

## РАЗДЕЛ II. СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

УДК 316.6

Штроо В.А.

### ЦЕЛОСТНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И УРОВНИ ЕЕ АНАЛИЗА\*

*Аннотация.* В статье предлагается новая трактовка организационной целостности и осуществляется ее анализ на различных уровнях: экономическом, организационно-управленческом и социально-психологическом. В контексте социально-психологического анализа целостности организации обосновывается идея существования адекватных и неадекватных (защитных) способов ее сохранения.

*Ключевые слова:* организация, организационная целостность, отрицательная обратная связь, групповые защитные механизмы, научение.

*Введение.* Достижение экономического благополучия России в XXI веке возможно путем модернизации не только ее экономики, но и общества в целом, его социальных институтов. Чтобы добиться стабильного процветания, сопоставимого с развитыми странами, мы должны научиться производить конкурентоспособную готовую продукцию, которая делает Россию полноправным участником мирового технологического и экономического прогресса. «Конкурентоспособная готовая продукция – цель модернизации. Научиться производить и продавать ее – национальная задача, от решения которой зависят будущее страны, ее позиции в мире, благосостояние населения» [13, 62].

Производителями такой конкурентоспособной продукции должны стать не только крупные промышленные предприятия, но и, в первую очередь, организации малого и среднего бизнеса. Они имеют явные преимущества, которые заключаются в их способности гибко реагировать на меняющийся спрос, быстро внедрять передовые технологии, эффективно использовать человеческий капитал, поддерживать про-

цессы формирования новой системы ценностей новой экономики и гражданского общества. Однако именно малые и средние организации сталкиваются с высокой конкуренцией практически во всех сферах экономики, что со всей остротой ставит перед ними вопрос о выживании и о сохранении своей целостности, особенно на начальных этапах своего жизненного цикла. Здесь необходимо оговорить, что в дальнейшем речь будет идти именно о бизнес-организациях, то есть о таких организациях, которые участвуют в экономических отношениях рыночного типа и представляют собой, по сути, пусть сложный, но, прежде всего, *инструмент* для извлечения прибыли [7].

Основные идеи, излагаемые в данной статье, были озвучены автором в докладах на секции «Организационная психология» Юбилейной конференции, посвященной 120-летию Московского психологического общества (Москва, 4-6 февраля 2005 г.), на заседании секции «Психология труда и эргономика» Московского отделения Российского психологического общества (Москва, февраль 2006 г.) и на заседании Теоретического семинара факультета психологии Государственного университета – Высшей школы экономики (Москва, март 2007 г.).

*Исходные понятия.* Одно из понятийных ограничений для наших дальнейших рассуждений только что было сформулировано: в данной статье из всего многообразия современных организаций мы сосредоточимся лишь на одном типе: бизнес-организациях, или, как их чаще обозначают в научной литературе, деловых организациях. С одной стороны, потому что в большей части современной литературы, посвященной организациям – их структуре и технологиям, целям и функциям, имиджам и связям с общественностью, культуре и даже религии, – подразумеваются именно организа-

\* © Штроо В.А.

ции, создаваемые в сфере бизнеса. С другой стороны, потому что бизнес-организация как наиболее распространенный сегодня тип организаций (даже просто по абсолютному количеству официально зарегистрированных и неофициально существующих) представляет собой своеобразный прототип всех остальных организаций, вбирающий в себя в комплексе практически все то, что по отдельности или в частных сочетаниях присуще другим организациям. Однако даже при условии такого ограничения нам необходимо уточнить, как мы будем понимать саму организацию и ее целостность. Соответственно в дальнейшем тексте употребление термина «организация» будет относиться, прежде всего, с понятием «бизнес-организация».

Обсуждая современные представления об организации с точки зрения системного подхода, сформулируем несколько основополагающих постулатов данного подхода. Известный представитель системного подхода Р. Акофф [1] излагает их следующим образом. Система – это совокупность из двух или более элементов, удовлетворяющая следующим трем условиям:

1) поведение каждого элемента влияет на поведение целого;

2) поведение элементов и их воздействие на целое взаимозависимы;

3) элементы системы связаны между собой таким образом, что невозможно возникновение независимых подгрупп этих элементов.

Все эти свойства системы сформулированы Р. Акоффом для обоснования чрезвычайно важного вывода – **система есть целое, которое нельзя понять посредством анализа**, поскольку осознание данного факта является, по его мнению, основным источником интеллектуальной революции, повлекшей смену эпох. Именно анализ, т.е. расчленение на части, был основным методом уходящей эпохи механистического мышления. Ключевым моментом системного мышления является **синтез**, или объединение в целое.

В отличие от аналитического мышления, предполагающего использование синтеза лишь на завершающей стадии исследования после предшествующих ему расчленения интересующего объекта на составные части и изучения поведения каждой из них в отдельности, **системное мыш-**

**ление начинается с синтеза:**

1) идентификация целого (системы), частью которого является интересующий объект;

2) объяснение поведения или свойств целого;

3) объяснение поведения или свойств интересующего объекта с точки зрения его роли или функции в том целом, частью которого он является.

