании долгосрочных отношений.

Фактор 2. Организационный фактор (19%). Члены группы не довольны ОК, в которой они находятся. Отрицают культуру порядка и результата. Хотят развиваться в ОК отношений или творчества. Им не хватает пространства для развития своих творческих способностей. При существующей культуре они не хотят доминировать, этим можно объяснить отсутствие ярко выраженных лидеров в организации.

Фактор 3. Адаптационный фактор (14%). Высокий уровень социально-психологической адаптации членов группы. Начальники отделов позитивно воспринимают себя и других, их потребности в общении, взаимодействии, совместной деятельности реализованы. Они удовлетворены степенью своих личностных характеристик.

Фактор 4. Мотивационный фактор (14%). В группе начальников отделов не выражена потребность в хороших условиях работы, она удовлетворена. Отсутствует потребность завоевывать признание со стороны других людей, испытывать внимание со стороны других людей. Они устойчивы в своей должностной позиции, они каждый день решают конфликтные ситуации с заказчиками дистанционно (на расстоянии, без личного участия), в результате стирается важность в симпатии к другим людям.

Фактор 5. Организационный фактор (17%). Предпочитают культуру творчества и отрицают культуру порядка. Данная культура определяет динамическое творческое начало

и стремление экспериментировать. Успех для них означает предоставление уникальных и новых отношений и контактов.

Фактор 6. Адаптационный фактор (3%). Есть чувство эмоционального дискомфорта. Начальники отделов чувствуют неуверенность, подавленность, вялость – возможно это следствие большого количества трудных ситуаций, которые решает администратор в течении своего рабочего дня. Часто они не стремятся брать на себя ответственность и быть доминирующим в принятии решений.

Фактор 7. Мотивационный фактор (3%). Начальники отделов не стремятся руководить другими.

Единый комплекс ПМ межгрупповой адаптации, используемых группой начальников отделов ГП, состоит из следующих механизмов.

1) Психологический механизм МГА «Межгрупповая неадаптивность по критерию социально-психологического адаптационного потенциала группы», который выявляется путем суммирования адаптационных факторов. Общий процентный вес данной группы факторов составляет 17%. Данная группа факторов характеризуется высоким уровнем социально-психологической адаптации как в своей группе, так и в организации в целом. Начальники отделов позитивно воспринимают себя и других, удовлетворены общением, взаимодействием, совместной деятельностью, выраженностью своих личностных характеристик. Однако имеет место чувство определенного эмоционального дискомфорта. Не редки неуверенность, подавленность, вялость – возможно это следствие большого количества трудных ситуаций, которые решает начальник отдела в течении своего рабочего дня. Часто они сами и их подчиненные не стремятся брать на себя ответственность в принятии решений.

2) Психологический механизм МГА «Социальная (организационная) идентификация по критерию организационно-культурного потенциала группы» выявлен путем суммирования организационно-субкультурных факторов. Общий вес данной группы факторов составляет 44%. Члены группы не довольны организационной культурой, в которой они находятся. По сути, они неявно (не открыто) отрицают культуру порядка и дела. Хотят развиваться в культуре отношений или творчества. Им не хватает пространства для развития своих творческих способностей. Успех для них означает предоставление уникальных и новых отношений и контактов. В то же время данная группа линейных руководителей держится благодаря преданности и традициям своей организации, поскольку в ОАО «Научно-исследовательская корпорация «Системы прецизионного приборостроения» акцент делается на долгосрочной выгоде совершенствования личности сотрудников. Поэтому начальники отделов стремятся быть сплоченными и поддерживать благоприятный социально-психологический климат в своих коллективах и на предприятии в целом.

3) Психологический механизм МГА «Совместная деятельность по критерию мотивационного потенциала группы» выявлен путем суммирования мотивационных факторов. Общий вес данной группы факторов составляет 39%. Для данной группы заработка плата и миссия организации не является основой формирования стимуляции к работе, для них важнее потребность в четком структурировании работы, формировании долгосрочных отношений. Потребность в хороших условиях работы, чувство собственной значимости удовлетворены. Начальники отделов не хотят завоевывать признание со стороны других людей, вызывать и оказывать симпатии к другим. Они, как ни парадоксально, не стремятся руководить другими.

Сравнение используемых ПМ межгрупповой адаптации групп с различным статусом в головном предприятии ОАО «Научно-исследовательская корпорация «Системы прецизионного приборостроения» наглядно представлено на рисунок 2. Здесь определены вклады тех

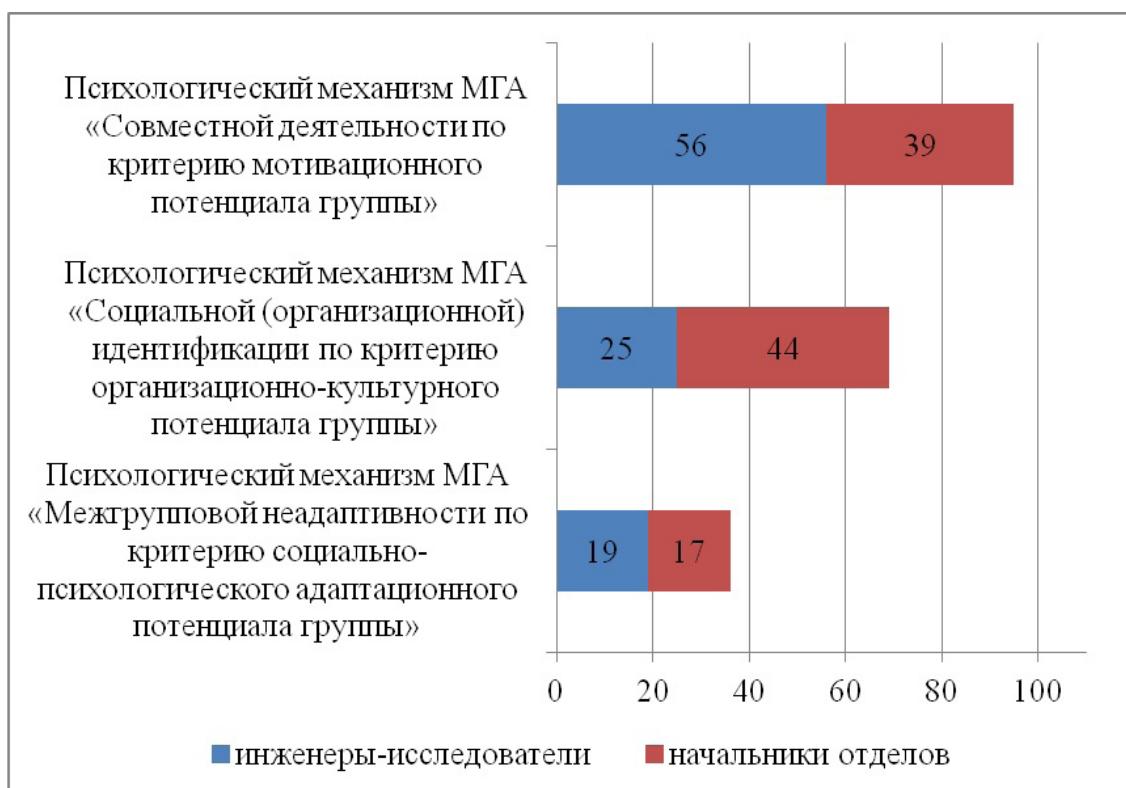


Рисунок 2. Вклады психологических механизмов МГА у групп с различным статусом (инженеров-исследователей и начальников отделов) головного предприятия ОАО «Научно-исследовательская корпорация «Системы прецизионного приборостроения» (в %, n = 20).

или иных ПМ межгрупповой адаптации для групп инженеров-исследователей (низкостатусная группа) и группы начальников отделов (высокостатусная группа). Анализируя данную структуру вкладов можно сделать следующие выводы по оценке управлеченческой ситуации в организации в целом.

