

**Московский городской педагогический
университет**

Булгаков А.В.

**МУДРАЯ ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ:
РАЗМЫШЛЕНИЯ, ИЗМЕРЕНИЯ,
ПЕРСПЕКТИВЫ**

Монография

Москва 2023

УДК 316.6
ББК 88.56
Б 90

Научные рецензенты:

Базаров Т.Ю., доктор психологических наук, профессор
Кудрявцев В.Т., доктор психологических наук, профессор
Скрипкина Т.П., доктор психологических наук, профессор

Б 90

Булгаков А.В.

Мудрая человечность организации: размышления, измерения, перспективы. Монография – М.: Перспектива, 2023. – 204 с.: ил.

ISBN 978-5-88045-574-4

Монография посвящена обоснованию и раскрытию содержания понятия мудрая человечность организации. Впервые в российской социальной психологии гармонично совмещаются общенаучные термины человечность и мудрость в контексте развития организаций различного типа и сфер профессиональной деятельности. Представлены результаты теоретического анализа философских, социологических, культурологических, психологических теорий и концепций по проблеме. Проведена операционализация понятий, обоснован диагностический инструментарий. На примере серий эмпирических исследований показаны возможности использования мудрой человечности для управления персоналом организаций экономики, образования, правоохранения, культуры, намечены перспективы использования.

Монография предназначена психологам, менеджерам, руководителям организаций, управляющим по персоналу, обучающимся по программам аспирантуры, магистратуры, специалитета.

УДК 316.6
ББК 88.56

ISBN 978-5-88045-574-4

© Булгаков А.В., 2023.

СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	5
ГЛАВА 1 РАЗМЫШЛЕНИЯ. МУДРАЯ ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	9
1.1 Мудрость как методологическая основа изучения человечности в организации.....	9
1.2 Организация как социально-психологическое явление: феноменология, развитие, механизмы управления.....	22
1.3 Сопряжение концепций мудрой человечности и межгрупповой адаптации как платформы управления поликультурной организацией.....	29
Выводы по первой главе	49
Библиографический список литературы по первой главе	52
ГЛАВА 2 ИЗМЕРЕНИЯ. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ МУДРОЙ ЧЕЛОВЕЧНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ....	58
2.1 Обоснование модели человечности в организации: от индексов к изучению целостного явления	58
2.2 Мудрая человечность – оптимальная динамическая модель взаимодействий в организации	66
2.3 Мудрая человечность персонала в организациях образования, бизнеса, правоохранительных органов: результаты эмпирических исследований.....	82
2.3.1 Мудрая человечность персонала в организациях образования.....	82
2.2.2 Мудрая человечность персонала в экономических организациях	105
2.2.3 Мудрая человечность персонала в правоохранительных органах.....	120
Выводы по второй главе	130
Библиографический список литература по второй главе	134

ГЛАВА 3 ПЕРСПЕКТИВЫ. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИМЕНЕНИЯ МУДРОЙ ЧЕЛОВЕЧНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	144
3.1 Мудрая человечность как выход из ловушки рефлексивного управления	145
3.2 Сопровождение мудрой человечности организации	163
3.2.1 Понятие сопровождения мудрой человечности в организации.....	163
3.2.2 Директор по персоналу – как субъект психологического сопровождения персонала организации.....	165
3.3 Обоснование программы мероприятий по социально-психологическому сопровождению персонала организации в контексте мудрой человечности профессиональных отношений в организации.....	191
Выводы по третьей главе	205
Библиографический список литературы по третьей главе.....	208
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	210
ПРИЛОЖЕНИЯ	215

Введение

Создание рационального подхода к построению эффективной организации является понятной и активно решаемой проблемой социальной психологии и психологии труда. Реалии современной гуманитарной науки требуют использовать не только принцип междисциплинарного рассмотрения проблемы, но и использовать понятия, ранее разработанные как в психологии, так и в других науках о человеке. Поэтому обращение к понятиям «мудрость», «человечность», наполнение их новым содержанием в рамках рабочего процесса в организации является вполне логичным и насущным. А сложности СВО, перманентного экономического кризиса, усугубляемого фактором пандемии-корона вируса, лишь усиливают, разгоняют такую необходимость. В результате была выдвинута идея об интеграции взглядов, сформулировано понятие Мудрая Человечность в организации (МЧО).

МЧО представляет собой единство эмоционально-чувственного и рационально-теоретического уровней профессионального сознания руководителей и сотрудников организации. Мудрости противостоит глупость¹. В понятии человечности речь идет об отношении к человеку, о его отношении к работе, коллективу. Мудрость скорее про принятие и реализацию решений по этим отношениям. Здесь центральным моментом выступает желание видеть в организационных взаимоотношениях осознанно или не осознаваемо человеческое лицо, человеческий образ, в конце концов. Именно человечность своей организации, является вполне логичной, но на деле не всегда достигаемой, зачастую совсем немудрой, а часто бестолковой, глупой.

МЧО содержательно раскрывается через разрешение следующих психологических проблемных аспектов управления персоналом.

Во-первых, узкое или узколобое (глупое) понимание руководителями социальной роли организации в целом, частое отсутствие разумной стратегии достижения результатов. Провозглашаемое, но организационно неподкрепленное целенаправленное формирование понимания каждым сотрудником организации своей социальной роли, положения, ответственности, интересов по отношению к эффективной деятельности в организации, учреждении, на предприятии. Отсюда столкновение интересов руководства и сотрудников, выражающееся в бездействии по организации человеческих условий труда, луддитском отношении сотрудников к средствам труда, неуважительном отношении руководства к подчиненным, злоупотребление персоналом служебным положением. Руководству организаций зачастую не ясны мотивы рабочего поведения персонала,

¹ Мармьон Жан-Франсуа Психология глупости. Сборник. М.: «Издательство «Эксмо», 2019. 227 с.

который управленцы рассматривают не как основной ресурс, определяющий во многом результативность деятельности учреждения, предприятия, фирмы, а как неизбежные издержки «производства», на которых «успешный менеджер» обязан экономить.

Во-вторых, минимизация когнитивной проблемы значительного недопонимания управленцами всех уровней существования давно установленной дифференциации между человеческим и другими ресурсами. Причина в недооценке потенциала персонала как главного ресурса развития организации, который реализуется в пространстве столкновения внешних и внутренних факторов конкретной управленческой ситуации. При этом внешние факторы детерминируют эмоциональный фон людей, как специфической характеристики человеческого капитала. Поэтому зачастую использование даже психологически обоснованных методов управления персоналом может неоднозначно восприниматься коллективом организации. Выход видится в компенсирующей силе самосовершенствования всех категорий работников, эффективности применения психологических механизмов реализации потребности в самоутверждении, в достижении поставленной карьерной цели. Особо это касается молодых сотрудников, которые приходят в российские организации с надеждой стать по-настоящему ценными профессионалами. Конструктивное, положительное, а значит человеческое взаимодействие между организацией и ее сотрудниками есть залог хорошей эффективности организации и результативной работы персонала.

В-третьих, снятие такой проблемы компаний, как незнание руководителями целей, которые преследуют сотрудники. Это приводит к возникновению обмана, крушения надежд и появлению массовой неудовлетворенности персонала, который начинает бездействовать или имитировать бурную деятельность. Как итог – организационная рутина, поглощающая сотрудников, которым нет желания участвовать в жизни организации, стремиться к эффективной работе. Потенциал организационной культуры иссякает, налицо боязнь инноваций, организационный застой.

В-четвертых, актуализация гражданского поведения персонала организации. Психологической теорией и гуманитарными междисциплинарными практиками управления персоналом разработаны методы стимулирования, образовательные направления, психологические технологии, которые могут ускорить формирование значимости социальных ролей как у работодателя, так и у персонала. Это способствует снятию напряженности в коллективе, связанной с конфликтом интересов социальных и профессиональных групп.

В-пятых, гармоничное построение организационной культуры, где во главе стоит взаимное доверие и уважение, служащие залогом эффективной деятельности организации. Без понимания структуры, содержания МЧО

невозможно создать социальный-психологический климат в показателях доверия и уважения между людьми. Дескрипторы которых: открытость в профессиональном общении и информирование подчиненных; прозрачность, предсказуемость, последовательность действий и решений руководства; обдуманное делегирование руководителями своих полномочий, не унижающих сотрудников при совершении ошибок; всемерная поддержка инициатив, уверенности сотрудников в себе и в коллегах; уважение компетентности сотрудников, их желания найти оптимальное решение проблемы; навыки профессионального общения, прежде всего договориться между собой; эффективное руководство, основанное на лидерстве, построении командной работы.² [1, с. 142].

Мудрая Человечность организации – понятие, вводимое нами, по сути, является конструктом, где главным содержанием, стержнем выступает человечность, а методологией изучения, развития, совершенствования, внедрения – мудрость. Человечность и мудрость – традиционно характеристики личности профессионала, самоопределяющегося в организации, они присущи только человеку и реализуются в широком многообразии своих значений. Возникает вопрос насколько можно отнести их к организации в целом, что дает их применение для психологии и практики управления персоналом организации, не является оно очередной «игрой ума».

«Мудрость (wisdom) – способность человека мыслить и действовать в соответствии с высшими целями жизни, возвышаясь над ограниченностью частных и преходящих интересов, в том числе своих собственных ... Мудрость – способность принимать то, чего я не могу изменить, и изменять то, чего я не могу принять». В большинстве современных российских и зарубежных философских и психологических энциклопедий, словарей, это понятие либо отсутствует, либо занимает скромное место. В след за категорией "душа" понятие "мудрость" фактически ушло, хотя исторически психология и философия строились именно вокруг их, в связи с чем и получили свои названия: "наука о душе", "любовь к мудрости"³.

² Баранов А. В., Нугайбеков Р. А. Развитие производственных систем: стратегия бизнес-прорыва, С.-Петербург: Питер, 2015. С. 142.

³

[https://www.emory.edu/INTELNET/fs_wisdom.html#:~:text=%D0%9C%D0%A3%D0%94%D0%A0%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20\(wisdom\)%20%2D%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%87%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BA%D0%B0,%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D1%81%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D0%B2%D1%81%D0%B5%D1%85%20%D0%B5%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9](https://www.emory.edu/INTELNET/fs_wisdom.html#:~:text=%D0%9C%D0%A3%D0%94%D0%A0%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20(wisdom)%20%2D%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%87%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BA%D0%B0,%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D1%81%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D0%B2%D1%81%D0%B5%D1%85%20%D0%B5%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9).

Мудрая Человечность организации – конструкт, позволяющий оценить, измерить позитивные межличностные и межгрупповые отношения в организации, измеряемые с помощью модернизированной «шкалы А» Т. Питтински [Pittinsky 2005; Булгаков 2020], которая выстроена на основании теоретической модели аллофилия. *Allophilia* – лингвистический конструкт, созданный Т. Питтински из перевода слова «любовь» с латыни и греческого, в противовес понятию «неприязнь». Основным содержанием подхода Т. Питтински является радикальное отрицание дихотомической модели неприязнь-толерантность. Т. Питтински выстраивает конструкт «неприязнь – толерантность – *allophilia*», где толерантность – середина между неприязнью и положительными межгрупповыми отношениями. Подчеркивается неустойчивость толерантности: при конфликтах происходит соскальзывание толерантной личности обратно на позиции неприязни. Выход из такой ситуации – продвижение благоприятных, человеческих отношений к членам другой группы, т.е. *allophilia*. Мы предположили, что эвфемизмом в нашей культуре понятию «*allophilia*» является понятие «человечность в межличностных и межгрупповых отношениях», дополненного понятиями социальное доминирование, социальная дистанция.

Монография состоит из трех глав, в полной мере соответствующих ее названию, если кратко, то это: Размышления, Измерения, Перспективы мудрой человечности в организациях.

В первой главе представлен теоретический и методологический анализ проблемы. Сформулированы базовые понятия.

Во второй главе – показано становление диагностического комплекса МЧО, на материале организаций разных сфер деятельности обоснована модель изучения МЧО, приведены примеры из практики российских организаций.

Третья глава монографии посвящена грядущему (Т. Базаров) развитию МЧО. Автором выдвинута идея выхода из ловушки рефлексивного управления современных российских предприятий, учреждений путем реализации программы мероприятий по социально-психологическому сопровождению персонала организации в контексте мудрой человечности профессиональных отношений в организации.

Монография изобилует фактологическим материалом эмпирических исследований организаций образования, бизнеса, правоохранительных органов, проведенных как лично автором, так и его учениками.

Для «очеловечивания» научного текста использованы поэтические строки А. Вознесенского, Ф. Искандера, В. Маяковского, О. Хайяма, А. Фета, архитектурные метафоры зданий и дворцов, различных ландшафтов.

