

УДК 159.9:316.35

Булгаков А.В.

Московский государственный областной университет

**СТРУКТУРА ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ МЕЖГРУППОВОЙ
АДАПТАЦИИ КАК ИНДИКАТОР И ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ:
СОЦИАЛЬНО-КОГНИТИВНЫЙ АНАЛИЗ**

A. Bulgakov

Moscow State Regional University

**THE STRUCTURE OF PSYCHOLOGICAL MECHANISMS OF INTERGROUP ADAP-
TATION AS AN INDICATOR AND MANAGEMENT TOOL FOR THE DEVELOP-
MENT OF THE ORGANIZATION: SOCIO-COGNITIVE ANALYSIS**

Аннотация. Приведены результаты социально-когнитивного анализа структуры проявления межгрупповых адаптационных механизмов в реальных экономических организациях торговли и оказания услуг Московской области. В ее основе комплементарное совмещение теории управления знаниями, организационных приложений теории сложных систем в понимании Д. Сноудена и авторской концепции межгрупповой адаптации в организациях. Эмпирически доказана прогностическая возможность диагностики структур механизмов межгрупповой адаптации для определения когнитивных областей Cynefin находящаяся организации, включая мерцающую зону. Полученные результаты направлены на оптимизацию профессиональной деятельности организационного психолога.

Ключевые слова: межгрупповая адаптация, социально-когнитивный анализ, организационное развитие, теория управления знаниями в организации, организационная типология Cynefin.

Зарубежные и отечественные социальные психологи [2; 9] и практики [7] разрабатывали диагностические и коррекционные средства оптимизации управления организационными системами, основанные на изучении межгрупповых отношений и взаимодействий [1]. Однако следует признать, что в условиях современной России разработка психологических инструментов диагностики и коррекции организаций с целью изменения ее организационной культуры, группового сознания находится практически в начальной точке осмыслиения и адаптации зарубежного опыта, выдвижения теоретических концепций, инициативного экспериментирования в рамках написания научных работ, выполнения отельных заказов предприятий и учреждений. Авторская концепция межгрупповой адаптации (МГА), являясь теорией среднего уровня, по Р. Мертону [10], позволяет посмотреть на проблему с новой стороны, внести существенные дополнения к имеемым представлениям о психологии организаций. Концепция МГА обоснована в ходе теоретического анализа и эмпирического исследования, проведенного в реальных условиях ВМФ России [3]. Выявлены закономерности, сформулированы принципы изучения и управления, апробированы механизмы, стратегии МГА. Ре-

Abstract. The article presents the results of the socio-cognitive analysis of the structural manifestations of intergroup adaptive mechanisms, existing in real economic trade and services organizations of Moscow Region. It is based on the combination of complementary knowledge management theory, organizational applications of the complex systems theory (through the viewpoint of D. Snowden) and the author's conception of intergroup adaptation in organizations. The author empirically proved the prognostic possibility to give a diagnosis of the structural mechanisms of intergroup adaptation. That enables to determine the cognitive domains Cynefin of the organization, including the shimmering zone. The results are intended to optimize the professional activities of the organizational psychologist.

Key words: intergroup adaptation, socio-cognitive analysis, organizational development, theory of knowledge management in organizations, organizational typology of Cynefin.

зультативность концепции МГА подтверждена на примере организаций образования [4], оказания социальной, психологической и медицинской помощи [6], общественных этнокультурных организациях [5]. Все эти организации объединяет, во-первых, принадлежность к доминирующей организационной субкультуре «Порядок», с ее иерархичностью отношений, направленностью внутрь организации, сходной по структуре системой ценностей – понятий, относящихся к ментальной сфере «русской модели управления». Во-вторых, организации близки друг к другу основными формами проявления когнитивного компонента межгрупповых взаимодействий, лежащих в основе генезиса МГА. В-третьих, для оптимизации управления этими организациями использовались выявленные и апробированные релевантные социально-когнитивные индикаторы МГА в организациях: коэффициент адекватности восприятия ситуации МГА ($KB_{смга}$) ее участниками [3], дизайн МГА в организации [4], психологическое время в организации [8].