Таким образом, анализ сосредотачивается на **структуре**, он обнаруживает, **как** нечто работает. Синтез акцентирует внимание на **функциях**, он открывает, **почему** нечто работает именно так. Следовательно, анализ дает **знание**, а синтез – **понимание**; анализ позволяет описать нечто, а синтез – объяснить.

Что отсюда следует применительно к исследованию бизнес-организаций? Во-первых, в реально действующей организации невозможно внести изменения в какую-либо ее составляющую (структурное подразделение, бизнес-процесс) независимо от остальных. Во-вторых, невозможно добиться повышения общей эффективности организации, заставив эффективно функционировать каждую ее часть по отдельности. В простейшем случае это происходит вследствие того, что для разных частей организации, как правило, устанавливаются показатели эффективности, зачастую противоречащие друг другу.

В одном из американских руководств по теории организации [4] сущность системного подхода к организации раскрывается следующим образом. Система – это набор взаимодействующих элементов, которые получают из окружающей среды некоторые входные данные, трансформируют их и выдают в окружающую среду некоторые выходные данные. Необходимость получать что-то из внешнего мира и отдавать что-то внешнему миру отражает зависимость системы (организации) от окружающей среды. Система, в свою очередь, состоит из нескольких подсистем, выполняющих функции, необходимые для выживания организации, к которым относятся производство, пограничное взаимодействие, материально-техническое обеспечение, адаптация и менеджмент [4].

Как мы видим, здесь привилегия «быть целым» отдается самой организации (пределный уровень обобщения), к

которой в дальнейшем применяется классический аналитический подход, расчленяющий организацию на части, пусть даже названные «подсистемами». Функции этих подсистем в действительности напоминают некоторый случайный («авторский») набор, непонятно каким (сущностным) образом связанных друг с другом.

Еще одним вариант использования системного подхода к пониманию организации изложен в книге известных отечественных бизнес-консультантов М.А. Иванова и Д.М. Шустермана «Организация как ваш инструмент». Для них системой является «совокупность взаимодействующих элементов (или объектов), реализующих общую функцию» [7, 36]. Следует обратить внимание, что связывающей элементы (объекты) в единое целое здесь выступает *функция*, а не цель, традиционно рассматриваемая многими авторами в качестве системообразующего фактора. А это значит, пусть имплицитное, но признание факта включенности организации-как-системы в систему более высокого порядка, поскольку реализовать некую функцию система может, лишь занимая определенное место в другой, более широкой, системе и участвуя в достижении ее (а не только своей собственной) цели или целей.

Почему это важно уточнить? Дело в том, что любая современная деловая организация является открытой системой, т.е. находящейся в непрерывном процессе взаимодействия с окружающей *средой*. Совпадают ли тогда в своем значении термины «среда» и «система более высокого уровня»? Нет, хотя бы в силу того, что бизнес-организация является элементом не одной, а множества более широких систем. Несомненно, что она включена в экономическую систему региона, государства, мирового сообщества. Она включена также в систему общественных отношений тех же уровней, выступая институтом социализации трудоспособной части населения. Организация становится участником рынка труда, не только создавая рабочие места и формируя тем самым спрос на трудовые ресурсы, но и задавая уровень оплаты труда, а также требования к должностным позициям, что в свою очередь, приводит к пересмотру профессиональных компетенций, на которые должна ориентироваться система профессионального образования, etc.

Одной из наиболее популярных сегодня системных моделей организации остается модель «черного ящика», предложенная Н. Винером еще в конце 40-х годов прошлого столетия. Введена эта модель была для решения задач управления сложными объектами. Поскольку свойства и функции системы не выводимы из свойств и функций составляющих ее элементов, то для прогнозирования ее поведения и управления ею можно пренебречь знанием об ее устройстве, представляя ее своеобразным черным ящиком. Наблюдателю нужно лишь иметь сведения о воздействии на систему (параметры «входа» в черный ящик) и ее реакция на это воздействие (характеристики «выхода»). Следовательно, организация, согласно данной модели, взаимодействуя с окружающей средой, получает на входе внешние воздействия (материальные, людские, информационные, финансовые ресурсы), а на выходе предлагает внешней среде некоторый продукт или услугу, которые могут быть обменены на новые ресурсы. Таким образом, констатируется, что главным процессом, характеризующим организацию, является процесс трансформации того, что было на входе, в то, что обнаружилось на выходе. А вот теперь, в зависимости от ракурса рассмотрения, мы получаем описание функционирования организации в терминах той или иной системы более высокого порядка. Тогда это будут:

♦ «денежные вложения» на входе и «прибыль» на выходе

*или*

♦ природные ресурсы на входе и предметы потребления на выходе

*или*

♦ общественные ценности низшего уровня на входе и ценности высшего порядка на выходе и т.п.