*Человек, словно в зеркале мир, — многолик.
Он ничтожен — и он же безмерно велик!*
Омар Хайям

Мудрым нужно слово света ...

А. Фет

Amo et cogito ergo sum⁴

В. Зорин

ГЛАВА 1

РАЗМЫШЛЕНИЯ

МУДРАЯ ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Наиболее важными аспектами проблемы мудрой человечности организации (МЧО) являются понимание возможностей конструкта мудрости как методологической основы изучения человечности в организации; целенаправленное изучение организации как социально-психологического явления; реконструкция мудрости и человечности в контексте межгрупповой адаптационной парадигмы. В первой главе рассмотрены теоретические основы понимания конструкта мудрость как методологии изучения человечности. Рассмотрены понятия «аллофилия» (Т. Питтински); организация; базовые элементы концепции межгрупповой адаптации (МГА) как платформы управления поликультурной организацией; эвристики «матрицы ландшафта» МГА.

1.1 Мудрость как методологическая основа изучения человечности в организации

Мудрость – это интегральное понимание мотивов, эмоций, особенностей принятия решений, поведения других и понимание себя – своих ограничений и возможностей, а также видение мира в широком и разнообразном, более объективном контексте.

Фазиль Искандер писал: «...мудрость обязательно сопрягает разрешение данной жизненной задачи с другими жизненными задачами, находящимися с этой задачей в обозримой связи <...> Умное решение может быть и безнравственным. Мудрое – не может быть безнравственным

⁴ Перевод с лат.: Люблю и мыслю, потому и живу

<...> Мудрость – это ум, настоящий на совести» [Искандер. Стоянка человека, б/д].

Гилович Т., Росс Л. выявлено соотношение детерминации поведения человека в ситуациях нравственного выбора. Это соотношение между: а) ситуативными влияниями складывающейся ситуации; б) личностной детерминацией – влиянием личностных особенностей человека, его мировоззренческих и нравственных установок на принятие решение о поступке. Психологи подчеркивают, что влиять на людей не так легко, как может показаться на основе знакомства с социально-психологическими экспериментами, сконструированными в парадигме ситуационизма. Люди – «не пассивные марионетки, которых за ниточки дергает кукловод» [24 с. 143]. Гилович Т., Росс Л., раскрывая сложившуюся мифологему об эксперименте Милгрэма на подчиняемость, подчеркивают неоднозначность результатов, где две трети участников подчинились требованиям экспериментатора увеличивать силу тока для наказания неуспешного ученика, а треть отказалась подчиниться. Для создания мифа «тотальной подчиняемости», «логично» вытекающего из результатов Милгрэма, его создатели – «популяризаторы науки» – как правило умалчивали об этой трети участников эксперимента.

Здесь будет уместно привести позицию В.М. Аллахвердова, который подчеркивает необходимость тщательного увязывания непосредственно наблюдаемых психологических фактов с наличной системой научного знания на предмет обнаружения соответствий или же, наоборот, противоречий [3].



Рисунок 1.1 – Базовая структура методологического цикла,
Источник: разработана Branco, Valsiner, 1997

Понимание человечности в организации можно достичь только с позиций мудрости, а результаты изучения мудрости могут стать принципами (методологией) изучения человечности. В качестве навигации используем базовую структуру методологического цикла (рис.1).

В классической философии мудрость есть Истина бытия человека, укорененная в его сердце, разуме и поступках или сплав духовного, интеллектуального, ценностного, интуитивного и практического постижения бытия. В результате возникают диспозиции «классический мир как идеальный объект» и реальная система общечеловеческих ценностей, познавательных процессов не лишенных противоречий и деформаций, связанных как с особенностями культурно-исторического развития, типом цивилизации, так и с превалирующей ролью одного из модусов: социальным, телесным, духовным. [28; 7; 5]

Парадигма мудрости до последнего времени была не так популярна в современном гуманитарном знании у молодых исследователей. Проведено и защищено только 1 диссертационное исследование в прямой постановке вопроса [57], в более 300 работах 2011–2022 годов понятие мудрости входило в диагностический инструментарий системы ценностей М.Рокича, при этом дальнейшее расширение возможностей как методология исследования оно не получило. Возможно, здесь проявляется стереотипность представлений о том, что понятие мудрости относится к кругу интересов ученых, работающих в классических парадигмах и исчерпавших возможности формулы результатов исследования «банальность–оригинальность» в своих размышлениях, измерениях, интерпретациях в сторону первой позиции. Сегодня с появлением адаптированного варианта Шкалы самооценки мудрости Дж. Вебстера (saws) ситуация меняется [8; 42].

Значительно усилился интерес к мудрости как предмету научного психологического анализа, где в центр исследований выдвинулись когнитивные процессы, проблемы социального интеллекта [4]. Так в рамках «Берлинской парадигмы мудрости» [64; 65; 66] мудрость трактуется как система знания о жизни человека. Другие характеристики используют американские исследователи, например, мудрость Р. Стернберг в «теории баланса» определяет как знание человека о выигрышных действиях в сложных жизненных ситуациях, достигающих как собственные цели, так и пользу для других. Имплицитные теории мудрости [69; 76] легли в основу эмпирических исследований мудрости. Имеются кросскультурные исследования представлений о мудрости [77; 80]. Экспертное знание социальных задач изучается в школе П. Балтеса [74].

В отечественной психологии, как отмечают Н.Н. Мехтиханова и М.Л. Смутьсон [40], эмпирические исследования мудрости почти отсутствуют. В теории российской психологии М.А. Холодная рассматривает мудрость как составляющую естественного интеллекта,

специфическое состояние интеллектуальной зрелости, являющееся результатом длительного и уникального процесса накопления жизненного опыта и проявляющееся в контексте обыденного образа жизни [56, с. 182–183]; выступает как высшая ступень интеллектуальной одаренности [56 с. 184]. Д.А. Леонтьев относит мудрость к личностному потенциалу человека, его интегральной характеристики в силу того, что понятие мудрости не является чисто психологическим, оно сложно определяется, его трудно отграничить от таких конструктов, как интеллект, креативность и др. [35, с. 92].

Однако исследования мудрости востребованы в сферах образования, менеджмента и организационного лидерства, где мудрость рассматривается в качестве важнейшего личностного ресурса человека [62; 66; 76]. Ведутся разработки многомерных шкал самооценки мудрости, например: [63; 72; 73; 78]. Практика требует применения междисциплинарной методологии [52], которая позволяет интегрировать концепции и методы смежных наук, многообразие языков описания и интерпретаций изучаемого явления, открывает для реинтерпретации феномены, относящиеся к области организационной социальной психологии.

Анализ работ В.П. Зинченко, С.Д. Смирнова, Б.Г. Мещерякова, А.В. Петровского и др. позволяет вычленить основные функции методологии. *Во-первых*, методология обеспечивает ясность и четкость постановки проблемы (научной или практической) со стороны как содержания, так и формы. *Во-вторых*, методология воплощает в жизнь мировоззренческую интерпретацию результатов науки. *В-третьих*, методология позволяет формировать стратегию развития науки и практики. *В-четвертых*, методология активизирует процесс развития науки и практики. Именно поэтому и происходит смена методологических подходов, имеющих в основе сформулированные новые принципы, которые позволяют как бы «раздвинуть шторы» для лучшего видения диапазона возможностей. *В-пятых*, методология приносит определенные средства для решения поставленных задач, особые специфические средства и методы. И, наконец, *в-шестых*, методология разрешает описать и оценить саму деятельность исследователя или практика. Речь идет об анализе самой структуры научной деятельности, включающей мотивацию, цели, задачи, действия, средства и методы, оценку результатов. Обращение к этим вопросам способствует улучшению организационной стороны исследования или преобразования изучаемых объектов. Практик, не учитывающий роль методологии в собственной деятельности, часто оказывается просто слепым, не видя и не понимая того, что он сам делает, когда взаимодействует с ситуацией. Сложнейшая проблема разрыва между теорией и прикладными исследованиями коренится именно «в отсутствии чётко определённых понятий, которые являются важным предварительным условием научного развития».

Анализ философских взглядов, прежде всего В.И. Зорина [28], дополненных результатами немногочисленных эмпирических исследований, позволил сформулировать ряд принципов, важных для изучения человечности в организации.

Во-первых, мудрость как специфическая когнитивная карта, которая может быть важнейшей структурой, влияющей на формирование и развитие общей картины мира, формирующей регулятивные механизмы когнитивных процессов. Такая карта входит в систему метарегулятивов познавательной деятельности человека, играет большую роль в формировании репрезентаций, определяющих и контролируемых как мысли и поступки людей, так и позволяет выработать образцы и виды репрезентаций более высокого порядка, таких, например, как социальное взаимодействие в организации.

Отечественная традиция социальной психологии труда (Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев и др.) рассматривает деятельность как систему последовательно решаемых задач по достижению планируемых человеком целей преобразования (вещного мира, мира человеческих отношений). С точки зрения регуляторного подхода, предлагается различать субъектные позиции человека, осуществляющие деятельность, разные по направленности, в зависимости от решаемой им в данный конкретный момент частной задачи. Человек как субъект решения задачи (осуществления деятельности) может выступать в разных субъектных ипостасях, будучи занятым: определением целей деятельности, анализом условий и определения предмета потребности, выбором средств и способов осуществления действий, оценкой результатов и, наконец, коррекции и развития собственного субъектно-деятельностного опыта (А.К. Осницкий). В свою очередь изменения ситуаций деятельности, таких как расформирование/слияние организаций, ставших типичными в российской действительности, ведет к доминированию социально-психологических адаптационных факторов организации, несущих амбивалентное начало в развитии личности и организаций (А.В. Булгаков).

Используем теоретическую модель мудрости, на основе которой построена Шкала самооценки мудрости (SAWS) Дж. Вебстера [72; 78; 79]. Шкала базируется на выделении устойчивых личностных качеств человека, распределенных по пяти шкалам: открытость, регуляция эмоций, юмор, опыт, воспоминания/рефлексия.

Открытость. Мудрость характеризуется открытостью человека идеям, ценностям и особенно опыту, принадлежащему самому человеку. «Мудрая открытость» – это готовность человека постоянно пробовать что-то новое, принятие других людей и многообразия жизненных событий и перспектив. Открытость мудрых людей касается не только внешнего мира, но также, что очень важно, затрагивает их внутренний мир. Мудрый человек полон творческих идей, мыслей, желаний, которые постоянно порождает и

«взращивает». Мудрые люди, открытые своим чувствам, способны в полной мере принять разнообразные и часто сильные внутренние переживания, не чувствуя при этом себя разбитыми. Способность гибко управлять переживаниями – важный аспект мудрости [42].

Регуляция эмоций. Чувствительность личности к аффектам и регуляция эмоций являются ключевыми элементами мудрости. Эмоциональная экспрессия участвует в обеспечении психического здоровья и полного функционирования личности. Регуляция эмоций в структуре мудрости означает внимание человека к своим эмоциям и чувствам, умение распознавать едва уловимые и смешанные эмоции, проявлять чувствительность к их нюансам. Очень важным является принятие не только позитивных, но и негативных эмоций. Мудрое отношение к своим эмоциям охватывает весь их спектр: от гнева, горя, фрустрации до радости, счастья и экстаза. Понимание, принятие и регуляция эмоций являются проявлениями мудрости. Следствием такой эмоциональной зрелости является развитие чувства юмора в отношении превратностей судьбы.

Юмор. Юмор является важнейшим, но мало исследованным компонентом мудрости. Мудрый человек использует юмор в различных жизненных контекстах для достижения множества целей. Мудрому человеку свойственны способность к распознаванию иронии, тонкий юмор, способность вызывать с помощью юмора чувство душевного комфорта у других людей, умение адекватно использовать юмор как копинг-стратегию. Юмор снимает остроту переживаний в трудных ситуациях и дает ощущение перспективы при их разрешении. Не все виды юмора являются проявлениями мудрости. Сарказм, поддразнивание, едкий юмор не относятся к мудрому поведению. Мудрые люди развивают в себе способность «не принимать себя слишком серьезно». Юмор обеспечивает «эмоциональное противоядие» от субъективного дистресса, вызванного кризисными событиями, с которыми время от времени сталкивается в своем жизненном опыте каждый человек.