Межгрупповая адаптация (МГА) в организации представляет собой процесс оптимизации взаимодействия входящих в нее групп, характеризующихся соответствующими субкультурами, основу которых составляют мотивационные, когнитивные, эмоциональные, поведенческие и интегральные компоненты [3]. 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 [1].

В рамках дальнейшей диверсификации концепции МГА в статье будет проведен социально-когнитивный анализ структуры психологических механизмов межгрупповой адаптации на примере профессиональных групп с различным статусом в реальных экономических организациях. Подчеркнем главную особенность такого вида анализа: он фокусирует внимание не

на статус группы, социально-когнитивный анализ касается, прежде всего, различных структурных уровней фрактальных следов взаимосвязанных группового и индивидуального полей сознания и восприятия взаимодействующих групп. Основное содержание когнитивного компонента межгрупповой адаптации – самодостаточные смыслы, идеи или парадигмы.

Каждая организация имеет свой жизненный цикл. Когда она изменяется, переходя в новую фазу жизненного цикла, реализуются вполне предсказуемые модели поведения членов всех групп организации. На каждом этапе цикла системы обнаруживают определенные узлы напряженности – трудности или временные проблемы, с которыми они должны справляться. Иногда организация оказывается не в силах справиться со своими проблемами самостоятельно. Тогда требуется внешнее вмешательство, подключение внешних усилий разной направленности для выведения системы из затруднительного положения. Здесь четко определяется место профессиональной деятельности организационного психолога. В ходе организационной диагностики психолог-консультант, как правило, отвечает на следующие основные вопросы: 1) на каком этапе развития находится организация; 2) каковы сильные и слабые стороны организации; 3) в чем состоят основные проблемы организации и как они соотносятся друг с другом; 4) какой стратегии в настоящий момент придерживается организация; 5) какова реальная структура организации, есть ли дублирование функций или какие-либо функции «провисают»; 6) каково состояние основных систем в организации – системы управления (включая систему принятия решений и контроль), маркетинга, системы управления персоналом (включая систему стимулирования), система внутренних коммуникаций; 7) какая в фирме сложилась организационная культура; 8) какова неформальная структура организации; 9) кто является ключевыми сотрудниками, основные плюсы и минусы сотрудников и другие вопросы.

В полной мере выполнить приведенный алгоритм действий позволяет методическая система Cynefin (Cynefin Framework) Дейва Сноудена KM-эксперта, руководителя центра, специализирующегося на консультировании организаций по вопросам управления знаниями (KM – Knowledge Management) и организационных приложений теории сложных систем. Система Д. Сноудена может служить подспорьем в коллективных обсуждениях и принятии решений в сфере организационного развития, особенно в тех случаях, когда должны учитываться сложные, нелинейные аспекты ситуации. Приведем некоторые ее положения, важные для проведения социально-когнитивного анализа структур психологических механизмов межгрупповой адаптации в организации (по материалам русскоязычного сайта Р. Уфимцева «Ателье ER» <http://www.metaphor.ru> и перевода сайта Cognitive Edge <http://cognitive-edge.com/>).

Д. Сноуден типологизирует организации (порядок, упорядоченность, сложность, хаос) по определенному способу восприятия и понимания проблемы или ситуации – от того, к какой области мы отнесем проблему, будет зависеть стратегия нашего мышления – как мы будем воспринимать ситуацию и какие выводы делать. Области Cynefin имеют странные, неровные границы между областями, по-

замыслу Д. 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 (рис. 1).