Система, как мы уже выяснили, выполняет некоторые функции, которые можно определить лишь путем анализа взаимодействия системы с внешней средой, ее элементами. Если рассматривать такое взаимодействие как процесс обмена информацией, то система не только передает некоторую информацию во внешнюю среду, но и сама получает от нее какую-то информацию. Такая информация, возвращенная в систему, обеспечивает стабилизацию системы или приводит к ее изменениям, адаптирующим систему к меняющимся

внешним условиям, и называется обратной связью. Обратная связь, способствующая поддержанию стабильности системы, названа в кибернетике *отрицательной обратной связью*. Напротив, *положительная обратная связь* содержит информацию о невозможности реализовать функцию системы при взаимодействии с изменившейся средой. Это, в свою очередь, требует существенных изменений в системе, ее перестройки, что сопровождается потерей стабильности и равновесия и переводит систему в новое качество, а именно:

♦ система достигает нового стабильного состояния

*или*

♦ система разрушается, если адекватное взаимодействие с изменившейся средой невозможно.

Вообще способность к изменениям является важным признаком открытой социотехнической системы, какой является любая бизнес-организация. Сохраняя свои сущностные свойства, система вместе с тем обладает динамичностью, приобретает новые свойства во взаимодействии с меняющимся окружением, проходит разные стадии своего развития. Однако система реагирует не только на влияния среды, но и на изменения своих подсистем, или элементов. Такие «внутренние» изменения в современных бизнес-организациях, которые приводят к изменениям всей системы, могут происходить, по мнению М.А. Иванова и Д.М. Шустермана [7], в трех ключевых сферах:

1) изменения в группе «лидеров», куда входят учредители, владельцы, топ-менеджеры, а именно – изменение состава этой группы, отношений внутри нее, а также изменения их целей, потребностей и мотивов;

2) изменения в наемном персонале, а именно – смена количественного и качественного состава персонала, изменения в самих работниках – их целей, потребностей, мотивов и отношений между собой;

3) изменения технологии – производственного цикла, масштаба, технического оснащения и т.п.

Теперь для нашего дальнейшего анализа, опирающегося на системную методологию, нам потребуется определиться с теми системами более высокого порядка, в отношении к которым понятие «*организа-*

*ция*» получает свое содержательное наполнение.

• Во-первых, бизнес-организация рассматривается здесь как участник экономико-правовых отношений.

• Во-вторых, современная организация предстает перед нами как организованная система, которой присуща функция управления.

• В-третьих, любая организация эмпирически обнаруживает себя, прежде всего, как социальная группа, а точнее, как дифференцированное и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, совместно реализующих некоторые цели и действующих на основе определенных процедур и правил.

Совершенно очевидно, что данное различие достаточно условно, т.е. представляет собой лишь теоретическую конструкцию, необходимую для осуществления предстоящего научно-исследовательского анализа. Соответственно, и «*целостность организации*» предлагается трактовать не только что выделенных трех уровнях отношений, границы между которыми также весьма условны и подвижны в каждом конкретном случае:

• на уровне экономико-правовых отношений;

• на уровне отношений управления, т.е. отношений между субъектом и объектом управления;

• на уровне межличностных, внутригрупповых и межгрупповых, т.е. социально-психологических, отношений.

Теперь, если можно говорить об организационной активности, направленной на поддержание (сохранение) своей целостности, то необходимо описать и способы реализации такой активности или, другими словами, механизмы данного процесса.

**Целостность организации на различных уровнях.** Сосредотачиваясь на целостности организации, мы должны включить в сферу нашего исследовательского интереса и «*способы поддержания целостности*», понимая, что целостность – это не статическая характеристика некоторой совокупности, а состояние ее динамического равновесия. Такое равновесие достигается в результате действия многих сил, как их равнодействующая. Отталкиваясь от понимания организации как открытой развивающейся системы, мы имеем в виду, прежде

всего, два вектора, задающих направление действию этих сил, – вектор изменения и вектор стабилизации, сохранения status quo. Следовательно, характеризуя данные способы или механизмы поддержания целостности организации, мы вновь обращаемся к упомянутым выше уровням анализа, выделяя среди них: **экономические; организационно-управленческие; социально-психологические.**

Для характеристики способов поддержания целостности организации на первых двух уровнях обратимся к результатам экономико-социологических исследований, проведенных в начале 2000-х годов, когда российская экономика, оправляясь от последствий кризиса 1998 года, столкнулась с новыми конкурентными обстоятельствами.