Опыт. Мудрость накапливается в процессе принятия жизненно важных решений в условиях неопределенности, сопровождающей многие кризисные события. Речь идет при этом не о тривиальных или «академических» проблемах. Мудрость необходима для решения особенно сложных и жизненно важных вопросов. Особенно мудрость нужна в тех случаях, когда последствия принятых решений и действий позже нельзя будет исправить. Важно видеть не только неизбежные в таких случаях негативные переживания, но и опираться на возможность актуализации в этих ситуациях силы и добродетелей человека, то есть рассматривать критический жизненный опыт со стороны его позитивных вкладов. Человек не должен пренебрегать и опытом положительных пиковых переживаний, ведь именно они способствуют счастью, миру, спокойствию и психологическому благополучию. Мудрый человек исходит из того, что

события не только положительного, но и отрицательного характера обогащают развитие личности. Кризисные эпизоды жизни стимулируют его осмысливать (перерабатывать) пережитый критический опыт для использования результатов такого осмысления в последующей жизни.

Воспоминания/рефлексия. Трудности, с которыми человек неизбежно сталкивается в процессе жизни, со временем усугубляются, если человек упускает возможность извлекать из пережитого опыта жизненные уроки. Сами по себе кризисные события не способствуют развитию мудрости, если нет их рефлексивной проработки. Стремясь осмыслить ошибки и неудачи, успехи и достижения своего прошлого, человек готовится к проживанию подобных ситуаций в настоящем и будущем. В результате такой рефлексивной работы над своим прошлым человек становится способным принимать сбалансированные решения по самым сложным вопросам в настоящем и в отношении своего будущего, оттачивая навык преодоления жизненных трудностей и обретая чувство эффективности в отношении значимых событий своей жизни.

Во-вторых, мудрость как инструмент познания. Мудрость дает возможность всем людям, независимо от религиозной веры, расы, культуры и социального статуса, познать сокровенный смысл жизни и достигнуть полноты счастья. Она всепроникающая и многоликая, удивительно прекрасная и гармоничная, простая и сложная. Мудрость – главная цель не только познания, но и всей человеческой жизни. В практике жизни, иногда под влиянием духовно-нравственного инстинкта, наш ум интуитивно использует смутное, подсознательное понимание мудрости.

Раскрытие психологической природы, психологических механизмов управления персоналом организации, факторов психологического проектирования и сопровождения профессиональной деятельности посвящены научные исследования К.А. Абульхановой-Славской, Л.Н. Аксеновской, Б.Г. Ананьева, Т.Ю. Базарова, А.В. Булгакова, А.Л. Журавлева, Е.А. Климова, Н. Корнелиуса, А.Б. Леоновой, И.Н. Носса, В.Н. Селезнева и др.

Изучение психологических явлений человека труда традиционно реализовался в *культурно-историческом и деятельностном* подходах в работах ведущих отечественных ученых (Л.С. Выготский, С.Л. Рубинштейн, П.И. Зинченко, А.Н. Леонтьев, В.П. Зинченко, А.Р. Лурия, А.А. Смирнов). В деятельностном подходе сформулирована концепция деятельностного опосредствования процесса развития личности (А.Н. Леонтьев, А.В. Петровский). Для организаций различных типов в профессиональной деятельности персонала выделяется такая деятельность как управление персоналом, центральной задачей которого является необходимостью объединения других людей в направлении достижения общих целей с опорой при этом на принцип иерархии (А.В. Карпов).

Одним из важных положений наследия Л.С. Выготского является принцип знакового опосредования. Принцип обозначает способ управления поведением, реализуемый самим индивидом. Все психическое развитие рассматривается как изменение структуры процесса психического за счет включения в нее знака (символа), что ведет к изменению натуральных, непосредственных процессов в культурные, опосредованные» [Выготский 2005]. Для раскрытия природы и многообразия феноменологии психической жизни как личности сотрудников, так и профессиональных организаций в целом, А.В. Булгаков и В.Т. Кудрявцев обозначили позицию культуры в профессиональной деятельности как принцип культурного опосредования, который представлен в виде реципрокной взаимосвязи трех аспектов культуры с соответствующими дескрипторами: среда (ценности, единство среды), опосредствование (инструментарий жизнедеятельности, деконтекстуализация медиаторов), посредничество (медиация как процесс и результат).

В-третьих, мудрость как принцип культуры. В культурах всех народов, есть великая и главная ценность для человечества, с помощью которой возможно духовное возрождение людей – это мудрость. На ее фундаменте формируется понимание сокровенного смысла нашей жизни и путей обретения счастья. Мудрость является главной формой закрепления в культуре смысла и содержания различного рода моральных норм и духовных ценностей в обычаях, традициях, обрядах, в ритуалах, в запретах (табу), в мифах, сказках, песенном творчестве, в пословицах, поговорках и в других способах жизненного человеческого бытия.

Мудрость основывается на неуловимой связи между характером культуры и распространением предпринимательства. В совместной работе немецкий экономист Катарина Эрхард и швейцарец Саймон Хейни продемонстрировали, что современная активность в основании новых компаний в Швейцарии зависит от происхождения их основателей – но не в одном-двух поколениях назад, а приблизительно с XVIII века. Эрхард и Хейни установили, что успешность этих компаний не связана с текущей инновационностью [23; 30].

Авторы предполагают также, что их работа отвечает отчасти на вопрос, какие компоненты культуры могут быть важны для предпринимательства. Что является детерминантой в «основной» культуре: склонности к инновациям или опора на интуицию в условиях неопределенности и готовности к риску. Эрхард и Хейни на эмпирическом материале сравнения «исторически» немецких и французских предпринимателей Швейцарии доказали, что склонность к инновациям значения не имеет, а заложенная в культуре оценка рисков является определяющей. По мнению авторов, в 1991 году ни в Восточной, ни в Западной Европе, ни в России этого даже не предполагали, да и уничтожить

предпринимательскую культуру со столь корнями почти невозможно даже в ходе социальной революции.

В-четвертых, принцип гармонии, единства и многообразия функционирования мудрости в «великом информационном поле» (В.С. Мухина). Она как бы разлита в нем и представляет собой энергоинформационную матрицу, которая помогает преодолеть хаос и противоречия по закону гармонии ведет к самосозиданию и саморазвитию человека в человеке.

Мудрость как способ реализации в жизни Гармонии Любви, Разума и Совесть. Этот процесс приведет в перспективе к возрождению духовности. Необходимо иметь в виду, что духовность у людей бывает разной. Наряду с религиозной духовностью человека существует духовность светская. Кроме того, в реальной жизни мы сталкиваемся с проявлениями позитивной духовности и негативной ее формой (например, у террориста, у убийцы). Кроме того, есть много людей с неразвитой духовностью или почти бездуховных.

Сегодня господствует человек экономический, или «хомо экономикс» с технократическим мышлением, лишенным совести и сострадания. Для многих из них духовность – пустой звук. Она заменяется формальными походами в церковь, мечеть или синагогу... Главное в жизни такого человека – ориентация на «золотого тельца», на прибыль, на удовлетворение утилитарных, эгоистических интересов, на рассудок.

Мудрость – не только сущность духовности, но и самый эффективный, и в то же время самый человеческий способ достижения успеха, обретения материального богатства в органическом единстве с богатством духовным. Одновременно мудрость позволяет обрести крепкое здоровье и полноту человеческого счастья. Ориентация на духовное бытие, на мудрость, на любовь – это не только важнейший признак высокого уровня развития человека, но и источник всех его достижений.

В-пятых, принцип мудрости как главной, объединяющей идеи организации в противовес глупости на всех уровнях человеческого взаимодействия. В условиях перманентных кризисов остро необходимо принятие и почитание мудрости людьми не только на уровне разума, инстинктов и интуиции, важно найти способы возрождения ее в обычаях, традициях, ритуалах и других формах проявления народной, организационной, корпоративной культуры.

Сегодня мудрость приобретает большой вес в карьерном плане. Она обеспечивает вне возрастную стабильную востребованность. Мудрость необходима для эффективного управления развитием: страны, компании, карьеры, семьи, наконец, себя. Она необходима для выживания и адаптации в современном сложном, быстроменяющемся мире с его экстраординарными вызовами. Мета-навыки – soft and hard skills – необходимое условие динамично развивающейся карьеры в самых разных

сферах, ее «непотопляемости». Мудрость как поток «растекается» по разным сферам жизни и профессиям, обогащая каждое направление новыми возможностями и выигрышными стратегиями. В 21 веке она по-новому открывается учеными, переосмысливается, адаптируется для прогнозов, форсайтов, сценарного планирования, как в профессиональной, так и в личной жизни.

Дихотомией мудрости является часто возникающая человеческая глупость – величайшая опасность существования человечества. У итальянского историка экономики Карло Манлио Чиполла есть эссе, описывающее фундаментальные законы Глупости. Ученый сформулировал свою главную мысль четко – глупые люди многочисленны и иррациональны. Они создают проблемы для других людей без очевидной выгоды для себя, снижая общее благополучие общества. Защиты от них не существует, кроме упорной работы разумных людей для компенсации убытков, нанесенных их глупыми собратьями.

Кратко изложим основные законы человеческой глупости [46], которые возможно помогут оптимизировать взаимодействие с другими, избавиться от некоторых иллюзий психологического позитивизма. Графическое изображение типологии приведено на рис. 1.2.

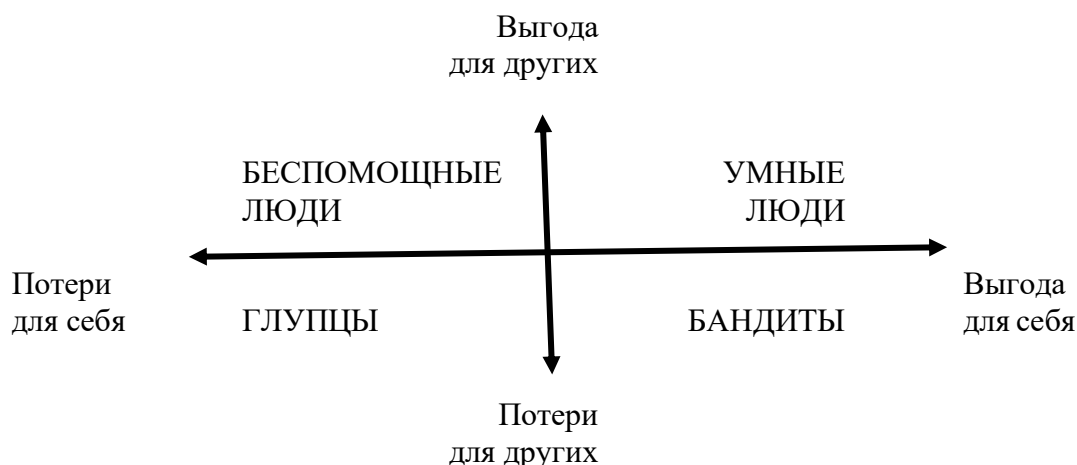


Рисунок 1.2 – Типология Глупости

Источник: разработана Карло Манлио Чиполла, 1978

1. *Всегда и неизбежно люди недооценивают количество глупцов вокруг них.* Это не зависит от того, сколько их видится вокруг. Иллюзия состоит в предположении, что многие из этих людей умны. Основание: наблюдаемые внешние факторы – успехи в работе, образовании и т.д., которые должны исключить глупость. Но это не так.

2. *Вероятность наличия глупости человека не зависит от других его характеристик.* Глупость – это переменная, остающаяся неизменной. Пол, раса, национальность, уровень образования и доход — все категории имеют

процент глупых людей. Например, есть глупые профессора колледжей в любой нации и в любой стране. Но сколько их, сказать невозможно.

3. *Золотой закон Чиполлы – глупцы создают проблемы другим без очевидной выгоды для себя.* Это, по сути, закон иррациональности. Чиполла строит типологию (рис. 1.2). Первый тип – это умные люди, чьи действия несут благо для всех. Второй – бандиты, получающие выгоду за счет других. И третий – беспомощные люди, обогащающие других людей за свой счет. Неглупые люди – это разрозненная и изменчивая категория. Иногда человек действует разумно, иногда, как бандит, иногда он беспомощен. Глупцы, напротив, – эталон постоянства, всегда подчиняется своему идиотизму. Они особенно опасны, так как разумным людям сложно понять их действия. Можно понять бандита, в его поступках есть логика. Можно предугадать его действия и предпринять защитные меры. Но это абсолютно невозможно в отношении глупцов. В их действиях нет смысла, нет выгоды, нет плана. Нет возможности рационально предсказать их действия

4. *Неглупые люди всегда недооценивают разрушительную силу глупцов.* Они забывают, что ведение дел с глупцами всегда будет дорогостоящей ошибкой.

5. *Глупец – самый опасный тип человека.* Глупец опаснее бандита. Невозможно ничего поделать с глупцом. Общество рухнет под весом его глупых граждан. А общества, развивающиеся несмотря на действия глупцов, имеют высокий процент разумных людей, уравнивающих убытки от них.