Known (порядок) – область простого порядка, в которой у событий и явлений есть явные и однозначные причины и они всегда приводят к определенным и неизменным следствиям. Благодаря этому можно точно предсказывать результаты того или иного действия, делать точные прогнозы результатов управленческих решений. Когнитивная последовательность действий в этой области: 1) воспринять входные данные; 2) **классифицировать** их (отнести ситуацию к той или иной категории); 3) отреагировать оптимальным образом (оптимальные ответы по категориям известны заранее или их можно легко вычислить из входных данных). Для этого могут быть написаны точные и относительно простые инструкции участникам совместной деятельности.

К этой области принадлежат организации, построенные на ясных и жестких кодексах, уставах, инструкциях, правилах, которые призваны однозначно руководить поведением людей в той или иной ситуации. Частый спутник таких организаций – раз-



Рис. 1. Типология областей организаций Cynefin по Д. Сноудену (2006)

витая бюрократия (в смысле значительной роли 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. Здесь, как и в области простого порядка, происходящее обусловлено твердыми причинами и следствиями, но связи между ними запутаны. В этой области не всегда достаточно ресурсов и времени. Именно здесь хорошим вариантом для решения проблем организации является поиск эксперта, который бы мог эффективно анализировать переплетение причин и следствий и предоставлять нам рекомендации. Когнитивная последовательность действий в этой области: 1) воспринять входные данные; 2) **проанализировать** их (самостоятельно или с помощью эксперта); 3) отреагировать в соответствии с советом эксперта или результатами анализа. Использование логического и математического исследования (в том числе и изощренными, сложными методами) лежит в этой области.

К этой области относятся организации, основанные на собственной системе понятий, моделей, практик. Это экспертные, профессиональные сообщества. В отличие от организаций в области порядка, обучение направлено не на усвоение правил, а на усвоение языка, моделей, способа мышления, принятых в данном сообществе. Для поддержки и прояснения статуса своих членов такие организации используют системы сертификации. Главная когнитивная особенность этого типа организации – 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 мышления, формулирования идей, 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, логистикой, управлением 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 предприятия – 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». 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. 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 конфи-

гурации, дестабилизировать нежелательные, провести серию небольших вмешательств в ситуацию, чтобы сделать возникновение нужных нам конфигураций более вероятным. 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. К этому типу организаций относятся разнообразные социальные сети, в частности, современные сетевые сообщества в Интернете, рынки как социальные системы. 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 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 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 организации 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 тиранический 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) – в таких обстоятельствах 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, а следовательно, достигается согласие и о том, как нужно понимать проблему, какие решения принимать и какими методами действовать.

Область неопределенности – это мерцающие зоны 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.

После достаточно подробного изложения основ методической системы Cunefin Дейва Сноудена проведем социально-когнитивный анализ структуры психологических механизмов межгрупповой адаптации специалистов и их руководителей реальных экономических организаций Московской области ОАО «Аромалюкс» и СПСР-экспресс. (Эмпирический материал получен в рамках дипломного исследования Галины Воронцовой (2012), выполненного под руководством автора статьи). Полученные результаты соотнесем с методической системой Д. Сноудена. В исследовании Г. Воронцовой была поставлена цель – осуществить сравнительный анализ структуры механизмов межгрупповой адаптации в организациях торговли и сферы услуг, результаты которого позволят повысить эффективность работы персонала в организации. В качестве гипотезы выдвинуто предположение о том, что различие в деятельности организаций торговли и сферы услуг с одинаковой эффективностью вносит вклад в структуру проявления психологических механизмов межгрупповой адаптации групп с различным статусом: межгрупповая неадап-

тированность, организационная идентификация, совместная деятельность (мотивационный и адаптационный потенциал) групп. Для проведения исследования был разработан диагностический комплекс, включающий в себя методику оценки эффективности работы персонала (авторская анкета); адаптированные варианты: теста «Мотивационный профиль» П. Мартин и Ш. Ричи, методики оценки организационной культуры К. Куинн и Р. Камерон, методика диагностики социально-психологической адаптации К. Роджерс, Р. Даймонд. Эмпирическую базу исследования составили сотрудники торговли и сферы услуг в количестве 40 человек: 20 человек из организации ОАО «Аромалюкс» – 2 группы сотрудников: продавцы-консультанты (15 чел.) и администраторы (5 чел.) магазина Рив Гош; 20 человек из организации СПСР-экспресс – также 2 группы: менеджеры отдела продаж (5 чел.) и сотрудники отдела телефонных продаж (телесетей).