Во-первых, равенство вкладов ПМ межгрупповой адаптации «Межгрупповой неадаптивности по критерию социально-психологического адаптационного потенциала группы» (19% и 17% соответственно) вполне соответствуют устойчивости статусов групп в организации, их непротиворечивости, что является основой прогноза не только успешной МГА, но объясняет правильность сегодняшних действий руководства ГП по управлению персоналом. Во-вторых, преобладание в структуре вкладов ПМ межгрупповой адаптации в группе начальников отделов механизма «Социальной (организационной) идентификации по критерию организационно-культурного потенциала группы» (44% и 25% соответственно) полностью соответствует нормативной модели поведения руководителей среднего звена успешно работающей научкоемкой организации военно-промышленного комплекса. В-третьих, доминирование у инженеров-исследователей вклада ПМ межгрупповой адаптации «Совместной деятельности по критерию мотивационного потенциала группы» (56% и 29% соответственно) подчеркивает нереализованность профессиональных потребностей у этой группы, выявляет значительный мотивационный потенциала.

Таким образом, психологическое содержание выявленной структуры вкладов ПМ межгрупповой адаптации у сотрудников ГП с различным статусом в значительной мере соответствует результатам диагностики данной организации, определения для нее управлеченческой ситуации «Порядок» в платформе Cynefin (рисунок 1). Таковы результаты традиционного подхода без учета элементов психологических механизмов.

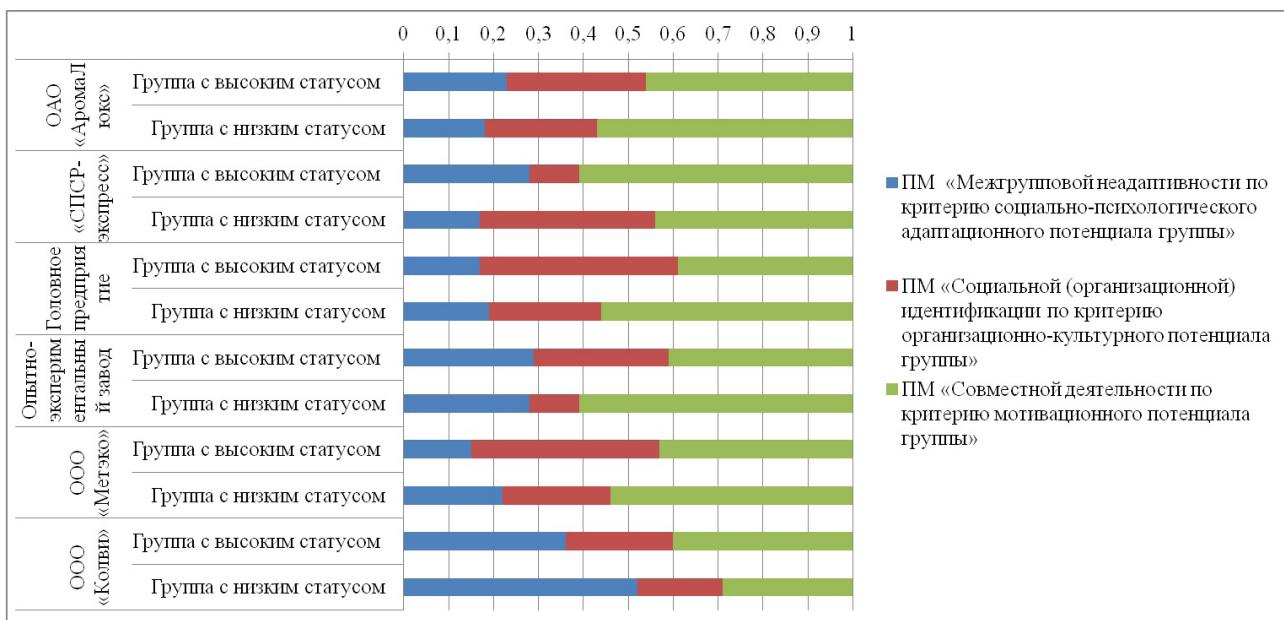


Рисунок За. Результаты диагностики структуры комплексов психологических механизмов (ПМ) межгрупповой адаптации сотрудников с различным статусом в 6 организациях (в долях, n = 140).

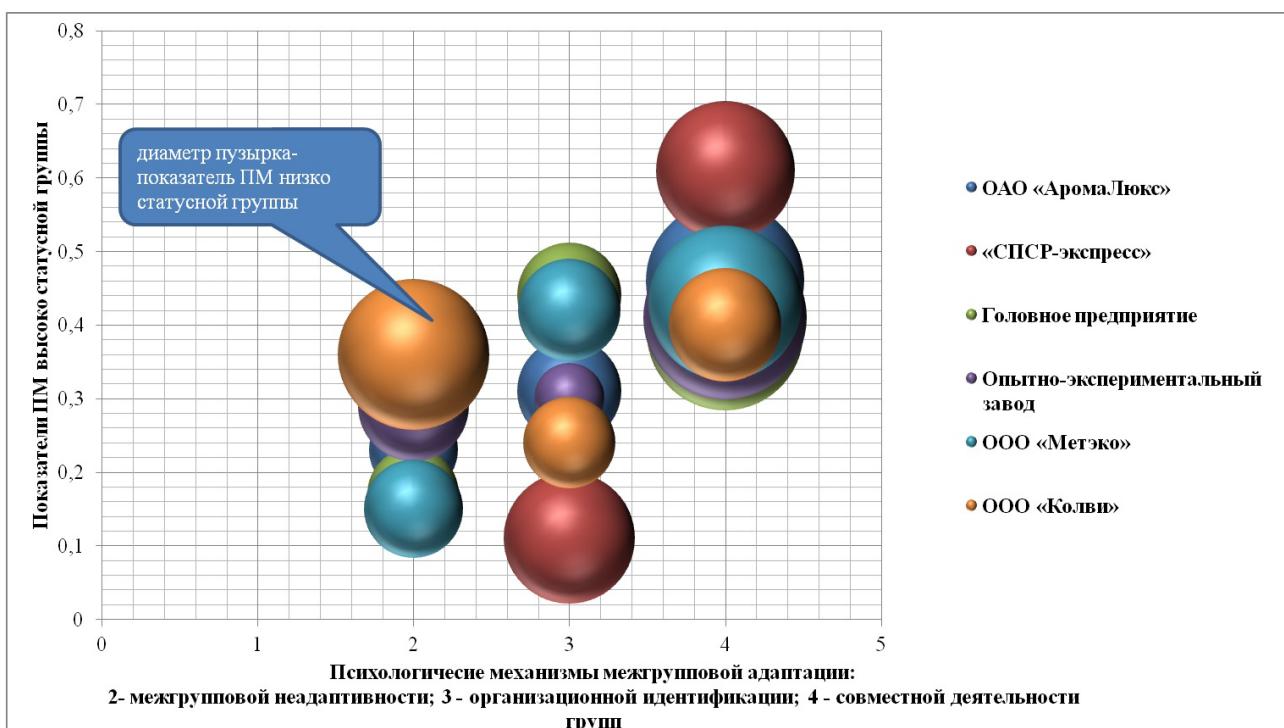


Рисунок 3б. Результаты диагностики структуры комплексов психологических механизмов (ПМ) межгрупповой адаптации сотрудников с различным статусом в 6 организациях (в долях, n = 140).

## Результаты исследования психологических механизмов межгрупповой адаптации в организациях

Обобщенные результаты вкладов ПМ межгрупповой адаптации сотрудников с различным статусом во всех обследованных организациях представлены на рисунке За. На гистограмме

изображены трех-факторные модели ПМ для каждой из групп всех шести организаций. Рассмотрим полученные итоги диагностики с позиции сформулированного выше определения «целостного комплекса ПМ межгрупповой адаптации в организации», уделяя внимание, прежде всего, его элементам.