**Экономические механизмы.** Особенно острой сложилась конкурентная ситуация, сопровождаемая борьбой за передел рынков в сфере сетевой розничной торговли. Российские розничные сети, успешно вытесняя из розничной торговли так называемые открытые рынки (вещевые, продуктовые и т.п.), оказались в угрожающей тени крупных транснациональных операторов, первые из которых (шведская «ИКЕА», немецкая «Metro», французская «Auchan») начали свою деятельность в России со строительства в 2002 г. гипермаркетов на границах Москвы. Материалы интервью с руководителями – собственниками и топ-менеджерами – компаний, среди которых такие известные, как «М.Видео», «Техносила», «Мир», «Эльдорадо», «Копейка», «Спорт-мастер», «Старик Хоттабыч» и «Комус», позволили выделить четыре основные концепции контроля ситуации [9].

**Продажа бизнеса.** Основным мотивом принятия данной стратегии рыночного поведения стало представление, что транснациональных операторов уже не остановить, а «бизнес есть бизнес», и само существование компании, а точнее, утрата торгового брэнда, кладется в жертву достижения максимально возможной выгоды. Таким образом, основным элементом стратегии становится ускоренное наращивание капитализации компании путем увеличения степени легальности бизнес-процессов. Однако фактически данная стратегия означает отказ от сохранения целостности организации.

**Уход в регионы.** Данная стратегия опирается на прогнозы того, что масштабы страны дают запас времени на продолжение бизнеса, а следовательно, сохранение компании как экономической единицы.

**Поиск особых рыночных ниш** в рамках существующего московского рынка. Как правило, данная стратегия связана с недостаточностью ресурсов для усиления региональной активности и реализуется путем пространственного приближения торговых точек к месту жительства потребителя («магазин в двух шагах от дома»).

Наиболее интересной в данной ситуации становится стратегия **конкурирования с западными сетями.** Интерес наш вызывается тем, что здесь уже помимо чисто экономических аргументов (например, преодоление ограниченности внутренних финансовых ресурсов за счет привлечения ресурсов внешних – акционирование, банковские кредиты, заключение альянсов и пр.) звучат явно психологические мотивировки, например, «личная преданность своему делу, начатому с нуля», «переживание социальной ответственности как работодателя» и т.п.

**Организационно-управленческие механизмы** можно проиллюстрировать с двух сторон. С одной стороны, можно указать на то, что, как любая сложная система, организация характеризуется в своем функционировании процессами **дифференциации** и **интеграции.** Дифференциация достигается за счет разделения труда по вертикали (уровни управления) и по горизонтали (выделение различных видов деятельности, или функций). Интеграция же достигается преимущественно за счет централизации и формализации. С другой стороны, можно обратиться к конкретным видам управленческих действий, объединяемых понятием «реструктуризация», в ответ на возрастание конкуренции. Опрос руководителей 523 промышленных предприятий в 12 регионах России [5] показал, что в их число включаются следующие управленческие действия (табл.).

Как мы видим, в данном перечне реструктуризационных мероприятий уже довольно сложно различить «чисто экономические» и «сугубо организационно-управленческие» по своему характеру виды реакций организации на угрозу ее поражения в конкурентной борьбе. Однако при

**Частота использования различных управленческих действий  
в условиях возрастающей конкуренции**

Управленческое действие (реструктуризационное мероприятие)	% опрошенных
Вывод устаревшего оборудования	61,8
Сдача в аренду (продажа) излишнего оборудования	31,7
Сдача в аренду площадей	53,3
Получение в аренду (лизинг) оборудования	12,6
Ввод в эксплуатацию новых производственных площадей	43,4
Внедрение новых технологий	46,6
Освоение принципиально новых видов продукции	42,0
Смена основных поставщиков сырья и материалов	26,6
Увеличение расходов на маркетинг и рекламу	40,4
Увеличение расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки	19,3
Реализация инвестиционного проекта	26,0
Подготовка рабочих кадров	70,2
Повышение квалификации менеджеров	41,5
Кардинальные изменения состава высших менеджеров	12,8

этом сохраняется их общая целевая направленность – организация стремится выжить и сохранить себя как целое.

Наконец, характеризуя *социально-психологические механизмы поддержания целостности организации как социальной группы*, целесообразно обратиться к идеям, сформировавшимся в контексте организационной психологии, принимая во внимание то обстоятельство, что именно здесь организация рассматривается прежде всего как социальная группа, функционирующая в соответствии с законами групповой динамики, открытыми и изученными в социально-психологических исследованиях. При этом следует заметить, что сама по себе проблематика целостности в наибольшей степени оказалась разработанной именно на социально-психологическом уровне и в теоретико-методологическом, и в эмпирико-фактологическом планах. В отечественной социальной психологии эта проблематика раскрывается преимущественно благодаря привлечению категории коллективного, или *совокупного субъекта*. Так, характеризуя социальную группу как коллективный субъект, А.Л. Журавлев выделяет три ее важнейшие свойства [6]: 1) взаимосвязанность и взаимозависимость индивидов в группе; 2) способность группы проявлять совместные формы активности, т.е. *выступать единым целым по отношению к другим социальным объектам или по отношению к себе самой*; 3) способность группы к рефлексии, в результате которой формируются «Мы-чувство» и «Мы-образ».