Типология скорее практическая, чем теоретическая. Ее трактовки звучат жестко, порой безапелляционно. Но это, по нашему мнению, «просто о сложном» (Е.А. Климов). Типология выстроена на основании профессиональной рефлексии автора, его наблюдений, логико-психологического анализа. Однако несмотря на отсутствие эмпирической базы, типология безусловно имеет эвристический потенциал, делая прозрачными нередко встречающиеся управленческие коллизии с персоналом организации.

Усиливает понимание глупости представление её как феномена дефицита ментализации мудрости. Под ментальной репрезентацией, ментализацией понимается такая форма социального познания, которая позволяет «воспринимать, представлять в воображении, эмоционально относиться, придавать смысл и причинность происходящему в субъективном мире – своем и другого человека. Ментализация предполагает интеграцию как контекстуальных факторов, материальных или физических аспектов ситуации и поведения, так и внутренних субъективных переживаний, убеждений, целей и интенциональных состояний в качестве репрезентативных побудителей того или иного поведения».

В глупости, по нашему мнению, «отражаются двойные деструкции связей онтогенетически ранние и примитивные формы ментализации.

Процесс ментализирования регрессирует к своим докатегориальным и когнитивно-аффективно-недифференцированным уровням и структурам (синкретической и комплексной организации), разворачиваясь произвольно и бессознательно, теряя смысловую связность, символическую опосредствованность и направленность на понимание субъективного мира – своего и Другого» [52].

В-шестых, принцип Любовь как Путь к мудрости и основа человечности.

Для обозначения системы формирующихся взглядов, помогающих обрести мудрость уже древние греки, нашли в своем языке глубокое по смыслу слово, как любовь к мудрости. Существует предание, что Пифагор на вопрос одного правителя: «Ты кто? Мудрец?», ответил, – «Нет, я философ, ищущий Мудрость и правильный образ жизни». Платон, вслед за Пифагором, считал, что Мудрость – это достояние богов. Невеждам ее знание недоступно.

В основе человеческой жизни лежат три скрытых, но важных ее качества: обладание свободой или возможностью выбора; способность к творчеству во всех сферах; духовность – синтез высших ценностей в человеке. С духовностью, связано стремление человека обрести достойный смысл жизни, или желание уйти от своего низшего, животного начала, реализовать свое человеческое достоинство и свою Человечность.

«Люблю и мыслю, потому и живу» («Amo et cogito ergo sum», В. Зорин, 2003)– как логическое продолжение великих истин, возникших в истории развития познания: «Знание – сила» (scientia sit potentia Ф. Бэкон); «Мыслю, следовательно, существую» («Cogito ergo sum», Р. Декарт).

Любовь один из главных Путей движения человечества к Мудрости, надежный способ преодоления эгоизма. Добро, как и любовь, не нуждается в объяснении, зло нуждается. Любовь главный метод практического укоренения отношений добра, милосердия, справедливости между людьми, а также как способ выкорчевывания эгоизма и других пороков человека [28].

Любовь прекрасна и трудно объяснима, по сути дела, сакральна. Это устремленность к единению, пониманию близости с другим человеком, с другими людьми. В отношениях между людьми подлинная любовь – это, прежде всего, видение прекрасной индивидуальности другого человека. Это переживание его красоты, уникальности и неповторимости. Она связана со стремлением к глубокому внутреннему союзу при сохранении каждой стороной взаимодействия своей индивидуальности. Любовь всегда великодушна. К одной из форм социальной любви можно отнести стремление к согласию, гармонии, состраданию, милосердию, терпимости и т.п. в отношениях.

В контексте наших размышлений вызывает интерес теоретическая модель Allophilia (аллофилия), созданный Т. Питтински (2005) в форме лингвистического конструкта из перевода слова «любовь» с латыни и

греческого, в противовес понятию «неприязнь». Т. Питтински выстраивает конструкт «неприязнь – толерантность – *allophilia*», где толерантность – середина между неприязнью и положительными межгрупповыми отношениями (рис. 1.3).

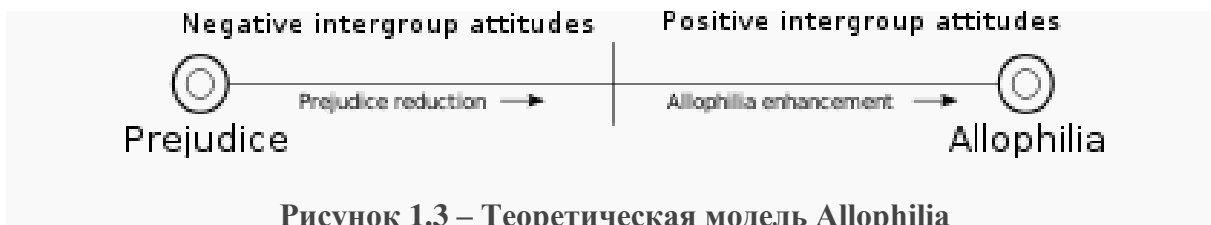


Рисунок 1.3 – Теоретическая модель *Allophilia*

Источник: разработана Годд Питтинский, 2005

Таблица 1.1 – Соотношение общих принципов социальной психологии, изучения внутригрупповых отношений, мудрой человечности организации

Общие социально-психологические принципы	Принципы изучения внутригрупповых отношений	принципы мудрой человечности
Принцип единства социально-психологических явлений, среды и активности	Универсальность и диверсификация во внутригрупповых отношениях	принцип мудрости как главной, объединяющей идеи организации в противовес с глупостью на всех уровнях человеческого взаимодействия мудрость как специфическая когнитивная карта
Принцип социально-психологической системности	Системный характер внутригрупповых отношений	принцип Любовь как Путь к мудрости и основа человечности
Принцип социально-психологического развития	Социально-динамическое моделирование внутригрупповых отношений	мудрость как принцип культуры мудрость как инструмент познания
Принцип социальной и психологической комплексности	Принцип сопряжения амбивалентности в изучении внутригрупповых отношений	принцип гармонии, единства и многообразия функционирования мудрости в «великом информационном поле»

Источник: разработана автором

Подчеркивается неустойчивость толерантности: при конфликтах происходит соскальзывание толерантной личности обратно на позиции

неприязни. Выход из такой ситуации – продвижение благоприятных, человеческих отношений к членам другой группы, т.е. *allophilia*.

Следует отметить, что негативные явления в организационных отношениях – традиционный объект социально-психологического изучения. *Allophilia* не может быть вырвана из модели Т. Питтински «неприязнь-толерантность-*allophilia*». В организации важно изучение всех элементов. Так неприязнь, ущерб другим в организации является результатом доминирования как ее руководителей, так и отдельных сотрудников. Считаю целесообразным дополнить диагностический инструмент шкалы аллофилия шкалой социального доминирования. А сам интегративный конструкт назвать «человечность межличностных и межгрупповых в организации», где в качестве эвфемизма понятие «*allophilia*» в нашей культуре является понятие «человечность межличностных и межгрупповых отношениях».

Как итог приведенных размышлений соотнесем общие принципы социальной психологии, изучения внутригрупповых отношений [68] и сформулированных выше принципов мудрости человечности организации (табл. 1.1).

1.2 Организация как социально-психологическое явление: феноменология, развитие, механизмы управления

Сложность организации как объекта исследования является основой того, что она изучается многими современными научными дисциплинами: социологией, психологией, экономическими и юридическими науками, информатикой, теорией организации. В социальных науках понятие «организация» употребляется двояко. С одной стороны, организация – это один из процессов управления социальной системой. С другой стороны, организация представляет собой один из видов социальной системы.

Организацию можно определить как объединение людей, направленное на достижение целей и удовлетворение интересов посредством совместной деятельности и имеющее правовой статус. Критерием, отличающим социальную организацию от всех других видов социальных групп, является определенная структура отношений и система взаимосвязанных интересов, мотивирующих деятельность. По мнению А. Л. Свенцицкого, организацию самым общим образом можно определить как группу с дифференциацией ролей [50].

Организация как междисциплинарное понятие. В социальных науках общепринята производственно-деятельностная типология организаций, однородных по отношению к базовой деятельности: 1) отрасли организаций первичного цикла, занимающиеся непосредственным

использованием в производственной деятельности ресурсов внешней среды; 2) отрасли организаций вторичного цикла, в состав которых входят предприятия и иные организационные субъекты обрабатывающей деятельности; 3) отрасли организаций третичного цикла, предприятия и организации которых оказывают услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов; 4) к четвертому сектору принадлежат организации, которые занимаются информационными технологиями [50].

Данная типология является как бы голографической. Она одинаково применима как для выделения макроуровней социальных организаций, так и для локальной характеристики каждого из выделенных уровней. То есть результаты типологизации могут «вкладываться» друг в друга, взаимно выражая и дополняя с разных позиций общее содержание (рис. 1.4).



Рисунок. 1.4 – Среда организации

Источник: https://studbooks.net/1402579/menedzhment/struktura_vneshney_sredy_organizatsii

Вызывает интерес Файро-теория У. Шутца, имеющая проработанный понятийно-категориальный аппарат и технологии управления группами в организации. Термин «Файро» происходит от начальных букв словосочетания Fundamental Interpersonal Relation Orientations. Одними из базовых понятий Файро-теории являются понятия межличностных и межгрупповых потребностей. По мнению автора три потребности присоединение, контроль и открытость характеризуют весь спектр межгруппового взаимодействия.

В теории организаций разработаны и активно используется следующие базовые принципы организационного развития:

1. Утверждения об отдельных личностях: каждый человек нуждается в личностном росте и развитии; потенциальные возможности большинства работников используются не полностью.

2. Утверждения о группах: групповая работа важна для людей; работа в группе становится более эффективной на основе развития внутреннего сотрудничества.

3. Утверждения об организации: изменения в одной подсистеме организации приводят к изменениям в других (смежных) организационных подсистемах; в большинстве организаций уровень межличностной поддержки, взаимного доверия и сотрудничества ниже не только желаемого, но даже необходимого; ситуации, связанные с выигрышем или проигрышем как результатом деятельности, являются дисфункциональными для организационных систем; большинство организационных конфликтов являются следствием наличия недостатков в построении организации, а не проблем межличностных отношений или недобросовестности персонала; когда уделяется внимание эмоционально-чувственной стороне деятельности организации, тогда открываются широкие возможности для улучшения руководства, коммуникации, сотрудничества и получения удовлетворения от работы; организационная структура и ее построение (организационный дизайн) – не догма, она может быть модифицирована применительно к потребностям личности, группы и организации, скорректирована в соответствии с решаемыми задачами.

Названные базовые принципы (утверждения) конкретизируются в концепции организационного развития (ОР) на нескольких уровнях (от организации в целом до отдельного человека), которые в совокупности образуют целостность реализации технологий организационного развития. Каждому из уровней соответствуют определенные решаемые задачи.

В целом *результатами организационного развития являются*: оптимизация организационно-функциональной и организационно-управленческой структур, повышение его способности к изменению и развитию, модификация поведения людей в сторону более позитивного отношения к работе и друг к другу, обеспечение индивидуального и группового самоуважения персонала, сплочение управленческих усилий, мобилизация уверенности лидеров организации, достижение общей удовлетворенности от работы. Эти результаты соответствуют сугубо прагматическим запросам, смогут удовлетворить самого взыскательного руководителя.

Психологическое содержание организационного развития. Рассмотрение психологического содержания организационного развития целесообразно провести по следующим уровням: индивидуальном,

межличностных отношений, групповых отношений, межгрупповых отношений в организации, на уровне организации в целом.

Содержание организационного развития наиболее подробно разработано и реализуются на **индивидуальном уровне**. В организационном развитии основными областями деятельности, где задействуется личностный уровень, являются: управление работником в процессе выполнения им отдельных задач (управление по задачам); изменение (модификация) поведения персонала; развитие содержания выполняемых им работ. Этот уровень первоначально являлся и является до сих пор основным «полигоном» исследований психологов.

Теоретико-методологический анализ проблемы **межличностных отношений** дан в работах конфликтологов А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова (2000). С начала 90-х гг. благодаря исследованиям А.Я. Анцупова начинает интенсивно развиваться системно-ситуационный подход к изучению конфликтов. Были разработаны основы междисциплинарного подхода к исследованию конфликтов, показано место психологии в создании междисциплинарной области науки – конфликтологии, существенно расширен понятийно-категориальный аппарат, уточнено понимание сущности конфликта. В ряде исследований был реализован ретроспективный анализ конфликтов. На большом массиве эмпирических данных выявлены и изучены основные закономерности возникновения, развития и разрешения конфликтов.