1. Степень свободы действия психологических механизмов межгрупповой адаптации. Результаты диагностики ПМ межгрупповой адаптации в изучаемых организациях наглядно представлены на рисунок 1б. Величины ПМ высоко статусных (шкала ординат) и низко статусных групп (диаметр «пузырьков») шести организаций сгруппированы по трем ПМ межгрупповой адаптации (шкала абсцисс). Размер и расположение «пузырьков» не визуализирует соответствие комплекса ПМ той или иной управленческой ситуации платформы Cunefin. Ситуации «Порядок» для своих организаций была определена руководителями предприятий ООО «Колви», Головное предприятие, ОАО «Арома Люкс»; «Упорядоченность» – ООО «Метэко»; «Сложность» – «СПСР-Экспресс», Опытно-экспериментальный завод. Для нашего исследования пузырьковая диаграмма только подчеркивает сложность и динамичность изучаемого явления. Величина «пузырька» и его расположение (выше/ниже) неоднозначны, так как нет однозначности в том, у какой из групп и в какое время будут задействованы ПМ. Это связано с событийным характером как самой межгрупповой адаптации, так и ее ПМ.

Применение некоторых положений булевой алгебры (Кибзун, 1999) и дальнейшая обработка результатов с применением кластерного анализа позволили выйти из полученного затруднения и, более того, получить данные, которые в значительной мере подтверждают экспертные оценки (рис. 4), начать выстраивать типологию управленческих ситуаций в организациях. Процедура построения типологии была осуществлялась следующим образом. Организации классифицировались по уровням вероятностей 1) одновременной включенно-

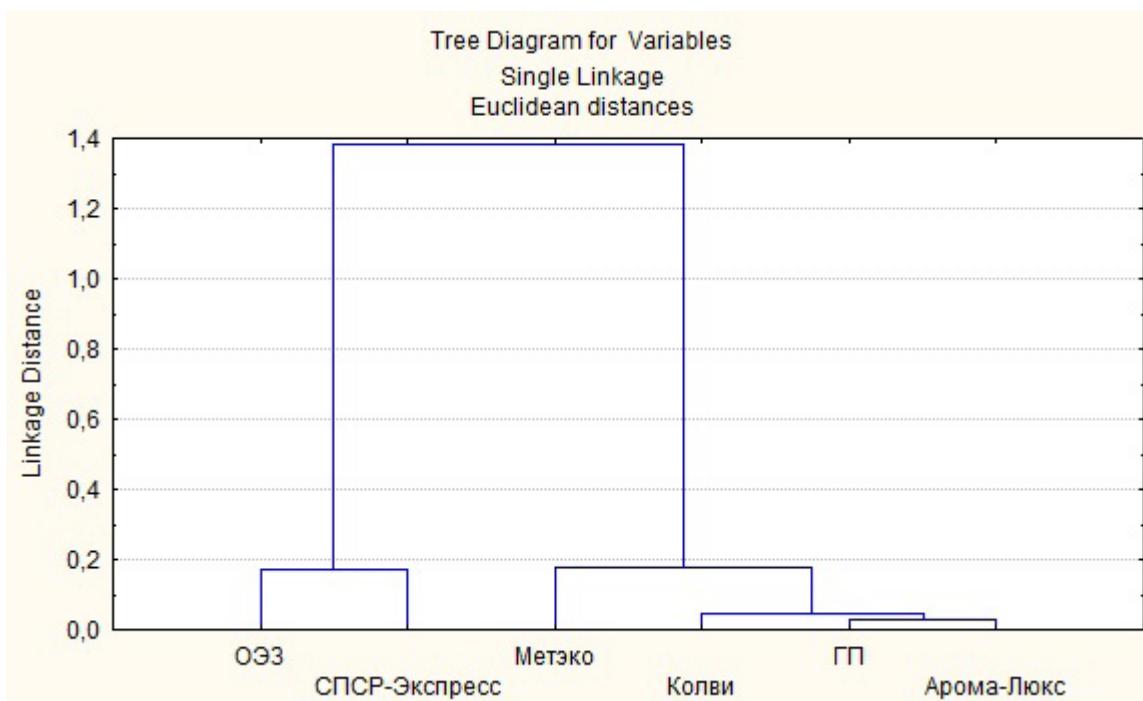


Рисунок 4. Результаты кластерного анализа уровней вероятностей задействования психологических механизмов МГА групп с различным статусом 6 организаций: одновременного (AB), хотя бы одной из групп (A+B); одной из групп при условии не использовании их другой группой (A/B), в суммах вероятностей по каждой организации, n = 140

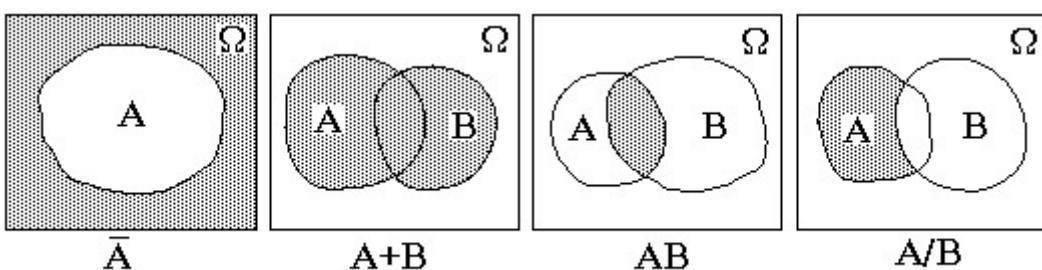


Рисунок 5. Диаграммы Венна применительно определению вероятности  $\Omega$  – использования психологических механизмов МГА между группами с различным статусом А и В (Кибзун, 1999).

сти ПМ межгрупповой адаптации обеих взаимодействующих групп (AB); 2) одновременного функционирования психологических механизмов, хотя бы одной из групп (A+B); 3) одновременного действия ПМ межгрупповой адаптации одной из групп при условии не использования их другой группой (A/B). Данные уровни рассчитывался на основании представлений булевой алгебры о вероятности события  $\Omega$  – использовании психологических механизмов МГА между группами с различным статусом А и В (см. рисунок 5).

В нашем случае А – ПМ межгрупповой адаптации высокостатусной группы, В – низкостатусной. Комплекс ПМ межгрупповой адаптации в организации одновременно может быть представлен произведением, суммой, разностью их вкладов в МГА групп с различным статусом организации. Произведением событий А и В называется событие AB, состоящее в одновременном появлении этих событий. Событию AB соответствует множество, элементы которого принадлежат одновременно множествам А и В, пересечение множеств А и В. Суммой событий А и В называется событие A+B состоящее в том, что в опыте произойдёт хотя бы одно из этих событий. Событию A+B соответствует множество, элементы которого принадлежат хотя бы одному из множеств А или В, т.е. объединение множеств А и В. Разностью событий А и В называется событие A\B, состоящее в том, что событие А произойдёт, а событие В нет, т.е. событию A\B соответствует множество, состоящее из элементов множества А, не принадлежащих множеству В.

$$\Omega = \Omega_a + \Omega_o + \Omega_m, \text{ где}$$

$\Omega_a$  – вероятность реализации психологического механизма «Межгрупповой неадаптивности по критерию социально-психологического адаптационного потенциала группы»

$\Omega_o$  – вероятность реализации психологического механизма «Социальной (организационной) идентификации по критерию организационно-культурного потенциала группы»

$\Omega_m$  – вероятность реализации психологического механизма «Совместной деятельности по критерию мотивационного потенциала группы»

Правомерность такого событийного подхода к изучению ПМ межгрупповой адаптации подтверждается взглядами самого Буля. Он рассматривал свою работу, как представление основных операций мышления. В психологии имеется ряд успешных исследований, например, работы по искусственному интеллекту (логический подход); теория рефлексии, алгебра конфликта, работы по противодействию терроризму В.А. Лефевра; информационная психология А. Ньюэлла и Г. А. Саймона и др. (Лефевр, 2003).