Для исключения влияния других переменных (эффективность, жизненный цикл, демографический состав организации) было проведено изучение этих характеристик организаций. Так, анализ эффективности работы персонала и анализ организаций ООО «Арома-Люкс» и «СПСР-экспресс» позволили уравнять исследуемые выборки по критерию эффективности сравниваемых организаций. *По другим показателям получены следующие данные. Обе исследуемые организации – сравнительно молодые и быстро развивающиеся. Они имеют много филиалов и огромный персонал сотрудников. В их деятельности много схожего: полное и качественное удовлетворение потребностей клиентов в соответствии с торговым профилем организации и, как следствие, получение максимальной прибыли, – но все-таки одна организация занимается продажей товаров, другая – реализует услуги. Профессиональные функции сотрудников в организациях торговли и сферы услуг пересекаются. Продавцы-консультанты / менеджеры отдела продаж, администраторы / менеджеры отдела телесейл имеют схожие обязанности.*

Методика «Оценка эффективности работы персонала» определила эффективность работы персонала по группе «Арома-Люкс», она составляет 87,75 %, что соответствует высокому уровню профессионализма сотрудников магазина. Организация «СПСР-экспресс» показала схожие результаты – 89,5 %, что также соответствует высокому уровню эффективности работы персонала. Все члены групп организаций прошли аттестацию по показателям рейтинга, ни один сотрудник не получил неудовлетворительную оценку, все показали удовлетворительные показатели эффективности труда, оказывающие определенный вклад в работу компании.

Таким образом, сравниваемые организации находятся на одной стадии развития – роста; демографически равны – одинаково молоды, имеют примерно равный усредненный опыт профессиональной деятельности своих сотрудников; организации работают с высокой эффективностью в своих областях деятельности. Однако такие организации, по методу Дейва Сноудена, могут быть классифицированы входящими как в область *Known (порядок)*, так и сложных нелинейных

систем – *Complex (сложность)*, возникает неясность с последующими управлением действиями. Проверим данное предположение.

Для преодоления когнитивного диссонанса между наблюдаемым поведением организации и внутренним ее состоянием было проведено выявление вкладов психологических механизмов межгрупповой адаптации в налаживании межгруппового взаимодействия в организациях. Основу составила трехфакторная модель МГА. В работе Г. Воронцовой подробно представлены результаты исследования. Нас же интересует вопрос, в каких областях находятся сравниваемые организации и какие рекомендации сверх того, что сформулировал молодой исследователь, мы можем представить руководству компаний, исходя из метода Д. Сноудена.

На рис. 2 и рис. 3 представлены обобщенные показатели факторных структур МГА соответственно в организациях «Арома-Люкс» и «СПСР-экспресс». Линейные тренды на рис. 2 и рис. 3 пересекаются на адаптационном факторе, по сути, именно он и является точкой бифуркации состояния дел в организации.