Другим вариантом анализа групповой целостности группы является признание ее качественной характеристикой группы наряду с выделением трех ее аспектов [11]. Применительно к такой специфической разновидности социальной группы, как организация, эти аспекты раскрываются следующим образом:

1) *топологический* – отражающий наличие границ организации (как физических, так и символических), позволяющих четко и ясно различить «своих» и «чужих»;

2) *структурный* – включающий в себя элементы организации (люди и группы) и взаимосвязи между ними;

3) *процессуальный (динамический)* – заключающийся в воспроизводстве целевой и функциональной составляющих совместной целенаправленной деятельности.

Таким образом, появляются основания говорить о наличии особого вида групповой активности, направленной на поддержание (сохранение) групповой целостности в ситуации угрозы ее нарушения. При этом следует различать два дополнительных параметра. Один из них относится к угрозе для целостности группы с точки зрения локализации ее источника – внешний или внутренний. Вторым параметром описывает характер реакции группы на угрозу нарушения ее целостности – адекватная или неадекватная. Преимущественное использование группой адекватных форм реагирования на угрожающие ситуации знаменует собой реализацию *организационно-деятельностной стратегии*. Это оз-

начает, что ключевыми ценностями (или «управляющими переменными», в терминологии К. Арджириса [2]) являются достоверная информация, информированный выбор, тщательный контроль воплощения сделанного выбора на практике. В этом случае угрожающие ситуации не обходятся и не утаиваются, они принимаются к сведению. Преобладание же неадекватных форм реагирования указывает на предпочтение стратегии когнитивно-аффективного переструктурирования угрожающей ситуации, когда ситуация не разрешается, т.е. не изменяется путем активных действий в ней, а меняется ее восприятие (интерпретация) и отношение к ней. Например, угроза утраты целостности воспринимается как несущественная или даже отрицается сам факт ее наличия. Провоцирующими для избрания группой именно такой стратегии становятся условия физической или социальной изоляции группы либо, напротив, высокий уровень конкуренции с другими группами.

С другой стороны, анализируя, например, проблематику организационной культуры, Э. Шейн привлекает модель организации как социальной группы, «основанную на строгом разделении групповых проблем: 1) выживания и адаптации при изменении внешних условий существования группы и 2) интеграции внутренних процессов, обеспечивающей возможность названного выше выживания и адаптации» [10, 65]. Отдельные аспекты внешней адаптации и выживания определяют, по его мнению, особенности цикла приспособления, который должна пройти любая система при изменении внешних условий ее существования. В этот цикл входят следующие элементы.

1. *Миссия и стратегия*: достижение общего понимания основной миссии организации, ее главных задач, а также явных и тайных функций.

2. *Цели*: достижение консенсуса при постановке конкретных целей, определяемых основной миссией организации.

3. *Средства*: достижение консенсуса при определении средств достижения поставленных целей, таких, как организационная структура, разделение труда, система компенсаций и система руководства.

4. *Оценка*: достижение консенсуса при задании критериев оценки работы группы,

решающей определенные задачи, такие, как: информационная и контрольная система.

5. *Коррекция*: достижение консенсуса при определении стратегии исправления при отклонении от цели.

Поскольку адаптация к условиям внешней среды требует от группы, по мысли того же Э. Шейна, совместного решения задач, группа должна развивать и поддерживать систему определенных внутренних отношений между своими членами. Процессы, обеспечивающие внутреннюю интеграцию группы, отражают ее основные внутренние проблемы.

1. *Выработка языка и концептуальных понятий группы*: создание группы невозможно, если ее участники не смогут общаться и понимать друг друга.

2. *Определение групповых границ и критериев для включения и исключения новых членов*: необходимо самоопределение группы как социальной общности в ее отделенности, отграниченности от других общностей.

3. *Распределение властных и служебных полномочий*: выстраивание внутрigrупповой иерархии, а также критериев и правил для занятия (освобождения) соответствующих иерархических позиций.

4. *Разработка норм доверительных и дружеских отношений и любви*: для продуктивного функционирования группа должна выработать правила и нормы отношений между сотрудниками одного иерархического уровня и между представителями разных полов.

5. *Определение и распределение поощрений и наказаний*: необходимо достижение ясности, за что и в каких ситуациях следуют определенные поощрения и наказания и в чем они заключаются.

6. *Объяснение необъяснимого – идеология и религия*: создание и поддержание у членов группы понимания происходящего и чувства контроля над ситуацией.

Большая часть приведенных в этих перечнях элементов, действительно, могут рассматриваться как универсальные, т.е. необходимые для возникновения и функционирования любой человеческой группы, некоторые из них, строго говоря, применимы только к специфическому типу групп – к формальным группам или организациям («Миссия и стратегия» и «Распределение

властных и служебных полномочий»). Однако все они, правда, с некоторыми оговорками в отношении элемента «Объяснение необъяснимого – идеология и религия», в полной мере могут быть отнесены к разряду адекватных способов поддержания групповой / организационной целостности, или «здоровых» механизмов ее сохранения.