## 2. Направление действия психологических механизмов межгрупповой адаптации

Направление ПМ соответствует вполне определенным ситуациям развития организации платформы Сунфин. Как было указано выше, предприятия ООО «Колви», Головное предприятие, ОАО «АромаЛюкс» находятся в ситуации «Порядок»; ООО «Метэко» – «Упорядоченность»;

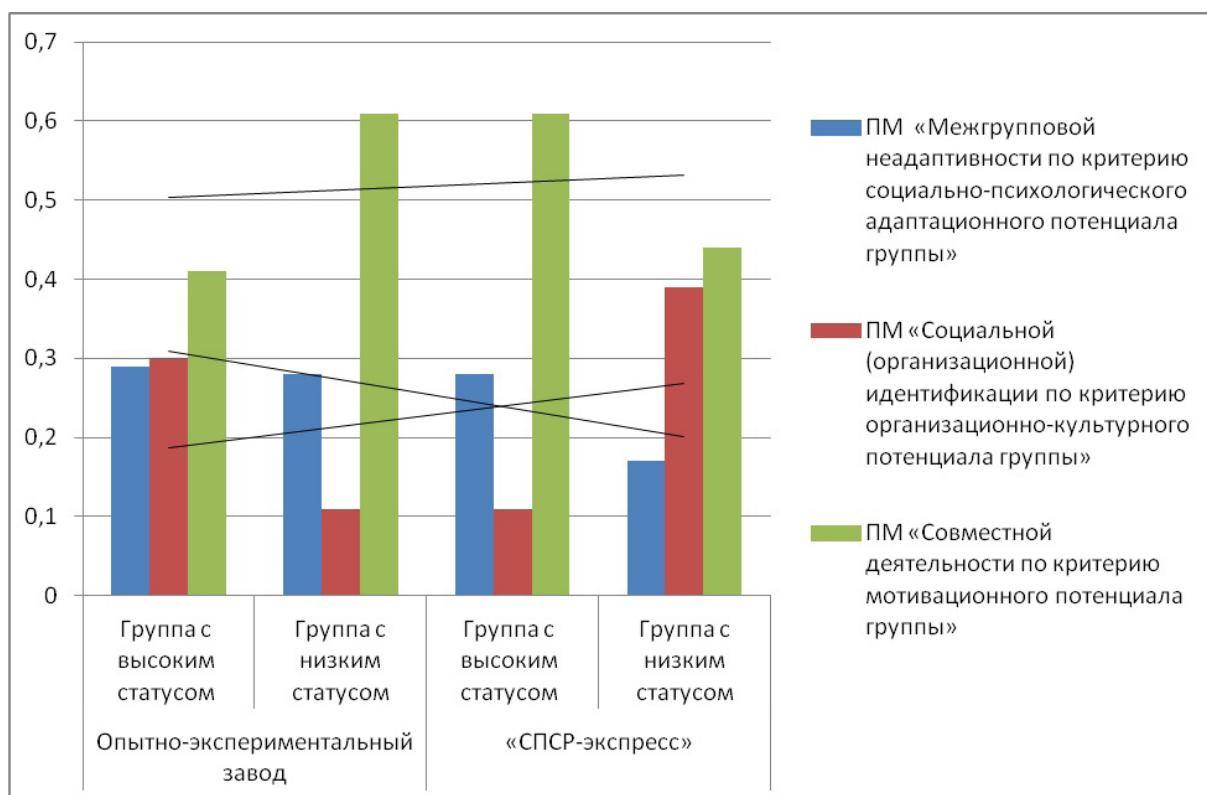


Рисунок 6. Мотивационный потенциал групп (ПМ совместной деятельности) как доминирующий ПМ межгрупповой адаптации в управленческой ситуации «Порядок» в платформе Cunefin Д. Сноудена (n = 40).

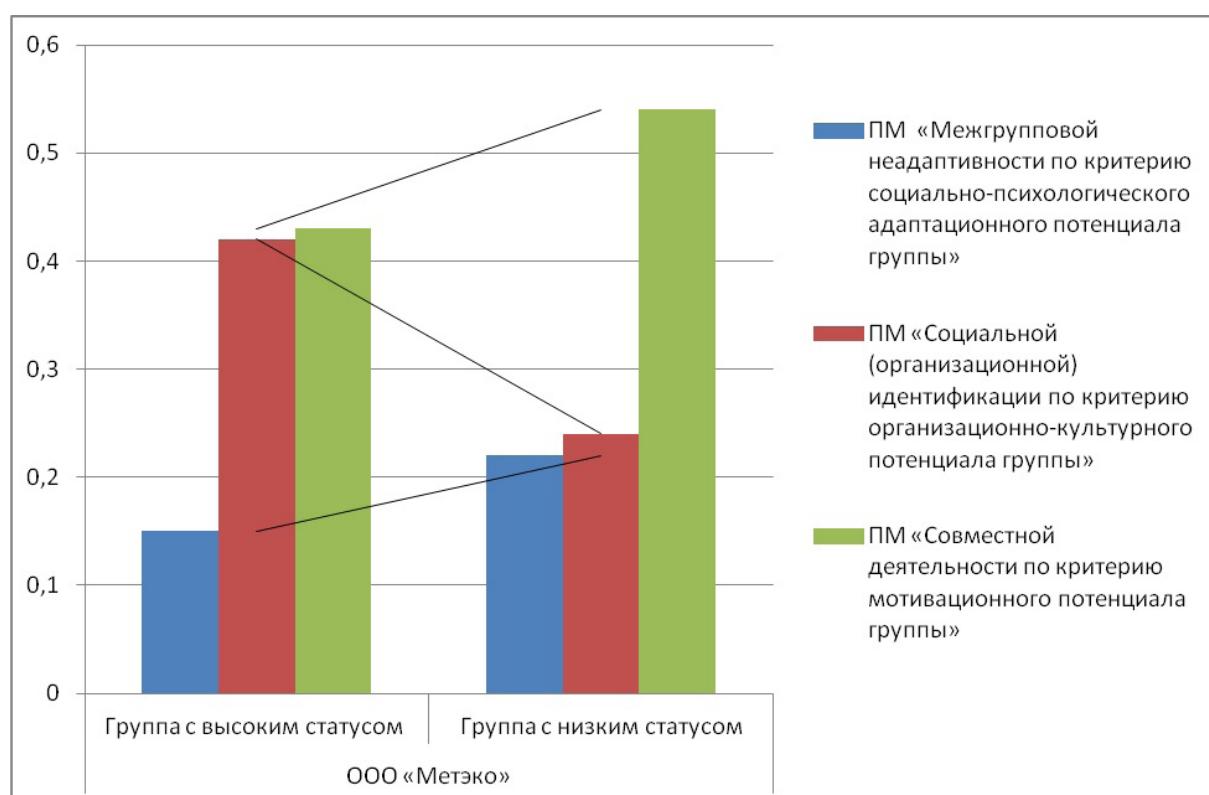


Рисунок 7. Организационный потенциал групп (ПМ организационной идентификации) как доминирующий ПМ межгрупповой адаптации в управленческой ситуации «Упорядоченность» в платформе Cunefin Д. Сноудена (n = 30).