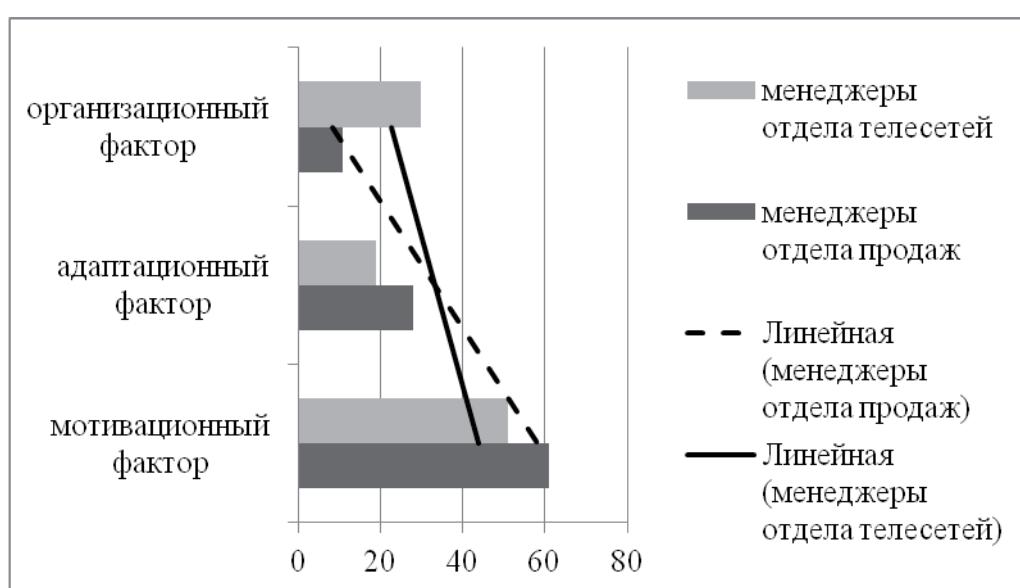


Рис. 2. Факторные структуры МГА «СПСР-экспресс» (n=20, в %)

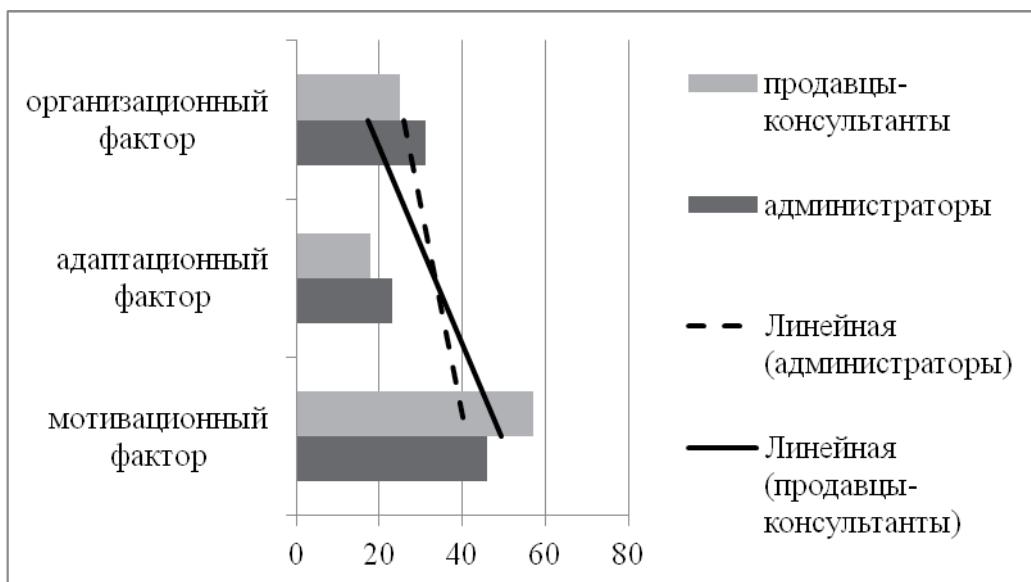


Рис. 3. Факторные структуры МГА «Арома-Люкс» (n=20, в %)

Адаптационный фактор в обеих организациях показывает как на достаточно устойчивый уровень межличностной адаптации линейных руководителей и подчиненных, так и на такой же уровень адаптации всех сотрудников вне зависимости от занимаемого статуса в организации к самой организации.