Групповые отношения определяются в исследованиях отношений группа – группа, личность – группа. Здесь можно использовать модель организации как группы апробированную нами при изучении педагогических, школьных, студенческих, воинских коллективов (рис. 1.5). Структурная теория утверждает, что дисфункцию системы задают крайние варианты. Плохо, когда границы или слишком жесткие, или слишком размытые. Если внешние границы слишком жесткие, то происходит мало обменов между группой и внешним окружением, наступает застой в системе. Если границы слабые, то у членов группы много связей с внешней средой и мало между собой. Модели групповой структуры обычно создаются для установления связи между теорией, эмпирическими исследованиями и практикой оказания социально-психологической помощи.

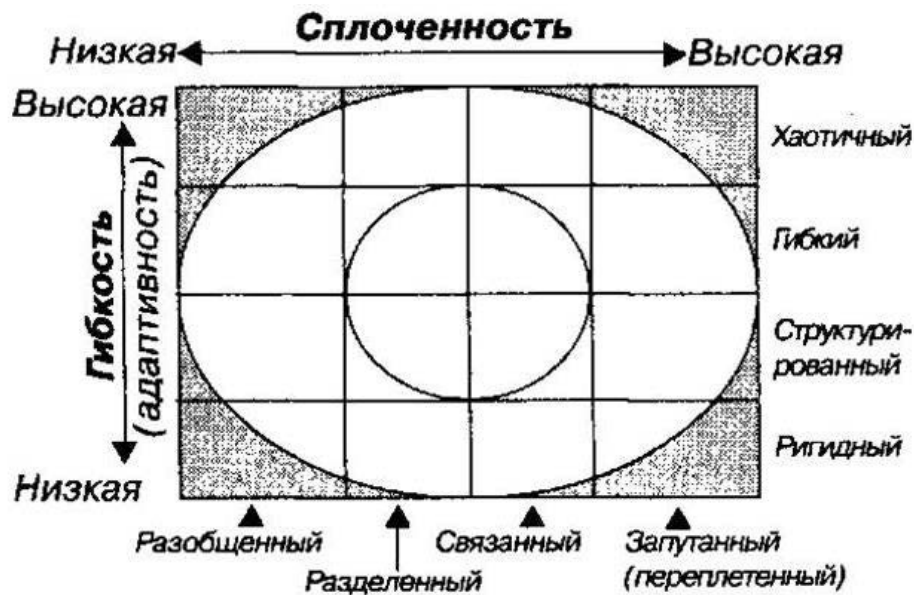


Рисунок 1.5 – Циркулярная модель
 Источник: разработана Олсон, 1986

В модели сплоченность и иерархия являются ключевыми измерениями для описания структуры взаимоотношений в коллективе. Термин сплоченность определяется как эмоциональная связь, близость ценностных ориентаций членов группы. В отношении групповых систем это понятие используется для описания степени, до которой члены группы видят (идентифицируют) себя как связанное целое. Понятие иерархия охватывает несколько социально-психологических понятий. Это авторитет, доминирование, степень влияния одного члена группы на другого. Понятие иерархии используется в изучении изменений в структуре ролей и правил (традиций) внутри группы.

В данную модель, кроме параметров сплоченность и иерархия введено понятие гибкость, то есть способность группы адаптироваться к изменению ситуации и социальным стрессам. Эти параметры, возможно, считать ключевыми параметрами в описании структуры групповых взаимоотношений.

Выделяют четыре уровня сплоченности: низкий – разобщенный тип; раздельный переходящий к умеренному; связанный – уровень от умеренного к высокому и запутанный – чрезмерно высокий уровень. Групповая гибкость определяется как количество изменений в групповом руководстве, групповых ролях и правилах, регулирующих взаимоотношения. На этой шкале выделяются четыре уровня: ригидный – очень низкий; структурированный – переходный от низкого к умеренному; гибкий – умеренный; очень высокий – хаотический тип групповой системы. Постулируется, что центральные уровни сплоченности (раздельный, связанный) и гибкости (структурированный, гибкий) являются сбалансированными и обеспечивают оптимальное групповое

функционирование, в то время как крайние значения по этим шкалам (разобщенный, запутанный, ригидный и хаотический) являются проблемными, вызывающими состояния социально-психологической дезадаптированности членов группы.

В проведенных исследованиях на различных выборках (Булгаков А.В., 2000; Терновский А.С., 2005 – на материале ВМФ; Гиренков Ю.В., 2004 в курсантских коллективах ВУ; Ульянов В.Ф., 2004 – на промышленных предприятиях нефтегазового комплекса; Сурковой Л.М., 2005 – в медицинском учреждении) доказана работоспособность приведенной модели группы, являющейся авторской модернизацией циркулярной модели Олсона (1996).

Межгрупповые отношения в организации целесообразно рассмотреть с позиций концепции групповой психологической защиты В.А. Штроо (2001, 2021). Автор характеризует группу, с одной стороны, как системное образование, в ходе развития которого обнаруживаются и преодолеваются противоречия между базовыми системными тенденциями – изменением и сохранением, а, с другой, – как целостную социально-психологическую общность, обладающую некоторым "внутренним" планом совместной деятельности, что и позволяет говорить об особой групповой реальности.

Ресурсом управления функционирования организации, а при необходимости ее изменениями являются знания и применение психологических механизмов межгрупповой адаптации (МГА).

МГА – процесс/результат оптимизации взаимодействия групп. МГА характеризуется соответствующими субкультурами, основу которых составляют мотивационные, когнитивные, эмоциональные, поведенческие и интегральные компоненты. В концепции МГА обоснованы психологические механизмы (ПМ):

- 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 [16], медицины [17], экономики [15] 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 разностатусных 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.

Представим результаты краткого анализа понятия «психологический механизм» [14]. 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 – 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 более 280 диссертационных работ, в названии которых включено понятие ПМ (из них 16% диссертаций на соискание ученой степени доктора наук). 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» (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. *mechanē* – 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 ресурсобразующих 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, предьявляя 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. Гусяковой (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.

1.3 Сопряжение концепций мудрой человечности и межгрупповой адаптации как платформы управления поликультурной организацией

Если сопряжение рассматривать как «взаимосвязь чего-либо с чем либо, неперемное сопутствие, совмещение нескольких объектов, явлений» [2], то сопряжение концепций МЧО и МГА следует видеть, как изучение общей основы – взаимодействие межличностное и межгрупповое. Пересечение общих теоретических и методологических оснований дает возможность реализовать амбивалентный подход в изучении и управлении поликультурной организацией.

Проведем теоретический анализ социально-психологических концепций, найдем области пересечения концепций.

Концепции человечности. В отечественной психологии к проблеме человечности в отношениях обращались В.М. Бехтерев, В.Д. Шадриков, ученые казанской психологической школы под руководством Л.М. Попова. Особое место занимают исследования А.В. Суворова по проблеме человечности как фактора саморазвития личности (1996). Краткий обзор исследований «человечности» позволяет использовать следующее определение. «Человечность – моральное качество, выражающее принцип

гуманизма применительно к повседневным взаимоотношениям людей. Включает ряд более частных качеств – благожелательность, уважение к людям, сочувствие и доверие к ним, великодушие, самопожертвование ради интересов др., а также предполагает скромность, честность, искренность.» (Философский словарь). В концентрированном виде: «Человечность – гуманность, человеческое отношение к окружающим» (Ушаков, 2020).

Человечность должна стать смыслом жизни «каждого живого человека». По мнению А.В. Суворова, «проблема реализации человечности – проблема личного качества каждого. Наивысшее качество – самореализация личности – пожизненная конкретизация человечности субъектом своих отношений с самим собой и окружающими людьми. Что означает ответственность за себя перед своей совестью; реализация стремления помочь; сохранить благополучие» (Ильенков, 1970). Реализация Человечности происходит внутри процесса саморазвития личности. Человечность формируется стихийно и целенаправленно. В практике через реализацию двух психологических механизмов: 1) реакция на бесчеловечность и 2) формирование Человечности. Процесс этот – единый.

«Человечность возникает в борьбе инстинкта и морали, эмоций и разума, эгоизма и альтруизма, добра и зла, греха и добродетели. В этой борьбе формируется духовность человека, высшее выражение человечности. Единичный человек духовен, пока следует морали. Единичный человек духовен, если для него общественно значимое стало личностно значимым», а «... любовь выступает как одно из высших проявлений человечности» (Шадриков, 2004).

Отечественные психологи (Суворов, 1996; Шадриков, 2004; Бурганова и Савкина, 2013; и др.) и зарубежные исследователи (Mayo, 1933; Mizruchi, 2013; Petriglieri, 2020). в той или иной степени рассматривали человечность в структуре личности профессионала. Результаты их исследований не остались незамеченным, они используются при проведении профессиональной ориентации, традиционного профессионального психологического отбора, в психотерапевтических практиках.

Однако термин «человечность» у некоторых психологов труда нередко вызывает непроясненный когда-то вопрос: «Человечность – это понятие философии или психологии?». Вопрос подкрепляется реалиями жизнедеятельности и развития современных российских организаций, неразрешенным, вечным спором между академической и практической психологией. Всем понятны или знакомы этические проблемы в проведении психологических исследований в теории (проблема недобросовестного заимствования, принцип Матфея в научном цитировании, замалчивание результатов исследований, несоответствующих доминирующей в научном сообществе сегодня парадигме и т.д.) и практике (этические нормы проведения эксперимента, предъявление результатов обследуемым

сотрудникам и их руководителям, реалистическая обоснованность рекомендаций и т.д.). По нашему мнению, настало время с позиций современных научных взглядов прояснить вопрос, что понятие человечность дает для социальной практики конструирования и оптимизации межличностных, межгрупповых отношений по принадлежности к этносам, конфессиям, профессиям, поколениям, организациям, специфическим группам с явными отклонениями и иными отличиями.

Считаем возможным предположить, что понятие человечность является критерием по оценке оптимальности в организационных взаимоотношениях.

Конгруэнтное сопряжение понятий *allophilia*, содержательно раскрытое в зарубежных исследованиях Тодда Питтински его последователей, с положениями авторской концепции МГА в организации позволит представить человечность в отношениях в качестве современного социально-психологического аспекта культурно-исторической теории Л.С. Выготского (Булгаков, 2015).

Актуальными являются и эмпирические стороны проблемы. Исследования Т. Питтински доказали, что измерение позитивного в деструктивном в межгрупповых отношениях дает больший прогностический эффект о поведении человека, чем такое же измерение негативного. Отметим, что проблема амбивалентности как в диагностике, так и методологии социально-психологических исследований, не всегда привлекает ученых. Причина в ее сложности, добавляющей неопределенность в исследования.

Концепция «allophilia» Тодда Л. Питтински (T. Pittinsky). Термин «allophilia», введен Т. Питтински (Pittinsky, 2005) для оценки межгрупповых отношений. Им разработана шкала *allophilia*, которая определяет позитивное чувство, открытость членов своей группы по отношению к другим группам. Свои исследования американский психолог начал с изучения отношения граждан своей страны к афроамериканцам (Tropp, Linda R.; Mallett, Roby, 2011). По аналогии шкала *allophilia* была адаптирована в Италии на выборке мигрантов-румын (Pittinsky, Rosenthal, Seth, Montoya, 2011), а в Испании на людях с избыточным весом (Magallares, 2017). Кроме того, Т. Питтински изучал групповое лидерство (Pittinsky, 2005), отношение доверия к ученым, изучающим экологические и медицинские проблемы (Другая наука, 2020).

Теоретическая модель *allophilia* построена на решительном отрицании модели толерантности, как дихотомии неприязнь-толерантность. Им выстроен конструкт «неприязнь – толерантность – *allophilia*». Межгрупповой конфликт требует более мощного инструмента профилактики и регулирования, чем толерантность. Это продвижение благоприятных отношений к членам другой группы, т.е. *allophilia*. Соглашаясь с мнением автора, подчеркнем, что «другая группа» – понятие

более широкое, чем аутгруппа и иигруппа. Здесь возможны различные критерии, чтобы дифференцировать межгрупповые отношения.

В чем специфика и преимущества подхода Т. Питтински и его последователей.

Во-первых, *allophilia* отличается от хорошо изученных форм симпатии. Шкала *allophilia* четко отличается от шкалы самооценки (Alfieri & Marta, 2011), она коррелирует только по некоторым измерениям, и с очень низкой величиной, со шкалой просоциальности (Magallares, 2017).

Во-вторых, она необычная противоположность деструктивным установкам, стереотипам, предрассудкам, например, расизму.