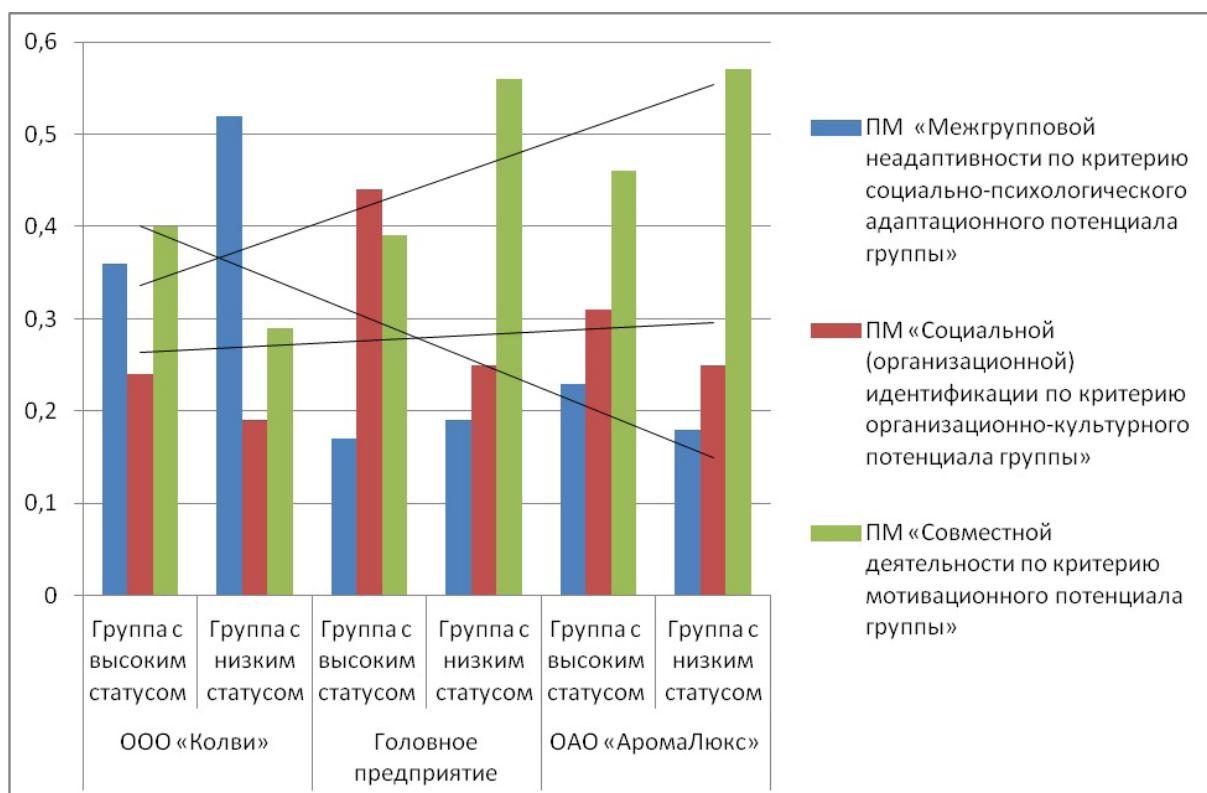


Рисунок 8. Адаптационный потенциал групп (ПМ межгрупповой неадаптивности) как доминирующий ПМ межгрупповой адаптации в управляемой ситуации «Сложность» в платформе Cynefin Д. Сноудена ( $n = 70$ ).

«СПСР-экспресс» – «Сложность»; ситуации «Хаос» и «Неопределенность» в нашей выборке организаций не обнаружены. Проанализируем причинно-следственные связи создавшихся ситуаций с позиций ясности видения руководителя организации и учетом выявленных эффектов действия ПМ межгрупповой адаптации сотрудников с различным статусом.

В ситуации «Порядок» причинно-следственные связи понятны руководителю. Помощь внешнего или внутреннего консультанта для принятия решения не требуется. Ясны сильные и слабые стороны организации, ее внутренний потенциал, четко просматривается пространство внешних и внутренних факторов развития. Для управления организацией достаточно: 1) прописать четкие инструкции, отражающие оптимальные способы работы; 2) обучить и контролировать персонал; 3) поддерживать ясную иерархию взаимодействия. Алгоритм работы руководителя – определить, классифицировать управляемую ситуацию и действовать. ПМ межгрупповой адаптации «Совместной деятельности по критерию мотивационного потенциала группы» является доминирующим, он определяет направление и ход развития организации (доминирование определялось посредством визуализации треугольника линейных трендов ПМ, попадание в него большего количества ПМ, рисунок 6). Поэтому в дополнение к указанному алгоритму действий руководителя организационный психолог может предложить мероприятия по изменению (совершенствованию) системы мотивации персонала.

В ситуации «Упорядоченность» руководителю не всегда понятна связь между причиной и следствием жизнедеятельности организации. Основное затруднение – трудность выбора оптимального решения из возможных нескольких правильных решений. Для руководителя рекомендуется алгоритм действий: определить, проанализировать и функционировать. Анализ осуществляется через особые знания и умения. Стандартное решение не эффективно.

тивно, необходим творческий подход. Доминирующим фактором управленческой ситуации является организационный потенциал групп, содержательно связанный организационной идентификацией сотрудников всех статусов (рисунок 7). Для организационного психолога появляется возможность реализовать не только свои компетенции фасилитации, что, безусловно, важно, но и предложить программу мероприятий по развитию организационной культуры, наполнению ее недостающими элементами.

В ситуации «Сложность» – типичной управленческой ситуации российского бизнеса – причинно-следственные связи неопределены. Многообразные взаимодействующие элементы ситуации находятся в сложной нелинейной зависимости. Механизмы управленческой ситуации в организации, включая ПМ межгрупповой адаптации в её разнообразии, действуют так, что малые изменения одного фактора могут привести к непропорциональным последствиям в системе в целом. Минимизация какого-то одного фактора может стать причиной стагнации всей системы. Ретроспективный анализ прошлого развития организации никак не помогает в прогнозе будущего. Никаких стандартных решений нет. Алгоритм действий руководителя: надо сначала поэкспериментировать («вбросить» пробное решение), оценить результат, определить его эффективность, функционировать, снова «вбросить» и т.д. Организационный психолог здесь не только консультант-фасилитатор, но профессионал-экспериментатор, носитель нового знания. Доминирующим МП межгрупповой адаптации в организации в сложной управленческой ситуации является адаптационный потенциал взаимодействующих групп, состояние их групповой неадаптированности в сочетании с высокой профессиональной мотивацией группы управляющих (рисунок 8).

Эмпирически в настоящем исследовании ситуации «Хаос» и «Неопределенность» платформы Cupefin не выявлены. В теории Д. Сноудена связь между причиной и следствием в ситуации «Хаоса» не определяется. Д. Сноуден как истинный агностик считает, что связи эти искать бесполезно и даже вредно. Причина – постоянная изменчивость, а восприятие ситуации исключительно индивидуальное, каждый руководитель видит эту связь по-своему. Управленческий эксперимент носит форму жестких авторитарных волевых действий как реакции на сложившуюся ситуацию. Главная управленческая задача – наведение порядка в организации, выявление областей стабильности и проблем. В проблемных областях алгоритм один – начинать и продолжать действовать. Профессиональное управление, основанное на этих принципах, способно вывести руководителя из ситуации «Хаоса» в ситуацию «Сложность». С ситуацией «Неопределенности» все обстоит несколько сложнее и проще. Это не хаос, по аналогии уместно звучат слова Ф. Ницше: «Кто в себе не носит хаоса, тот никогда не породит звезды» (Ницше, 2004). Это мерцание по Д. Сноудену той или иной ситуации. Позитивным здесь является собственно сам потенциал ситуации, когда в многообразии можно выбрать подходящее рациональное зерно, например, ПМ межгрупповой адаптации, способное вызвать целенаправленный и управляемый резонанс управленческих решений.

3. Последовательность включения психологических механизмов межгрупповой адаптации. Содержательно такой алгоритм можно представить следующим образом. Пусковым психологическим механизмом МГА является механизм «межгрупповой неадаптивности», в основе которого лежат неадаптивные групповые состояния взаимодействующих групп (или хотя бы неадаптивное состояние одной из них). Индикаторами являются значения по шкале методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерс, Р. Даймонд адаптивность / дезадаптивность, принятие себя / непринятие себя, принятие других / непринятие других, эмоциональный комфорт / эмоциональный дискомфорт, внутренний контроль / внешний контроль, доминирование / ведомость, эскапизм.

Межгрупповая неадаптивность приводит к активности групп, к стремлению изменять, подтверждать группами свой статус, ролевую позицию в группе и организации, соответствовать представлению о содержании выполняемой совместной деятельности. Следует подчеркнуть, что палитра проявлений активности может быть очень пестрой, даже полярной. От решительных межгрупповых действий до полного бездействия в форме социальной лености или ухода из ситуации. Группы могут вводить запрет на обсуждение «опасных» тем жизнедеятельности, как внутригрупповых, так и общеорганизационных. Качество управленческих решений всех уровней оценивается с точки зрения сохранности единомыслия в своей группе. Усиливается обязательное воспроизведение какой-либо межгрупповой процедуры, приданье этому действию самостоятельного (символического) смысла. Интенсивно начинают функционировать групповые мифы, способствующие взаимному согласованию искаженных внутригрупповых ролей. Жестко фиксируется статусная иерархия в организации. Неравенство позиций членов групп в системе межличностных отношений организации интенсивно поддерживается. Каналы межгрупповой коммуникации формализуются, они становятся многозвенными, т.е. затрудняются прямые связи. Нормируется содержание коммуникации, все личностное исключается. Усиливаются и становятся очевидными организационные патологии. Организация как бы внешне «застывает», но внутренне начинает перегреваться.