Говорит ли это о том, что обе организации находятся в стабильном состоянии? С точки зрения традиционной адаптационной парадигмы – да. Действительно, организация успешно осуществляет свою деятельность, зачем изменения, но успешная социально-психологическая адаптация персонала не дает возможности роста самой организации. Персонал чувствует себя комфортно, устойчиво и не стремится развиваться дальше, всех все устраивает. Напрашивается рекомендация из Никколо Макиавелли – встрихнуть организацию, внести элемент неадаптивности. Ведь неадаптивность является активностью (В.А. Петровский). Возможно, для выхода на дорогу развития необходимо дестабилизировать ситуацию в коллективе: устраниить «равенство» начальников и подчиненных через введение лидеров, сотрудников, обладающих мотивацией достижения, дефференцировать заработную плату, ввести измененную систему оплаты труда, создать ситуацию социаль-

ной напряженности. И тогда вслед за включенными лидерами потянутся оставшийся персонал, что приведет к улучшению показателей компании, а следовательно, приведет и к росту организации в целом. Или, может быть, лучше использовать различия, возникшие на уровне организационного и мотивационного факторов?

Изучив МГА в организациях торговли и оказания услуг, получив конкретные данные по каждой из них, можно использовать коэффициент адекватности восприятия ситуации межгрупповой адаптации (КАВСМГА) [3] сотрудников организаций. Он измеряется в показателях r-Спирмена между факторными профилями руководителей и подчиненных и может сказать о статистическом уровне различий полученных профилей.

Для «Арома-Люкс» КАВСМГА = 0,98375, p<0,001, что говорит о принадлежности организации к области простого порядка (Known), предложенные выше рекомендации по управлению развитием организации могут дать положительный результат.

Особый интерес вызывают результаты по «СПСР-экспресс», где К_{АВСМГА} = 0, 0,773784, p<0,05. Для такой небольшой выборки полученный коэффициент может говорить о принадлежности организации одновременно к

области сложного порядка (*Knowable – упорядоченность*) – и к области сложных нелинейных систем (*Complex – сложность*). Поэтому управленические воздействия по организационному развитию требуют большей глубины понимания когнитивного аспекта МГА.

Особое напряжение между взаимодействующими группами вызывает различие в мотивационном факторе. Так, менеджеры отдела продаж (линейные менеджеры организации) не желают быть креативными в своей работе. Они работают по плану и не хотят открываться для новых идей. У них выявлена отрицательная тенденция любопытства и нетривиального мышления. Приведенные показатели соответствуют содержанию профессиональной деятельности: в транспортной сфере очень важна пунктуальность и четкая схема, поэтому менеджерам отдела продаж важно работать по плану. Они не могут вносить свои идеи, так как они не обязательно будут правильными и приемлемыми. Для исключения рутин эти группы сотрудников стремится находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям (в любой момент оформить вызов курьера или отследить состояние отправки). У них выявлена потребность в совершенствовании, росте и развитии, отсутствие потребности в социальных контактах, налицо высокая степень недоверчивости в отношениях с клиентами и с коллегами.

Мотивационный фактор менеджеров отдела телесетей характеризуется низким стремлением к повышению заработной платы, она их удовлетворяет, поэтому в стимуляции данной группы неверным будет использовать повышение оклада. Для этих сотрудников организации важнее потребность в социальных контактах и самосовершенствовании, они хотят разнообразить свою деятельность и избежать рутин, внести в свою среду изменения, быть в состоянии приподнятости, показать готовность к действиям, переменам, создать тесные связи с коллегами, которым доверяют. Для менеджеров отдела телесетей важным является признание со стороны других людей, но руководить ими они не хотят.

Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения. Эти результаты показывают, что организация находится в области сложного порядка (*Knowable – упорядоченность*).