**Поддержание целостности как групповая психологическая защита.** Исходя из вышеизложенного, правомерно поставить вопрос о возможности существования *неадекватных* способов реагирования организации на внешние или внутренние угрозы или, соответственно, «нездоровых» механизмов сохранения организационной целостности. Сама идея существования феномена групповой психологической защиты уже была сформулирована нами ранее [11]. Была предпринята также попытка выделения и описания специфических групповых защитных механизмов на основе анализа материалов социально-психологических исследований. Однако реализация этих представлений в эмпирическом изучении реальных организаций все еще остается в «зоне ближайшего развития» социальной психологии организаций. Пока лишь, отталкиваясь от утверждения Э. Шейна о том, что «культура является сложившимся в процессе обучения или приобретения опыта отражением стремления группы к самосохранению и развитию» [10, 79], в одном из наших исследований мы попробовали эмпирически соотнести уровень защитной активности группы (организационного подразделения) с типом организационной культуры [12]. Оказалось, что в производственных коллективах с высоким уровнем психологической защиты их члены воспринимают организационную культуру своего подразделения как «закрытую» (в типологии Л. Константина), в то время как подразделения с низким уровнем групповой защиты характеризуются скорее «открытой» или «случайной» организационной культурой. Еще более четко прослеживается связь между уровнем групповой психологической защиты и *предпочитаемым* типом организационной культуры: при низком уровне защиты во всех случаях идеальной для производственной группы представляется «открытая» организационная культура, а для подразделений с высоким уровнем групповой защиты по-прежнему

предпочитаемым остается «закрытый» тип культуры.

Теперь хотелось бы обратить внимание на тот факт, что все элементы, включенные Э. Шайном в цикл внешнего приспособления организации, по сути, представляют собой определенный коммуникативный продукт – «достижение общего понимания», «достижение консенсуса», – другими словами, результат интенсивных внутриорганизационных коммуникаций. Явный «коммуникативный характер» также носит и первый из процессов внутренней интеграции: «Выработка языка и концептуальных понятий». Вообще говоря, анализ жизненного цикла любой развивающейся организации показывает, что внутренние коммуникации, в первую очередь, обеспечивают *сохранение целостности организации* по мере того, как меняется она сама и ее сотрудники [8]. При условии, конечно, что эти коммуникации правильно организованы.

Именно в контексте проблематики организационного научения и изменения в качестве самостоятельного термин «организационная защита» (*organizational defense*) появляется в работах К. Арджириса [1; 14] (см. также [15]). Чем успешнее организации накапливают опыт и научаются, тем выше вероятность, что они смогут обнаружить и исправить ошибки, а также понять, *в каких ситуациях они окажутся не в состоянии находить ошибки и исправлять их*. Под ошибкой в данном случае понимается любое несоответствие плана или намерения с фактическим результатом, достигнутым при их реализации. Организации как таковые, утверждает К. Арджирис, не совершают действий, ведущих к научению. Именно люди, выступая «от имени организации», осуществляют поведение, приводящее к накоплению новых знаний и опыта, т.е. к научению. Организации же могут лишь создавать условия, определяющие восприятие и понимание людьми возникающих проблем и их решения. Петли обратной связи в системах организационного научения демонстрируют важные причинные связи между тремя уровнями агрегирования: межличностный обмен информацией, взаимодействие между подразделениями и шаблоны действий и научения, характерные для организации в целом.

Если ошибка обнаруживается и ис-



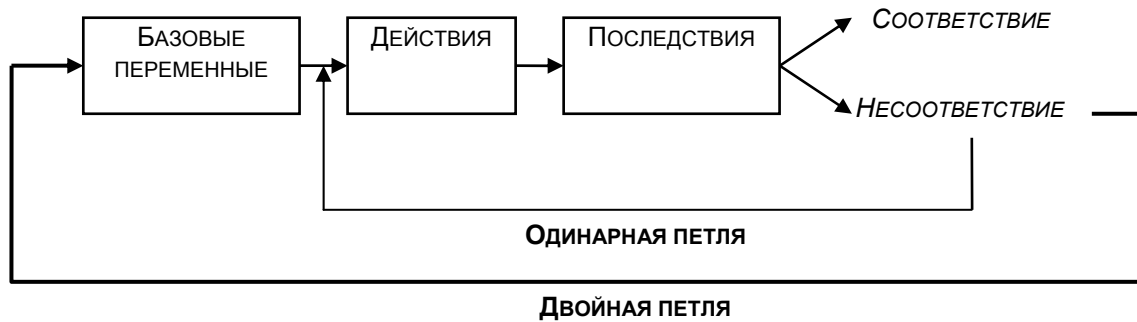


Рис. Научение с одинарной и двойной петлями (Арджирис, 2004)