Следует подчеркнуть, что приведенный спектр действия психологического механизма межгрупповой неадаптивности находится вне зависимости от желания или понимания субъекта управления социально-психологическими процессами в организации. Если пусковой механизм начал действовать самопроизвольно (т.е. ситуация межгрупповой адаптации «пошла»), то ее разумнее целенаправленно использовать, чем ожидать самопроизвольной регуляции. Такой результат непредсказуем, хотя не исключен и положительный итог. Опасность самопроизвольного перехода от неадаптивных межгрупповых процессов к дезадаптивным состоит в высокой вероятности создания в организации ситуации, когда решение вопроса исключительно возможно лишь организационными мерами.

При исключении такого варианта развития ситуации МГА, в дальнейшее ее становление вступает механизм организационной идентификации. Данный механизм основан на трех феноменах. Во-первых, организационная идентификация имеет прямое отношение ко всем социально-психологическим процессам, происходящим в организациях. Во-вторых, организационная идентификация оказывает сильное влияние на принятие организационных решений. В-третьих, коллективная организационная идентификация поддерживается организационной коммуникацией и зависит от структуры организации (Johnson et al., 1999). Организационная идентификация определяется в терминах организационной культуры. Сила организационной идентификации зависит от степени принятия организационной культуры и её соответствия как индивидуальным особенностям членов групп, так и особенностям субкультур взаимоадаптирующихся групп с различным статусом. Организационная идентификация функционирует в пространстве психологического конструкта – преданности организации и преданности своей группе. Конструкт отражает силу связи, существующей в представлении каждого сотрудника, между ним и конкретной организацией, в которой он работает, между ним и той социальной группой, с которой сотрудник себя идентифицирует. При этом следует учитывать, что наряду с лояльностью и вовлеченностью преданность включает идентификацию как твёрдую убеждённость в корпоративных ценностях и принятие целей данной организации (Липатов, 2002).

Механизм организационной идентификации в МГА функционирует амбивалентно. Он выступает в формах инверсии и медиации (Ахиезер, 1991). Инверсия характеризуется абсо-

лютизацией различных полюсов. Снятие противоположности полюсов возможно в этих условиях лишь как абсолютизация истинности одного полюса при нивелировке другого, отождествлении смысла с одним из полюсов. Для инверсии характерно стремление решать проблемы молниеносно (логически вне времени), т.е. не задерживаясь между полюсами оппозиции, перескакивая с одного на другой (Ахиезер, 1987). Например, в ходе межгруппового взаимодействия отождествление эффективности профессиональной деятельности, профессионального или нравственного успеха своей или другой группы только с хорошей организацией работы или только со сплоченным трудовым коллективом и т.д. может инверсионно перейти к противоположным оценкам. В основе этой «оборотнической» (Ахиезер, 1987) логики лежит представление, что отказ от одного полюса тождествен переходу к другому полюсу извечно существующих оппозиций. Инверсия склонна сводить диалог полюсов к смене одного другим и обратно, например: использование руководством организации жестко авторитарного стиля управления к одним профессиональным группам, подразделениям и попустительского к другим. Амбивалентность здесь выступает в примитивной форме смены полюсов оппозиций, в форме биения. Биение в терминологии А.С. Ахиезера – быстрый инверсионного типа многократный чередующийся переход от одного полюса дуальной оппозиции к противоположному. В рассматриваемой ситуации биение представляет собой элемент сканирования, поиска в межгрупповом взаимодействии возможности гомеостаза групп в организации. Биение является примитивной формой поиска выхода в критической ситуации. Оно, в конечном итоге, порождает нарастание дезорганизации, социальной энтропии.

Медиация переносит центр тяжести за рамки перехода от одного полюса сложившейся оппозиции к другому. Например, на поиск в субкультуре другой группы или в желаемой организационной культуре нового сложного и противоречивого смысла. Такие оппозиции постоянно изменяются, создаются новые, где противоположность полюсов превращается в противоречие, которое в результате его преодоления дает качественно новый результат, новый смысл, новые дуальные оппозиции. Данный механизм выявляет противоречие между стремлением групп в кризисной ситуации, роста дискомфортного состояния искать выход в углублении срединной организационной культуры и попытками опереться на ограниченную инверсионную логику. Существует и другая сторона данного психологического механизма, когда группы в организации возвращаются к прошлым стратегиям межгруппового взаимодействия. По сути это антимедиация, то есть, слом конструктивной напряженности, доминирование групповых и межгрупповых отношений «ты мне – я тебе», самоуправство и самодурство руководителей всех уровней. Это неоптимальный ответ организации на негативные социальные воздействия внешней среды. Антимедиация – банкротство недостаточно богатого культурного опыта перед лицом сложности социальной жизни (Ахиезер, 1991).

Среди механизмов организационной идентификации важным является механизм межгрупповой дифференциации. Он функционирует по признаку уровню статутности и проявляется в устойчивых стереотипах «неприятеля» и «подозрительности» одной группы другой. Процесс осознания своей групповой принадлежности происходит посредством механизмов смыслообразующей интерпретации символов группы и идентификации с лидером группового поведения. Отсюда возникают разнородные поведенческие проявления МГА – от попытки выйти из группы, физического или психологического дистанцирования членов «низших» групп от своей группы до ограничения сравнениями с другими подобными группами с подчиненным статусом, стремления обойти основные параметры сравнения или изобрести новые сравнения, изменить их ценность.

Условно «продолжают» межгрупповой адаптационный процесс в организации ПМ совместной деятельности в показателях мотивационного потенциала групп. ПМ мотивационного потенциала групп играет роль регулятора межгрупповой адаптации. При этом следует учитывать сочетание позитивных и негативных мотивационных факторов организации. Приспособливаясь к ситуации, члены групп меняют мотивационные потенциалы своих групп, вызывая необходимость взаимодействующим с ними группам приспособливаться к новым условиям социального взаимодействия. МГА может протекать поэтапно: первый этап – сплочение групп, усиление внутренних связей, потребность в выработке общей точки зрения на оценку обстановки; второй этап – более быстрое преобразование структуры отношений, на первое место выдвигается профессиональная и «человеческая» надежность: каждый решает свои задачи и старается оказать помощь коллеге по работе; третий этап – сплочение коллективов, групп в деятельности, завершение МГА. Процесс МГА детерминирован разрешением противоречий, возникающих в системе взаимодействия объективно-сituативных, индивидуально-личностных и межгрупповых факторов, составляющих изучаемую ситуацию. Разница в мотивационных потенциалах взаимодействующих групп может вызвать эффект резонанса, когда преодолевая трудности, вызванные влиянием внешних социальных факторов, возникшая психологическая энергия групп (одной из групп) направляется в конструктивное русло.

## Заключение

1. Разноуровневые психологические механизмы МГА сотрудников с различным статусом в организации: межгрупповая неадаптивность, организационная идентификация, совместная деятельность групп, представлены как реализация групповых потенциалов: адаптационный, организационный, мотивационный.

2. Психологические механизмы МГА в развитии организации рассмотрены в категориях передачи и преобразования ее движения (траектории, скорости, динамики) при помощи таких элементов, как число степеней свободы в понятиях алгебры событий (алгебры Буля), траектория и скорость.

3. Целостный комплекс ПМ межгрупповой адаптации определен как системное свойство организации, как свойство эмергентное (лат. emergere – всплывать, появляться), т.е. качественно новое, возникающим у системы, как у единого целого, в отличие от свойств аддитивных (лат. additio – прибавление), представляющих сумму ее частей. Комплекс ПМ межгрупповой адаптации соотносится с платформой Cunefin Д. Сноудена. Более высокоравневные в семантическом пространстве психологические механизмы соответствуют более простым управлеченским ситуациям. Для управлеченских ситуаций характерны следующие доминирующие ПМ межгрупповой адаптации: «Порядок» – совместная деятельность, «Упорядоченность» – организационная идентификация, «Сложность» – межгрупповая неадаптивность.