Организационно-субкультурные факторы для группы линейных менеджеров «СПСР-экспресс». Группа ориентирована на результаты, главным для них является выполнение поставленной задачи. Сотрудники соперничают между собой, требовательны к себе и окружающим. Их удовлетворяет организационная культура порядка. Характерно формализованное и структурированное место работы. Управление осуществляется через сложившиеся и имеющиеся процедуры. Главным является поддержание плавного хода деятельности.

Для менеджеров отдела телесетей (подчиненная группа) не важно поддерживать плавный ход деятельности. Группа не хочет подчиняться формальным правилам. Эти менеджеры отрицают имеющуюся организационную культуру порядка, хотят иметь организационную культуру творчества. Есть потребность развиваться в культуре отношений. В организации у сотрудников много общего: ценности, профессиональный опыт, история. Хотят быть похожими на большую семью со своими традициями. Придается высокое значение сплоченности и социально-психологическому климату. У этой группы сотрудников есть предпочтения к культуре дела. Группа ориентирована на результаты, главной заботой является выполнение поставленной задачи. Есть желание и стремление к соперничеству и твердости в принятии решений. Данные результаты могут отнести организацию к области сложных нелинейных систем (*Complex – сложность*).

Что дает такая вполне обоснованная двойственность отнесения организации к различным областям Cynefin – вхождения организации в расширяющуюся область мерцания. Во-первых, она показывает на необходимость прояснения ситуации. Во-вторых, на возможность применения различных управленических технологий, соответствующим областям Cynefin. В-третьих, подталкивает выс-

шее руководство организации к уточнению видения организационного развития своей бизнес-системы.

Таким образом, проведенный социально-когнитивный анализ структуры проявления межгрупповых адаптационных механизмов в организациях имеет большой как диагностический, так и коррекционный (управленческий) потенциал. Предложенная методика изучения организационного развития реальных бизнес-систем, основанная на теориях управления знаниями и организационных приложений теории сложных систем, комплементарно совмещенных теорией МГА в организациях, оптимизирует профессиональную деятельность организационного психолога. Во-первых, специальной диагностике МГА в условиях реальных экономических организаций можно не проводить. Для получения релевантных данных целесообразно использовать имеющиеся базы данных мониторинга, проводимого профессиональным организационным психологом по стандартным направлениям развития организации: мотивационному, адаптационному, культурно-организационному. Во-вторых, методический подход Д. Сноудена, адаптированный к российским условиям, может дать вектор организационного развития особенно в контексте формулирования конкретных и адекватных ситуации рекомендаций руководству.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Бакай Ю.Б. Особенности межгрупповых взаимоотношений в организации как основание для прогноза ее развития: дисс. ...канд. психол. наук. – М., 2007. – 165 с.
2. Браун Р. Межгрупповые отношения // Перспективы социальной психологии / пер. англ. – М., 2001. – С. 548-578.
3. Булгаков А.В. Психология межгрупповой адаптации в военной организации: теория, методология, практика (на примере Военно-морского флота России): Монография. – М., 2006. – 266 с.
4. Булгаков А.В. Дизайн группы как возможное интегральное понятие в изучении и управлении межгрупповой адаптацией // Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки», 2011. – № 1. – С. 45-54.
5. Булгаков А.В., Мартенс О.К. Этнокультурное образование как психологическое условие деятельности общественных организаций немцев России по сохранению этнической идентичности // Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки», 2011. – № 4. – С. 48-58.
6. Булгаков А.В., Митасова Е.В. Межгрупповая адаптация специалистов-реабилитологов: Монография. – М., 2005. – 190 с.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. – СПб., 2001. – 320 с.
8. Климова Е.М. Межгрупповая адаптация и психологическое время // Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки», 2010. – № 4. – С. 65-72.
9. Позняков В.П. Основные теоретические подходы к исследованию межгрупповых отношений: Социальная психология. – М., 2002. – 164 с.
10. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ.; под ред. проф. Е.А. Климова, – М., 2004. – 400 с.