правляется без изменения лежащих в основе системы ценностей (на индивидуальном, межличностном, групповом, межгрупповом, организационном или межорганизационном уровнях), речь идет о «научении с одинарной петлей». Такое научение имеет место, когда достигается соответствие результатов заданным целям либо обнаруженное несоответствие исправляется путем изменения действий. «Научение с двойной петлей» начинается с тщательной проверки управляющих переменных, их изменения и затем – изменения действий (см. рис.). Из рисунка видно, что научение не происходит, пока возникает соответствие или несоответствие последствий (результата) реально совершенного действия той цели, которая была исходно намечена. Другими словами, нельзя говорить о том, что имеет место научение, даже если кто-то, действующий от имени организации, обнаружил новую проблему или придумал ее решение. Научение происходит тогда, когда найденное решение реализуется на практике.

Научение с одинарной и двойной петлями необходимо любой организации. Научение с одной петлей соответствует рутинной, постоянно возникающей проблеме – оно способствует тому, чтобы выполнялась повседневная работа. В рамках «одинарной петли» организации учатся новому способу реагирования на события внешней и внутренней среды без осуществления изменений своих базовых устоев. Научение же с двойной петлей более уместно в сложных случаях встречи с непрограммируемыми проблемами – оно гарантирует, что у организации есть будущее. Таким образом, продуктивным будет лишь научение, использующее двойную петлю, т.е. «двойная петля» включает научение

организации тому, как учиться. Научение «с двойной петлей» приводит к переоценке организационных целей, ценностей и убеждений.

Одним из самых мощных препятствий для перехода от непродуктивного научения к научению продуктивному являются, по мнению К. Арджириса, **организационные защитные практики, или механизмы**. Они активизируются в тех случаях, когда люди сталкиваются с какими-либо деловыми или межличностными проблемами, ставящими их в затруднительное положение или создающими для них угрозу. К защитной практике относятся любые действия, направленные на предотвращение попадания людей в угрожающее или затруднительное положение таким образом, чтобы препятствовать установлению и/или устранению причин возникновения затруднения или угрозы. Причиной устойчивости защитных практик, используемых в организациях, является преобладание такого способа поведения людей, усвоенного через общение, который получил название «Модель 1». Поведение, осуществляемое согласно Модели 1, опирается на следующие управляющие ценности:

- ✓ достигайте намеченной цели;
- ✓ добивайтесь максимального успеха и стремитесь к минимизации неудачи;
- ✓ подавляйте негативные чувства и ощущения;
- ✓ ведите себя в соответствии с тем, что считаете рациональным.

В деловом взаимодействии Модель 1 получает свое развитие:

- ✓ отстаивайте свою позицию;
- ✓ оценивайте мысли и поступки других людей, а также свои собственные;

Подобно Модели 1 защитные органи-

зационные практики (механизмы) имеют в своей основе некую фундаментальную логику, приводящую к замкнутому порочному кругу поведения людей в организации, т.е. становятся самовоспроизводящейся системой. Модель 1 помогает людям искусно выработать собственные позиции, оценки и представления о причинно-следственных связях таким образом, чтобы не допустить их анализа и проверки методами объективной логики. Одним из наиболее ярких примеров будет использование руководителем распоряжений, отдаваемых подчиненным в форме «двойной связки», или «двойного зажима» (*double bind*). Это высказывания двойственные по смыслу («да, но»), содержащие в себе противоречие, отрицание самого себя («Я лгу»). Такое распоряжение формально невозможно выполнить: «Вы должны самостоятельно руководить отделом, советуясь при этом с руководством компании», «Будь новатором, но проявляй при этом разумную осторожность!». Использование такого рода высказываний было отнесено группой исследователей под руководством Г. Бэйтсона [3] к *патологической коммуникации*, разрушающей не только подлинное межличностное взаимодействие, но и глубинные личностные структуры, по меньшей мере, одного из собеседников. Общая логика защитной организационной практики будет такова.

1. Отдать двойственное или непоследовательное распоряжение.
2. Действовать так, как будто оно не является двойственным.
3. Наложить запрет на обсуждение предыдущих двух пунктов.
4. Сделать их необсуждаемость не подлежащей обсуждению.

Возникает парадокс – даже при создании (извне) всех необходимых условий для организационного научения с двойной петлей сотрудники продолжают реализовывать в своем поведении Модель 1 и оказываются не в состоянии обнаружить ее у себя, чтобы заменить ее на Модель 2, которая направлена на выявление «подразумеваемого знания» и пересмотра управляющих ценностей Модели 1 с точки зрения их фальсификации, т.е. обнаружения ограничений, при которых данные суждения перестают быть верными. Управляющими ценностями Модели 2 являются:

- ✓ достоверная информация;

- ✓ информированный выбор, т.е. выбор, осуществляемый на основе достоверной информации;

- ✓ тщательный контроль воплощения сделанного выбора на практике с целью своевременного обнаружения и исправления ошибок.