4. Результаты такого соотнесения могут быть использованы как дополнительная методика диагностики организаций, основанная на традиционных опросных методах. Методика хорошо совместима с наблюдением, изучением документов, интервьюированием руководителей и сотрудников. В итоге усиливается прогностичность организационной диагностики. Применение объективных и валидных методов социально-психологического изучения организации поможет выявить потенциал организационных изменений, готовность к ним, содержательно наполнить, конкретизировать мероприятия по оптимизации

управления персоналом организаций, разрешить противоречие между организационными психологами и руководителями организаций (нашими заказчиками) в определении приоритета личность – организация.

5. Предложен новый инструмент управления организацией с использованием знания о ПМ межгрупповой адаптации как целенаправленно неиспользуемом ресурсе руководителя, запуская их в практику, целесообразно продолжать разрабатывать модификации диагностики, анализа, программ корректирующих мероприятий в ходе научных исследований на предприятиях, в учреждениях, организациях. Такая работа будет продолжена, что позволит не только увеличивать выборку исследования, но и вовлечь молодых ученых, аспирантов, магистров, студентов-выпускников в проблематику организационной психологии.

## Литература

- Артоболевский, И.И. (1988). *Теория машин и механизмов*. М.: Наука.
- Ахиезер, А.С. (1987). *Методология социокультурных исследований переходных процессов (на материале России)*: дис... д-ра философ. наук. М.
- Ахиезер, А.С. (1991). Россия: критика исторического опыта. М.: Философское общество.
- Базаров, Т.Ю., Коняева, А.П. (2012). Организационная психология: переход от обслуживания менеджеров к партнерству с предпринимателями. Опыт эмпирического исследования и анализ собственной практики. *Организационная психология*, 2(1), 43–57.
- Белоусова, С.А. (2011). *Психологические механизмы актуализации руководителем субъектного ресурса персонала*: автореф. дис. ... д-ра психол. наук. М.
- Бовина, И.Б. (2009). *Социальные представления о здоровье и болезни: структура, динамика, механизмы*: автореф. дис. ... д-ра психол. наук. М.
- Бонкало, Т.И. (2011). *Закономерности и механизмы социально-психологического патернализма: на примере патернальных отношений школы и семьи*: дис. ... д-ра психол. наук. М.
- Булгаков, А.В. (2011). Дизайн группы как возможное интегральное понятие в изучении и управлении межгрупповой адаптацией. *Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки»*, 1, 45–53.
- Булгаков, А.В. (2010). Лабораторный эксперимент и изучение социально-психологических явлений в реальных условиях профессиональной деятельности (на примере межгрупповой адаптации на кораблях ВМФ России). В сб.: *Экспериментальная психология в России: традиции и перспективы*. Москва 18–19 ноября 2010 г. Материалы Всероссийской научной конференции в Институте психологии РАН. М.: ИП РАН
- Булгаков, А.В. (2007). Психологические особенности межгрупповой адаптации преподавателей и студентов в вузе. *Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки»*, 3, 71–84.
- Булгаков, А.В. (2007). *Психология межгрупповой адаптации. Курс лекций*. М.: МГОУ.
- Булгаков, А.В. (2012). Релевантные социально-когнитивные индикаторы межгрупповой адаптации в организациях. В сб. *Пятая международная конференция по когнитивной науке: Тезисы докладов* (270–271). Калининград.
- Булгаков, А.В. (2011). Социально-когнитивный анализ межгрупповой адаптации групп с различной профессиональной компетенцией в экстремальных условиях совместной деятельности. В сб. *Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций (CASC2011)*. М.: ИПУ РАН. 34–38.

- Булгаков, А.В. (2012). Структура психологических механизмов межгрупповой адаптации как индикатор и инструмент управления развитием организации: социально-когнитивный анализ. *Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки»*, 3, 13–21.
- Булгаков, А.В., Аксеновская, Л.Н. (2008). Межгрупповая адаптация в организации: ордерный аспект. *Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки»*, 2, 77–89.
- Булгаков, А.В., Митасова, Е.В. (2005) *Межгрупповая адаптация специалистов-реабилитологов. Монография*. М.: ВУ, АВН.
- Гретченко, А.А. (2009). Современные концепции управления знаниями. В сб. *Сборник научных трудов РЭА им. Г.В. Плеханова*. М. РЭА.
- Гуслякова, Н.И. (2010). *Психологические механизмы становления профессионального сознания будущего учителя*: дис. ... д-ра психол. наук. Самара.
- Дудьев, В.П. (2008). *Психомоторика: словарь-справочник*. М.: ВЛАДОС.
- Ефремова, Т.Ф. (2000). *Новый словарь русского языка*. В 2 т. М.: Рус. Язык.
- Иванников, В.А. (1988). *Психологические механизмы волевой регуляции*. М.: Изд-во Моск. Ун-та.
- Капра, Ф. (2004). *Скрытые связи*. М.: ООО Издательский дом «София».
- Кибзун, А.И. (1999). *Курс лекций по теории вероятностей и математической статистике*. М.: МАИ.
- Колотильщикова, Е.А. (2011). *Психологические механизмы невротических расстройств*: Дис. ... д-ра психол. наук. СПб.
- Лефевр, В.А. (2003). *Социальная психология. Теория рефлексии*. М.: Когнито-центр.
- Липатов, С.А. (2002). Преданность организации как проблема организационной психологии. В сб. *Ежегодник Российского психологического сообщества. Психология и её приложения*, т.9, вып. 3, М.: РПО.
- Ницше, Ф. (1990). *Так говорил Заратустра: книга для всех и ни для кого*. М.: «Интербук».
- Петровский, А.В. (1976). *Общая психология*. М.: Просвещение.
- Сноуден, Д. (2007). *Руководить при любой погоде: мудрый руководитель, прежде чем взяться за проблему, сверится с управленческим барометром*. Нар. Bus. Rev. М.: ЗАО «Алмаз-Пресс», № 12. С. 50–58.
- Социологический словарь. Электрон. ресурс, 1(15). URL.: <http://enc-dic.com/sociology/Socialnyj-Mehanizm-8321/> (Дата обращения: 04.02.2013).
- Столяренко, А.М. (2001). *Прикладная юридическая психология*. М.: Юнити-дана.
- Johnson, W., Johnson, A., Heimerg, F. A (1999). Primary- and second-order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Educational & Psychological Measurement*, 59(1), 159–170.

# Psychological mechanisms of intergroup adaptation in the organization as the resource of management of its changes: social and cognitive analysis

Alexander BULGAKOV

*Moscow state regional university, Moscow, Russia, av\_bulgakov@mail.ru*

Address: National Research University Higher School of Economics, 20, Myasnitskaya str., Moscow, 101000.

## Abstract

On the example of studying of intergroup adaptation of employees with the various status of six Russian enterprises (140 people) high-quality and quantitative correlation of administrative situations according to D. Snouden and deposits of psychological mechanisms of intergroup adaptation to their permission is carried out. Application of elements of psychological mechanisms: freedom degree, orientation, dynamics, allowed to fill with the new contents the Cynefin platform, to prove algorithms of upavlenchesky actions of heads, to plan possible trajectories of work of organizational psychologists. Results can become a basis of development of technologies of human resource management of the organizations in difficult situations..

## Keywords

intergroup adaptation; organizational changes.

## References

- Akhiezer, A.S. (1987). *Metodologiya sotsiokul'turnykh issledovanij perekhodnykh protsessov (na materiale Rossii)* [The methodology of social and cultural studies of transition processes (on the basis of Russia)]. Dissertation of doctor of Sciences. Moscow.
- Akhiezer, A.S. (1991). *Rossiya: kritika istoricheskogo opyta* [Russia: a critique of the historical experience]. M.: Filosofskoe obshhestvo.
- Artobolevskij, I.I. (1988). *Teoriya mashin i mekhanizmov* [Theory of machines and mechanisms]. Moscow. Nauka
- Bazarov, T.U., Konyaeva, A. (2012). Organizational psychology: perekhod ot obsluzhivaniya menedzherov k partnerstvu s predprinimateliyami. Opyt ehmpiricheskogo issledovaniya i analiz sobstvennoj praktiki [Organizational psychology: from service for managers to partnership with entrepreneurs. The experience of empirical research and analysis of own practice]. *Organizationalnaya psikhologiya*, 2(1), 43–57. Retrieved from [http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2012/04/07/1251094478/OrgPsy\\_2012-1\\_Bazarov\\_Konyaeva\\_42%E2%80%9357.pdf](http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2012/04/07/1251094478/OrgPsy_2012-1_Bazarov_Konyaeva_42%E2%80%9357.pdf)
- Belousova, S.A. (2011). *Psichologicheskie mekhanizmy aktualizatsii rukovoditelem sub»ektnogo resursa personala* [Psychological mechanisms of updating the head of subject resource of personnel]: avtoref. of dissertation of doctor of Sciences. Moscow.