В-третьих, *allophilia* играет особую роль в межгрупповых отношениях. При в целом негативно квалифицированных межгрупповых отношениях она добавляет в дисперсию прогнозирования позитивного межгруппового поведения оценку общих просоциальных ориентаций, групповых идентификаций.

В-четвертых, оригинально использована модель амбивалентности поведения (Katz, & Hass, 1988), продолженная в исследованиях (Fiske, 1998; Fiske, Cuddy, Glick, P., & Xu, 2002; Fiske, Gilbert, Fiske & Lindzey, 1998; Glick, Fiske & Zanna, 2001). Эти ученые значительно укрепили общую теоретическую позицию в оценке многогранности социальных отношений. Люди в одно и то же время могут испытывать положительную и негативную реакцию по отношению к другим, например, этническим меньшинствам, переживая в результате психологический конфликт.

Т. Питтински эмпирически доказал, что положительные межгрупповые отношения могут быть индифферентны. Будучи измеренными, они обладают большими возможностями предсказывать поведение по отношению к другим группам, чем оценки негативных межгрупповых отношений. Отсюда сделан вывод о необходимости измерять позитивное отношение к другим группам независимо от негативного отношения. Примером такого подхода являются результаты исследования *allophilia* в случае налаживании отношений между евреями и арабскими гражданами Израиля (Pittinsky et al., 2008).

Важно замечание Т. Питтински по поводу того, что целевая группа сравнения (другая группа) не должна быть обязательно этнической группой. Здесь мы полностью солидарны с ученым, у шкалы *allophilia* более сильный потенциал в измерении межгрупповых отношений в организации, чем в изучении межэтнических отношений. Т. Питтински эмпирически показал, что *allophilia* не должна рассматриваться как просто противоположность неприязни, это перспектива развития взаимоотношений в организации.

В то же время в качестве оценки другой группы – этническая группа наиболее понятный объект изучения, хотя и неоднозначный в различных культурных сообществах.

Allophilia имеет пять факторов: affection (Симпатия), comfort (Комфорт), engagement (Сопричастность), enthusiasm (Энтузиазм), kinship (Родство) комплексно определяющие как в целом положительные чувства членов своей группы к другим, непринужденное состояние взаимодействия с ними, желанием делиться чем-то, заинтересованность в знании о их позиции, желание произвести благоприятное впечатление (Pittinsky, Rosenthal, Montoya 2011). Сознательно не даем перевод с английского языка, в различных источниках перевод понятий меняется в зависимости от контекста, кроме того, идея модернизации опросника состояла в том числе в замене английских понятий не прямым, подстрочным переводом, а понятием близким русской культуре.

Предварительный анализ проведенных исследований на выборках, где в качестве другой группы предъявлялись членам своей группы афроамериканцы, румыны, люди с излишним весом, ученые показал, что факторная структура шкалы остается неизменной по сравнению с американским контекстом опросника allophilia (Питтински, 2005), несмотря на изменение языка и исторических и социально-культурных характеристик.

Отметим, что диагностических инструментов на русском языке, которые измеряли бы позитивное отношение к другим или другим группам немного. В основном это общепсихологические опросники Д. Леонтьева (Осин, Леонтьев, 2020); этнопсихологические опросники (Стефаненко, 2013; Солдатова и др., 2018), включающие в значительной пропорции вопросы негативные (от половины до трех четвертей опросника); методики, разработанные на основе концепции доверия (Скрипкина, 2016). В РГБ нами не выявлены русскоязычные варианты адаптации опросника Т. Питтински, да и ссылок на его работы всего семь, присутствующих как правило в общем перечне ученых, занимающихся проблемами лидерства и межгрупповых отношений в организации (Мучник, 2011), гендерных аспектов в политической сфере (Рябова, 2009; Старкова, 2001), образованием (Макеева, 2009), проблемами семьи (Мацук, 2008), межэтническими отношениями среди молодежи (Гуриева, 2010; Тулынина, 2004). Немного, но разнообразно, что согласуется с мнением Тодда Питтински: «чем больше члены органически разнообразного общества наслаждаются этим разнообразием и видят видимые выгоды от инвестиций в общее процветание и общее благо хорошо, тем более безопасным и устойчивым будет общество».

Концепция межгрупповой адаптации в организациях (МГА). Методология исследования МГА в организациях базируется на амбивалентном подходе к изучению социально-психологических явлений сформулированным автором. Этот подход вслед за Иен Шапиро, можно определить как проблемный или реалистический [58]. В амбивалентном подходе с позиций научного реализма применяется не всегда только

конкретная нормативная (функциональная) или интерпретативная (ценностно-мировоззренческая) теория, а система представлений об МГА, зависящая от ситуации по принципу дополнительности Н. Бора, в значительной степени открыта для возможных объяснительных моделей, чем иные теории как логического эмпиризма, так и интерпретативизма.

В исследованиях МГА широко использован базовый приём реалистов: абдукция или «вычисление лучшего объяснения» как «контролируемый эклектизм» (П. Штомпка, 2005), приведение к единому знаменателю источников различных теоретических направлений [61]. Суть абдукции – переход на основе зрелой теории от наблюдаемых следствий к ненаблюдаемым причинам или способ получения знания, в котором теория играет ключевую роль [70]. Понятие научного реализма И. Шапиро позволяет максимально использовать концепцию МГА в организациях – концепцию среднего уровня по Р. Мертону [31], «посредницей» между эмпирическим и теоретическим исследованием.

В концепции МГА в организации сформулированы закономерности (Булгаков, 2007):

а) закономерность, обусловленная генезисом МГА или нелинейное восприятие группами ситуаций МГА относительно своего статусного положения в организации.

б) социально-психологические закономерности МГА или система эмпирических взаимосвязей: при многообразии организационных субкультур групп в организации доминирует одна субкультура; группы с однотипными субкультурами испытывают меньшую напряжённость в ситуациях МГА; группы с низким статусом в организации обладают менее широким спектром организационных субкультур; у более высокостатусных групп субкультуры, как правило, представлены в полном объёме; величина статусной дистанции между группами оказывает на МГА нелинейное влияние. При реализации группами социально-ролевых функций МГА можно выделить ведущий фактор каждого специфического вида совместной деятельности.

в) закономерность МГА групп с различной профессиональной компетенцией или противоречия, возникающие при взаимодействии объективно-ситуативных, индивидуально-личностных и межгрупповых факторов, детерминируют систему межгрупповых профессиональных отношений.

г) закономерности, связанные с влиянием внешних факторов на МГА или их влияние на динамику процесса МГА в организации.

За последние 15 лет в рамках целенаправленной диверсификации концепции разработаны модели МГА для различных реальных организаций промышленности (Булгаков, Аксеновская, 2008), строительства (Магера, 2018), образования (Корнеева, 2014), медицины (Булгаков, Митасова, 2018), социальной (Густова, 2011), военной (Наумов, 2011) и правоохранительной

(Булгаков, Екимова, Кокурин, Орлова, Шашкова 2019) и других сфер профессиональной и общественной деятельности (Булгаков, Чистоходова, Павлютенкова, Поляков, 2017, семьи (Булгаков, Орлова, Филатова, 2016).

Концепция МГА успешно реализована как платформа управления поликультурной организации [17]. Концепция МГА здесь выступила как «платформа знаний» или «платформа МГА» [10]. Платформа МГА понимается как обобщённая на достаточно высоком теоретическом уровне модель знаний о межгрупповых взаимодействиях в организации, их основных компонентах. Платформа позволяет с помощью социально-психологических технологий воздействия на различные группы обеспечить их совместимость, оптимизировать систему управления организацией, использовать незадействованные ресурсы управления через группы. При этом следует подчеркнуть важность содержания знания мотивационного, когнитивного, эмоционального и др. компонентов МГА.

Управление поликультурной организацией включено в мозаичную картину мира, созданную современными науками о человеке. Но в ней нет единой картины природы познания. Её частные физические, политические, экономические, биологические, гуманитарные, психологические и др. полотна только вернисаж современных достижений человечества. В такой ситуации одним из путеводителей может стать «бутстреп-теория» Джеффри Чу (1970). Позитивным примером её реализации являются концепции управления организациями в контексте управления знаниями (Knowledge Management, КМ) организации. Среди её моделей наиболее известны модели И. Нонака, Г. Хедлунда, М. Эрла, Э. Караяниса, К. Виига, Л. Эдвинссона, Д. Сноудена, Э. Инкпена и А. Динура, В. Бурена, Деспре и Шаувеля [25]. Выделяют три основные группы подходов к управлению знаниями: технократические, организационные, экологические. Техноцентрические делают акцент на информационных технологиях: поиска, хранения, классификации, передачи данных и информации, обмен знаниями и лучшими практиками. Главные компоненты – технологии для совместной работы. Организационные сфокусированы на структуре организации, её процессах. Главные компоненты – структуры и процессы для эффективного управления знаниями. Экологические делают упор на человеческих ресурсах, на взаимодействиях сотрудников, их знаниях, социальной идентичности, ценностях и установках, особенностях среды и культуры. Все они формируют сложную адаптивную систему организационных знаний/интеллектуального капитала. Главные компоненты – люди и культура как экосистема. Управление знаниями сочетает в себе как правило идеи всех трех подходов.

Концепция МГА в организации выступает как совокупность исходных, теоретически обоснованных и эмпирически апробированных положений о генезисе, содержании, особенностях, методологии и методике изучения адаптации групп организации друг к другу в многообразии

ситуаций совместной деятельности. Обоснованы и сформулированы закономерности, принципы, механизмы, социально-психологические пути, средства, технологии оптимизации МГА по использованию явлений МГА как ресурса для повышения эффективности управления организацией [22].

В ходе диверсификации концепции МГА с 2007 г. по настоящее время особое внимание уделяется социально-психологическому конструктивистскому подходу. Подход определяется К. Герген (K. Gergen) как третий путь, осуществляемый в пространстве социального конструкционизма [77], лежащем «между» традиционными «объективистскими» и «субъективистскими» подходами к психологическому исследованию.

Социальный конструкционизм: 1) фокусируется на вопросах *что* (что именно социально конструируется?) и *как* (как происходит процесс конструирования во времени и в пространстве?); 2) нацелен на постижение социальных смыслов и значений (meanings) тех или иных явлений в процессе социальных взаимодействий и дискурсивных; 3) изучает, прежде всего, практики в условия конкретной действительности, «местоположенные практики» (situated practices), «помещённые» в те или иные условия и ситуации, «практики в ситуациях» [36].

Изменяя реальность посредством своей активности, своей деятельности в выбранном направлении, в познании важна позиция многовариантности точек зрения. Возможности конструктивистской методологии состоят в её способности преодолеть антагонизм различных подходов, сопрячь их вместе, адекватно отразить сущность и многообразие свойств и проявлений. Здесь важны не только взгляды Н. Бора о принципе дополненности, но и суждения А.С. Ахиезера об амбивалентности, в её формах – инверсии и медиации/атимедиации [6], метафоре, функциональной модели профессиональной деятельности [53], триангуляции – комбинировании качественных и количественных методов в диагностике по Д. Кэмпбеллу [33], схеме жизненного цикла организации И. Адизеса [1].

О.А. Павлютенковой проведён анализ исследований МГА в организации [44] (таблица в Приложении). Таблица имеет значительный эвристический потенциал, позволяет построить модель изучаемого явления, выделить критерии, показатели, диагностические методики, необходимые для теоретического и эмпирического исследования МГА.

Содержательно раскроем положения таблицы «Основные положения концепции МГА): методология и теория, модель, принципы изучения, методы и методики изучения, закономерности, детерминанты, факторы, стратегии, психологические механизмы, особенности МГА профессиональных групп по критериям, феноменология МГА, принципы управления, технологии оптимизации. При необходимости сделаем уточнения, раскрывающие перечисленные позиции.

В концепции МГА сформулированы принципы её изучения МГА в различных организациях: 1) сопряжения амбивалентных подходов; 2) иерархии, цикличности, «русской модели управления организацией»; 3) деятельностного опосредования, доминирующего внешнего фактора; 4) принцип культурного опосредствования (Л.С. Выготский) как реализация на практике реципрокной взаимосвязи трёх аспектов культуры (со своими дескрипторами): среда (ценности, единство среды), опосредствования (инструментарий жизнедеятельности, деконтекстуализация медиаторов), посредничества (медиация как процесс и результат) [12].

Концепцию МГА в организациях описывает многообразие процессов межгруппового взаимодействия в пространстве взаимодействия *организация–группы–среда–ситуация*. Направления взаимодействия могут быть как вертикальными (группы с различным статусом), так и горизонтальными (с равным статусом), меняться во времени по своей чаще нелинейной, противоречивой, прерывисто/непрерывной (мерцающей) социодинамике.