Таким образом, организационная защита рассматривается К. Арджирисом скорее как коммуникативный феномен, однако в целом можно утверждать, что как только такой тип коммуникации становится *организационной нормой*, организационная защита начинает выступать внутренним фактором, а по сути, – групповым защитным механизмом, препятствующим организационным изменениям. В первую очередь на такое препятствие наталкиваются изменения, связанные с необходимостью пересмотра организационных целей, ценностей и убеждений, т.е. с необходимостью трансформации самой организационной культуры.

**Заключение.** Любая человеческая организации имеет как рациональные, так и иррациональные основы своего возникновения и функционирования, организационное поведение человека регулируется не только сознательными, но и бессознательными процессами. Такая трудноуловимая в строгом научном анализе ткань организационной культуры пронизывает повседневную жизнь организации и придает особый, порой символический смысл объективно-бесстрастным, казалось бы, цифрам экономической успешности ее деятельности. Вместе с тем развитие организации, происходящее вслед за изменениями окружающей среды, неразрывно связано с необходимостью организационных изменений. Насколько эти изменения позволят организации приспособиться к новым требованиям, обеспечивая при этом ее сохранность как целостного образования – вопрос, не имеющий однозначного и, тем более, универсального ответа. Однако сама постановка такого вопроса и поиск *разных* ответов на него крайне важны не только для повседневной управленческой практики, но и для дальнейшего накопления научного знания в социальной психологии организаций.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акоф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.

2. Арджирис К. Организационное научение. М.: Инфра-М, 2004.
3. Вацлавик П., Бивин Дж., Джексон Д. Прагматика человеческих коммуникаций: Изучение паттернов, патологий и парадоксов взаимодействия. М.: Апрель-Пресс, ЭКСМО-Пресс, 2000.
4. Дафт Р. Организации: Учебник для психологов и экономистов. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.
5. Долгопятова Т.Г., Кузнецов Б.В. Факторы адаптации промышленных предприятий // Модернизация экономики России: Социальный контекст. В 4-х кн. / Отв. ред. Е.Г. Ясин. Кн. 2. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2004. С. 248–272.
6. Журавлев А.Л. Психология коллективного субъекта // Психология индивидуального и группового субъекта / под ред.: А.В. Брушлинского, М.И. Воловиковой. М.: ПЕР СЭ, 2002. С. 51–81.
7. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
8. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии. – М.: Вершина, 2006.
9. Радаев В.В. Стратегии адаптации к новой конкурентной ситуации (на примере российских розничных сетей) // Модернизация экономики России: Социальный контекст. В 4-х кн. / Отв. ред. Е.Г. Ясин. Кн. 2. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2004. С. 315–338.
10. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
11. Штроо В.А. Исследование групповых защитных механизмов // Психол. журнал. 2001. № 1. С. 5–15.
12. Штроо В.А., Ракитина О.Л. Организационная культура и групповая психологическая защита // Ежегодник РПО. Специальный выпуск. 2005. Т. 3. С. 137–139.
13. Ясин Е.Г. Модернизация экономики и система ценностей // Модернизация экономики России: Социальный контекст. В 4-х кн. / Отв. ред. Е.Г. Ясин. Кн. 1. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2004. С. 9–67.
14. Argyris C. Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
15. Bain A. Social defense against organizational learning // Human Relations. 1998. V. 51. P. 413–429.

W. Stroh  
 ORGANIZATIONAL INTEGRITY:  
 LEVELS OF THIS ANALYSIS

*Abstract.* The article discusses the issue of multilevel analysis of the organizational integrity: economical, organizational-managerial, and social-psychological. In context of the last one the idea is proved adequate and nonadequate (defensive) ways exist.

*Key words:* organization, organizational integrity, negative feedback, group protective mechanisms, such as exhortation.

УДК 316.62

Абдурахманов Р. А.

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ СОВЛАДАЮЩЕГО ПОВЕДЕНИЯ\*

*Аннотация.* В статье рассматриваются социально-психологические контексты совладающего поведения как формы активности человека, направленной на преодоление трудных жизненных ситуаций, а также определяются нерешенные вопросы в изучении данного явления.

*Ключевые слова:* копинг, копинг-стратегия, совладающее поведение, социально-психологический контекст, трудная жизненная ситуация.

В современной психологии все больше внимания уделяется изучению *совладающего поведения* (в англоязычной литературе – coping behaviour), *которое характеризует особенности преодоления человеком трудных жизненных ситуаций*. Как показывает анализ результатов различных исследований [1-9], чаще всего выделяют четыре основных стратегии (стиля) совладающего поведения: копинг, ориентированный на решение проблемы; копинг, ориентированный на эмоциональные переживания; копинг, ориентированный

\* © Абдурахманов Р. А.