- Bonkalo, T.I. (2011). *Zakonomernosti i mekhanizmy sotsial'no-psikhologicheskogo paternalizma: na primere paternal'nykh otnoshenij shkoly i sem'i* [Patterns and mechanisms of social and psychological paternalism: the case paternal school and family relations]: Dissertation of doctor of Sciences. Moscow.
- Bovina, I.B. (2009). *Sotsial'nye predstavleniya o zdorov'e i bolezni: struktura, dinamika, mekhanizmy* [Social representations of health and illness: the structure, dynamics, mechanisms:]: avtoref. of dissertation of doctor of Sciences. Moscow.
- Bulgakov A.V. (2007). *Psikhologiya mezhgruppovoj adaptatsii* [Psychology of intergroup adaptation]. Kurs lektsij. Moscow: MGOU
- Bulgakov A.V., Mitasova E.V. (2005). *Mezhgruppovaya adaptatsiya spetsialistov-reabilitologov* [Intergroup adaptation specialist rehabilitation specialists] Monografiya. Moscow: VU, AVN.
- Bulgakov, A.V. (2007). Psikhologicheskie osobennosti mezhgruppovoj adaptatsii prepodavatelej i studentov v vuze [Psychological characteristics of intergroup adaptation of teachers and students in high school]. *Vestnik MGOU. Seriya «Psikhologicheskie nauki»*, 3, 71–84.
- Bulgakov, A.V. (2010). Laboratornyj ehksperiment i izuchenie sotsial'no-psikhologicheskikh yavlenij v real'nykh usloviyakh professional'noj deyatel'nosti (na primere mezhgruppovoj adaptatsii na korablyakh VMF Rossii) [Laboratory experiment and study of the social and psychological phenomena in the real world of professional activity (case of the intergroup adaptation to Russian Navy ships)]. In *Ehksperimental'naya psikhologiya v Rossii: traditsii i perspektivy*. Moskva 18-19 noyabrya 2010 g. Materialy Vserossijskoj nauchnoj konferentsii v Institute psikhologii RAN. Moscow: IP RAN
- Bulgakov, A.V. (2011). Dizajn gruppy kak vozmozhnoe integral'noe ponyatie v izuchenii i upravlenii mezhgruppovoj adaptatsiei [Group design as a possible integral concept in the study and management of intergroup adaptation]. *Vestnik MGOU. Seriya «Psikhologicheskie nauki»*, 1, 45–53.
- Bulgakov, A.V. (2011). Sotsial'no-kognitivnyj analiz mezhgruppovoj adaptatsii grupp s razlichnoj professional'noj kompetentsiej v ekstremal'nykh usloviyakh sovmestnoj deyatel'nosti [Socio-cognitive analysis of intergroup adaptation groups with different professional competence in the extreme conditions of joint activities]. In *Kognitivnyj analiz i upravlenie razvitiem situatsij* (CASC2011). Moscow: IPU RAN. 34–38.
- Bulgakov, A.V. (2012). Relevantnye sotsial'no-kognitivnye indikatory mezhgruppovoj adaptatsii v organizatsiyakh [Relevant social and cognitive indicators of intergroup adaptation in organizations]. In *Pyataya mezhdunarodnaya konferentsiya po kognitivnoj nauke: Tezisy dokladov*. Kaliningrad. 270–271.
- Bulgakov, A.V. (2012). Struktura psikhologicheskikh mekhanizmov mezhgruppovoj adaptatsii kak indikator i instrument upravleniya razvitiem organizatsii: sotsial'no-kognitivnyj analiz [The structure of psychological mechanisms of intergroup adaptation as an indicator and tool development management organizations: the socio-cognitive analysis]. *Vestnik MGOU. Seriya «Psikhologicheskie nauki»*, 3, 13–21.
- Bulgakov, A.V., Aksenovskaya, L.N. (2008). Mezhgruppovaya adaptatsiya v organizatsii: ordernyj aspect [Intergroup adaptation in an organization: order aspect]. *Vestnik MGOU. Seriya «Psikhologicheskie nauki»*, 2(2), 77–89.
- Dud'ev, V.P. (2008). *Psikhomotorika: clovar'-spravochnik* [Psychomotor: dictionary catalog]. M.: VLADOS.
- Efremova, T.F. (2000). *Novyj slovar' russkogo jazyka. Tolkovo-slovoobrazovatel'nyj* [New Dictionary of Russian language. Glossary and word-formation]: V 2 t. Moscow: Rus. Yazyk
- Gretchenko, A.A. (2009). Sovremennye kontseptsii upravleniya znaniyami [Modern concepts of knowledge management]. In *Sbornik nauchnykh trudov REHA im. G.V. Plekhanova*. Moscow. REHA.

- Guslyakova, N.I. (2010) *Psihologicheskie mekhanizmy stanovleniya professional'nogo soznaniya budushhego uchitelya* [Psychological mechanisms of formation of professional consciousness of the future teacher][Psychological mechanisms of formation of professional consciousness of the future teacher]: Dissertation of doctor of Sciences. Samara
- Ivannikov, V.A. (1988) *Psihologicheskie mekhanizmy volevoj reguljatsii* [Psychological mechanisms of will regulation]. Moscow: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Johnson, W., Johnson, A., Heimerg, F. A (1999). Primary- and second-order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Educational & Psychological Measurement*, 59(1), 159–170.
- Kapra, F. (2004). *Skrytye svyazi* [Hidden connections] / Perev. s angl. Moscow: OOO Izdatel'skij dom «Sofiya».
- Kibzun, A.I. (1999). *Kurs lektsij po teorii veroyatnostej i matematicheskoj statistike* [A course of lectures on the theory of probability and mathematical statistics]. Moscow: MAI.
- Kolotil'shhikova, E.A. (2011). *Psikhologicheskie mekhanizmy nevroticheskikh rasstrojstv* [Psychological mechanisms of neurotic disorders]: Dissertation of doctor of Sciences. Saint-Petersburg.
- Lefevr, V.A. (2003). *Sotsial'naya psikhologiya. Teoriya refleksii* [Social psychology. The theory of reflection]. Moscow: Kognito-tsentr.
- Lipatov, S.A. (2002). Predannost' organizatsii kak problema organizatsionnoj psikhologii [Organizational commitment as a problem of organizational psychology]. In *Ezhегодник Rossijskogo psikhologicheskogo soobshhestva. Psikhologiya i eyo prilozheniya*, t. 9, vyp. 3, Moscow: RPO.
- Nietzsche, F. (1990). *Tak govoril Zaratustra: kniga dlya vsekh i ni dlya kogo* [Thus spake Zarathustra: A book for all and none] / Per. V.V. Rynkevicha / I.V. Rozova (red). Moscow: «Interbuk».
- Petrovskij, A.V. (1976). *Obshchaya psikhologiya* [General Psychology]. Moscow: Prosveshchenie.
- Snowden, D. (2007). *Rukovodit' pri lyuboj pogode: mudryj rukovoditel', prezhe chem vzyat'sya za problemu, sveritsya s upravlencheskim barometrom* [Lead in any weather: a wise leader, before embarking on the problem, check with the management barometer]. Harvard Business Review. Moscow: ZAO «Almaz-Press», № 12. S. 50-58.
- Sotsiologicheskij slovar'* [Sociological Dictionary]. Ehlektron. resurs, 1(15). Retrieved from <http://enc-dic.com/sociology/Socialnyj-Mehanizm-8321/>.
- Stolyarenko, A.M. (2001). *Prikladnaya yuridicheskaya psikhologiya* [Applied legal psychology]. Moscow: Yuniti-dana.