Компоненты МГА раскрываются в конкретных моделях МГА реальных организаций промышленности [15], строительства [34], образования [36; 26], медицины [21], социальной [26], военной [13] и правоохранительной [11] и других сфер профессиональной и общественной деятельности [68], семьи [18].

Основным психологическим содержанием межгруппового взаимодействия являются межгрупповые отношения между общностями (рис. 1.6). 1) Общностями-категориями, например, для строительной отрасли является взаимодействие между владельцами бизнеса и ТОП-менеджерами, руководителями строительных предприятий и рабочими и т.д.; в целом между социальными группами, отнесёнными по критериям принадлежности к разным поколениям, этносам, гендеру, гражданству и времени пребывания на территории РФ; 2) между общностями – коллективами. Для организаций с иерархической структурой это разнообразные подразделения; 3) между общностями – командами, что наиболее характерно для матричной структуры организации, проектной деятельности; 4) между членами общностей вне зависимости от принадлежности; 5) между ними и членами внешних групп, не входящих в организацию [19; 20].

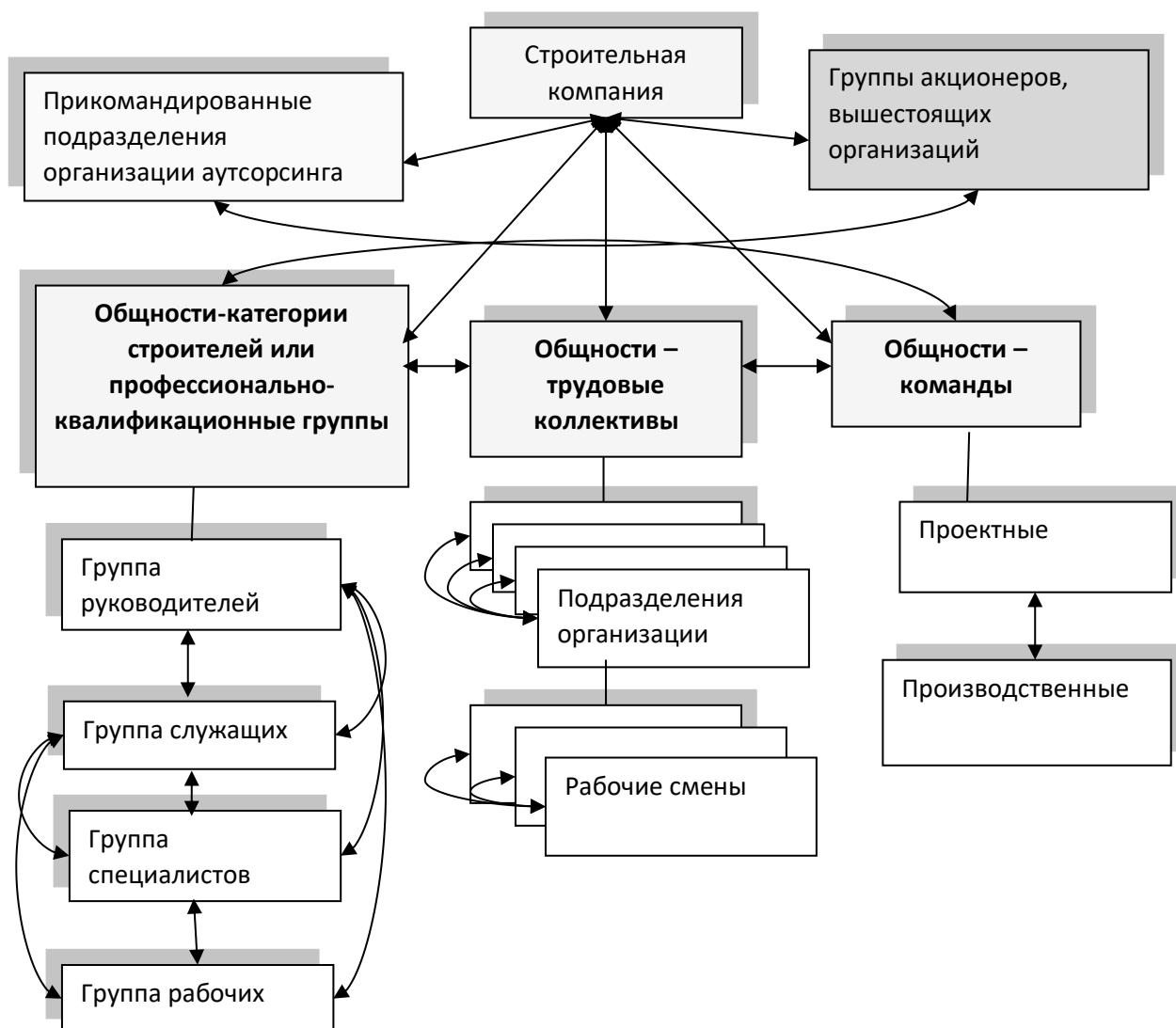


Рисунок 1.6 – Многообразие групп в процессе межгрупповой адаптации в поликультурной организации на примере строительной отрасли

В концепции МГА раскрывается субъект-субъектный процесс межгруппового взаимодействия и отношений. Исследованы его рассогласованность, противоречивость по параметрам: групповые цели, мотивы, установки, потребности, ценности, групповой смысл и другие характеристики организационной культуры. Частично проанализированы на фоне межгруппового взаимодействия столкновение воли лидеров групп, различных субкультур, доминирующих в группах [16]. Выявлен единый интегративный психологический механизм МГА, включающий механизмы: межгрупповой неадаптивности, организационной идентификации, совместной деятельности [14].

Кратко раскроем основные понятия модели МГА в поликультурных организациях.

Организация как средняя группа. По мнению А.В. Карпова «средняя группа – это объективно существующая форма социальной организации, которая характеризуется наибольшей представленностью, равно как и

наибольшей значимостью; она включает в себя практически любую личность и влияет на неё. Всё вышеперечисленное позволяет считать феномен средней социальной группы одним из наиболее значимых для социальной психологии [29]. Для средней группы характерен контактный характер групповой организации – предпосылка атрибута субъектности. В силу срединного положения на групповом континууме контактность средней группы не исчезает полностью, не доходит до асубъектности, анонимии с присущими им безответственностью и безнаказанностью, вседозволенностью и гипериррациональностью, а сохраняется, трансформируется. Поэтому предмет социально-психологических исследований организации как средней группы представлен в «смазанном виде», он нечёток и аморфен. Этим объясняется тот факт, что средние группы фактически мало исследованы, а полученный материал также довольно небогат. Главным механизмом организации средних групп является иерархизация, ведущая к возникновению у них определённой структуры, где базовыми компонентами выступают не отдельные индивиды, а «объединения» малых групп или сообщество малых групп, то есть группа «второго порядка» – мета-группа. Здесь механизмы межличностной интеграции уже не работают. Им на смену приходят механизмы межгрупповой интеграции. Понятие организация как средняя группа в работах по МГА в полной мере не рассматривается. Считаем важным включить его модель МГА.

Своя/другая группа – все члены группы имеют сильное чувство групповой идентичности, и, как правило, стараются исключать членов других групп.

Среди общностей по содержательному критерию *поликультурность* выделяют группы этнические, религиозные, местные/мигранты, профессиональные, по статусу в организации. Профессиональные квалификационные группы [9] – это группы рабочих и служащих государственных и муниципальных учреждений, объединённые по сферам деятельности и с учётом уровня квалификации таких работников.

Межгрупповое взаимодействие – непосредственное или опосредованное воздействие друг на друга групп организации, результатом которого является их взаимная адаптация/дезадаптация, развитие групповых структур всей организации.

Сферы МГА – социальная, экологическая, деятельностная, социально-психологическая и интегративная. *Социальная МГА* представляет собой приспособление групп друг к другу под действием социальных факторов внешней и внутренней макро- и мезосреды. Она проявляется в различном отношении групп к экономической, социально-политической, этической, духовной и другим сторонам жизни общества. *Экологическая МГА* является результатом прямого или ожидаемого действия факторов внешней среды на совместную деятельность в

организации. *Деятельностная* МГА зависит от организационно-деятельностных условий работы, уровня сложности решаемых задач, профессионализма взаимодействующих групп. *Социально-психологическая МГА* – приспособление друг к другу групп с определёнными субкультурами, основу которых составляют мотивационные, когнитивные, эмоциональные, поведенческие и интегральные компоненты групповой психологии. В итоге группы удерживают либо достигают нового социально-психологического статуса; соответствуют исполнению ролевых функций и совместной деятельности. *Интегративная МГА* – это одновременно происходящая МГА в нескольких сферах жизнедеятельности.

Ситуация МГА в организации представлена как состояние системы человек – окружающий мир, реальность, регистрируемая личностью в течение определённого промежутка времени. В такой реальности объективные составляющие (актуальное состояние среды) представлено в виде субъективного восприятия и личной значимости для участника (участников) [60]. Зафиксированы особенности ситуации МГА в организации: латентность, неосознаваемость её участниками, расплывчатость в ходе реконструкции, тесное вплетение в структуру всеобъемлющего адаптационного процесса\результата человеческой жизнедеятельности. Определено, что изменению ситуации МГА содействуют: 1) угроза понижения/повышения статуса, 2) изменение ролевого поведения, 3) опасение несоответствия содержания или результатов совместной деятельности конкретной группы. Проявления ситуации МГА всегда стереотипны и жёстки, а итоги наблюдаемы. Динамика развёртывания ситуации МГА может быть определена как ускоренная по сравнению с прохождением традиционных стадий адаптационной ситуации. Это всегда трудная ситуация социального взаимодействия, часто доходящая до конфликта.

Дополним приведённое определение группы, межгрупповых взаимодействий, ситуаций МГА в организациях объединяющим понятием «ландшафт». С одной стороны, это образ территории, пространства, где осуществляется жизнедеятельность организации, с другой – генетически однородный комплекс явлений, сложившийся только в свойственных этой организации условиях. Количество ландшафтов почти бесконечно, они зримы и виртуальны: географический, политический, исторический, юридический, финансовый дипломатический энергетический промышленный, транспортный, экологический, визуальный, образовательный, религиозный, мировоззренческий ландшафт и так далее. Их множество, они сложным образом переплетены, взаимно проникают и воздействуют друг на друга, образуя многослойные причинно-обусловленные связи, находящиеся в определённой иерархии. У иерархии ландшафтов двойная оболочка: внешняя – декларируемая (фиктивная, нерабочая) и внутренняя – сущностная (действительная, функциональная).

Подчеркнём, что некоторые ландшафты труднее остальных визуализировать в виде рельефа, например, политический или исторический, филологический или гуманитарный, которые необходимо вначале разносить на многочисленные подслои, чтобы потом собрать в единую картину. Результат визуализации ландшафта – основа принятия управленческого решения.

В психолингвистике «ландшафт» введён Дж. Брунером (J. Bruner, 1986) в отношении определения нарратива [39]. В данной работе мы используем понятие «ландшафт» для анализа пространства МГА в поликультурной организации. Дж. Брунер определяет все истории как характеризующиеся наличием «двойного ландшафта»: обстановка, действующие лица, цель, средства её достижения и т. п. составляют «ландшафт действия» (landscape of action); мысли, чувства, знания и другие переживания персонажей составляют «ландшафт сознания» (landscape of consciousness). Оба ландшафта сосуществуют одновременно, но, по мнению Дж. Брунера, «психическая реальность доминирует в нарративе» [67, р. 14].

При конструировании социальной реальности ландшафт может видоизменяться и становиться «*матрицей ландшафта*» со множеством слоёв реальности, взаимопроникающих друг в друга, взаимосвязанных и взаимовложенных. Матрица ландшафта несёт в себе как позитивный потенциал традиций, ценностей, отношений, так и негативный, разрушительный или иллюзорный. Матрица работает по принципу физического процесса кристаллизации или подобно тому, как частицы песка послушно выстраиваются в определённый орнамент, находясь в звуковом поле определённой частоты (явление «звуковые узоры из песка») [55]. По сути, метафора матрицы ландшафта – предметная область социальной психологии труда и организационной эргономики. Именно здесь происходит гармонизация межгрупповых взаимодействий людей с точки зрения их потребностей, способностей и ограничений. Релевантные темы включают коммуникации, управление ресурсами организации, дизайн работы, дизайн рабочего времени, совместную деятельность групп, совместный дизайн, эргономику сообществ, новые парадигмы работы, виртуальные организации, дистанционную работу и управление качеством [54].

Но как быть с тем, что естественные науки и экономическая наука давно уже определили модели матрицы ландшафта – не более как метафоры [27], образы, воображаемое без связи с реальностью [48], «эстетический образ парадигмы», предмет веры культурных и языковых сообществ [32]. Рациональность поведения человеческих сообществ, рациональность их разнообразных интересов условна, миметична, не очевидна. Псевдорациональность сообществ сталкивается с хаосом других человеческих образов и воле, описать и предсказать которые эта рациональность может лишь постольку, поскольку она вообще способна

формировать динамическую картину мира – его мыслительный ландшафт. Выход видится в принудительной навигации по такому ландшафту, который создаёт иллюзию рациональности пути, когда «лучше иметь какой-то результат, чем не иметь никакого» (В.П. Каширин), а в хаотической борьбе таких навигаций побеждает не дидактическая рациональность, а физический потенциал, мобилизация обществ, пафос и жертва, подвиг [17].

Проведённый анализ позволил добавить в достаточно стройную систему основных положений концепции МГА в организациях такие понятия как «организация как средняя группа», «ландшафт», «матрица ландшафта», «платформа знаний». Анализ выполнен в фокусе амбивалентного подхода к изучению социально-психологических явлений – методологической части концепции МГА в организациях.

Дефиниция «организация как средняя социальная группа» предполагает контактный характер групповой организации, что является предпосылкой атрибута субъектности. Причём контактность средней группы не исчезает полностью как в большой группе, не доходит до асубъектности, анонимии с присущими им безответственностью и безнаказанностью, вседозволенностью и гипериррациональностью, а сохраняется, трансформируется. Она представлена в «смазанном виде», нечёткости и аморфности. Такое явление сложно исследовать. Поэтому средние группы как организации фактически мало изучены. Концепция МГА организации в определённой степени способствует снятию проблемы. В ней определяются, что иерархизация ведёт не только к возникновению определённой структуры, где базовыми компонентами выступают не столько индивиды, а сообщества малых групп. Здесь механизмы межличностной интеграции не могут быть задействованы. На их смену приходят механизмы межгрупповой адаптации.

«*Ландшафт организации*» определяется амбивалентно и как образ территории, пространства, где осуществляется жизнедеятельность организации, и как однородный комплекс явлений, сложившийся только в свойственных этой организации условиях. Такой «двойной ландшафт»: 1) обстановка, действующие лица, цель, средства её достижения и т. п. составляют «ландшафт действия»; 2) мысли, чувства, знания и другие переживания персонажей составляют «ландшафт сознания», сосуществуют одновременно, но психическая реальность доминирует, например, в нарративе [67].

Ландшафты могут быть зримыми, реальными и мысленными, виртуальными: географический, политический, исторический, юридический, финансовый дипломатический энергетический промышленный, транспортный ландшафт, экологический, визуальный, образовательный, религиозный, мировоззренческий ландшафт и т. д. Множество ландшафтов сложным образом переплетены, взаимно проникают и воздействуют друг на друга, находятся в определённой

иерархии. Отдельные ландшафты в отличие от географического труднее визуализировать в виде рельефа. Например, политический, филологический, психологический, так как их следует вначале дифференцировать, выделить определённые кластеры, чтобы потом сконструировать единую картину. Главный результат визуализации ландшафта организации – ускорение принятия управленческого решения.

При конструировании социальной реальности ландшафт организации может видоизменяться и становиться «*матрицей ландшафта организации*», самоорганизующим инструментом управления. Матрица ландшафта несёт в себе как позитивный потенциал проверенных временем традиций, ценностей, отношений, так и негативный, разрушительный или иллюзорный. Отсюда мишени управленческого воздействия: коммуникация, управление ресурсами организации, дизайн работы, рабочего времени, совместной деятельности групп, эргономика сообществ, виртуальные организации, дистанционная работа и управление качеством.

Платформа знаний – интеграция знаний организации, управление знаниями. В идеале интеграция значительно экономит ее ресурсы, даёт сравнительные преимущества перед конкурентами и позволяет эффективно, без задержек, реагировать на факторы внешней среды. Стратегические цели управления знаниями – повышение способности организации к инновациям, повышение восприимчивости, эффективности и компетентности организации и её сотрудников – приоритетны для любой организации. Инновации необходимы для развития организации, нововведения – центральный элемент её стратегии. От этого напрямую зависит лидирующая позиция организации, её конкурентоспособность.

Применение методик управления знаниями способствует координации совместной умственной деятельности сотрудников всех филиалов организации, невзирая на географическую разбросанность, чтобы генерировать новые идеи. Важным элементом подобного производства идей следует считать мозговой штурм (brain storming), применение которого даёт весьма хорошие результаты. Восприимчивость – ещё одна стратегическая цель.

Таблица 1.2 – Результаты сравнительного анализа научных подходов, определяющих изучение мудрой человечности организации

теоретическое обоснование

Методология изучения	<p>Мудрость: Анцыферова Л.И., Зорин В.И., Леонтьев Д.А., Низовских Н.А., Baltes Р.В., Webster, J.D. и др.</p> <p>Система принципов мудрости: 1) как главная, объединяющая идея организации; 2) как специфическая когнитивная карта; 3) Любовь как Путь к мудрости и основа человечности; 4) как принцип культуры; 5) как инструмент познания; 6) принцип гармонии, единства и многообразия функционирования мудрости в «великом информационном поле»</p>	Человечность: Суворов А.В., Шадриков В.Д. и др.	Alorhilia – оценка позитивного отношения к другим группам. Используются амбивалентная методология применительно к позитивной социальной психологии, Доказано, что без позитивного отношения к другим мало, что можно достичь в рамках концепции толерантности, которая исчерпала себя.	Межгрупповая адаптация (МГА) в организациях Булгаков А.В. и др.
Главное содержание – суть	<p>сплав духовного, интеллектуального, ценностного, интуитивного и практического постижения бытия, система знания о жизни человека, о выигранных действиях в сложных жизненных ситуациях, достигающих как собственные цели, так и пользу для других;</p>	Доброта Любовь	Позитивных отношения, чувства к членам других групп. Термин alorhilia – "по душе" или "любовь" к "другим" – заполняет эту пустоту толерантности.	<p>Амбивалентный подход к изучению социально-психологических явлений, где применяется не всегда только конкретная нормативная (функциональная) или интерпретативная (ценностно-мировоззренческая) теория, а система представлений об МГА, зависящая от ситуации по принципу дополнительности Н. Бора</p> <p>Оптимизация взаимодействия групп в организации через реализацию единства структурно-функционального и ценностно-мировоззренческого подходов.</p>

	составляющая естественного интеллекта; интегральная характеристика, которая не является чисто психологической, она сложно определяется, ее трудно отграничить от таких конструкций, как интеллект, креативность и др.; важнейший личностный ресурс человека				
Структура	Открытость, Регуляция эмоций, Юмор, Опыт, Рефлексия	Человечность имеет генетический, рациональный, эмоциональный и поведенческий аспекты.	Allophilia – совокупность позитивных межгрупповых отношений: Affection (Симпатия) Comfort (Комфорт) Engagement (Сопричастность) Enthusiasm (Энтузиазм) Kinship (Родство)	МГА, взаимодействующие группы организации со своими собственными субкультурами, мотивационными, адаптационными, когнитивными и др. компонентами; организация как средняя группа; МГА ситуация	
Показатели	Баланс многих мнений, не основываясь на твердом знании происходящего. Баланс между добродетелями терпения и мужества, принимать то, чего я не могу изменить, и изменять то, чего я не могу принять. Баланс знания и веры. Уровни: самосознания; самовоспитания; самостоятельности	Ответственность – важнейшая характеристика разумности. Долг любви. Умение почувствовать другого человека, его духовный мир, его интересы и надежды. Доброжелательное отношение к людям и миру. Готовность	Восхищение – члены другой группы имеют желательные для своей группы качества; доверие – члены другой группы являются надежными и моральными; соединение -члены другой группы похожи на членов своей группы, участие – наличие желания	Организационная культура, групповые субкультуры, личностно-профессиональная компетентность, управленческие способности членов взаимодействующих групп, профессиональная идентичность, психологические механизмы МГА, социально-когнитивных характеристик сотрудников с различным статусом: степень свободы действия, направление	

	распоряжении собственным умом; овладения философским знанием.	прийти на помощь. Умение замечать позитивные черты характера и личности каждого человека. Готовность прощать ошибки и необдуманные поступки окружающих, и отказ от осуждения/	взаимодействовать с членами другой группы).	действия, включения	последовательность
Методы исследования	Теоретический метод сопоставления и диалектического отождествления изучаемых явлений. Общенаучные методы (включенное и невключенное наблюдение, самонаблюдение и самоанализ, индивидуальная беседа, нестандартизованное интервью, экспертный опрос), психологические методики, в частности, тестирование (опросники и др.). Констатирующие естественный квазиэксперимент и формирующие эксперименты на репрезентативных и разнообразных выборках от 50 до 3500 чел. Методы математической статистики, реализованные в пакетах прикладных программ STATISTICA, SPSS.				
	Опросы по специально разработанной шкале; решение кейсов	Метод саморефлексии (теоретическая интроспекция). Психологический анализ авторских литературных работ и дневниковых записей. Метод научно-эстетического анализа.	Опросы по специально разработанной шкале для учета позитивного отношения к другим группам: шкала Allorhilia. Использование значительных выборов различных категорий: этнические группы, лидеры организации, лица, страдающие избыточным весом, ученые, занимающиеся актуальными проблемами экономики, экологии, медицины, включая COVID-19 и т.д.	Системно-ситуационный анализ – изучение генезиса МГА взаимодействующих групп в различных ситуациях жизнедеятельности организации. Сочетание метода «анкеровка» (Дуаз В., 1994), лабораторного эксперимента и естественного констатирующего эксперимента. «Триангуляция» – комбинирование качественных и количественных методов, метафора. Опросники для определения психологических механизмов МГА. Экспертные оценки развития организаций с использованием платформы Synefin. – определение	

Генезис и динамика развития	Мудрость формируется и развивается на протяжении всей жизни. Динамика не линейна. Детерминантой выступает отрефлексированный опыт	Человечность формируется поэтапно: 1. Стихийная практика. 2. Осознание этой практики до уровня картины мира. 3. Сознательная реализация мировоззрения в образе жизни, межличностных отношениях, во взаимодействии с другими.	Позитивные чувства в межгрупповом взаимодействии добавляют важную недостающую часть к <i>оптимизации процесса</i> , к существующим <i>стратегиям</i> межгруппового взаимодействия. Это снижение предрассудков, межгрупповой контакт, индивидуализации и введения трансцендентных целей и идентичностей.	Методы математической статистики, реализованные в пакетах прикладных программ SPSS	управленческой ситуации организаций. Булева алгебра .
					Определяется нелинейностью восприятия группами ситуаций МГА относительно своего статусного положения в организации. Далее действует единый комплекс разно уровневых (организация-группа-личность) психологических механизмов МГА по критерию потенциалов групп: 1) «Межгрупповой неадаптивности (адаптационный)», 2) «Социальной (организационной) идентификации (организационно-культурный)», 3) «Совместной деятельности (мотивационный)».

Практический результат	1) Эффективное управление развитием: страны, компании, карьеры, семьи, себя. 2) выживание и адаптация в сложном, быстроменяющемся мире. 3) Это поток который «растекается» по разным сферам жизни и профессиям, обогащая каждое направление новыми возможностями и выигрышными стратегиями.	Человечность – практическая реализация гуманизма, предпосылка выработки гуманистического мировоззрения.	Технология разрешения межгруппового конфликта, которая покрепче, мощнее, чем толерантность: а именно, продвижение благоприятных отношений к членам <i>другой группы</i> , т.е. <i>altruism</i> .	Компетенциальная технология командообразования; саморегуляции в ситуации МГА; психологическое сопровождение развития организаций: формирование благоприятного СПК, улучшение межгрупповых отношений; формирование конфликтоустойчивости; оказание социально-психологической помощи группам дезадапционного риска.
Теоретический результат	Основа социально-когнитивная концепция мудрой человечности в организации	Концепция взаимной Человечности как участие людей в саморазвитии друг друга.	Концепция является более мощной и продуктивной, чем идеи толерантности	Концепция МГА как интеграция социальной и когнитивной парадигм в психологии
Новизна	Дихотомия мудрости и часто возникающая человеческая глупость – величайшая опасность существования человечества. Законы Глупости Карло Манлио Чиполла	Исследование человечности доброты.	Изучение позитивных межгрупповых отношений в организациях	Исследование межгрупповой адаптации в организациях
Цитируемость	h=36 Анцыферова Л.И.; h=3 Зорин В.И.; h=49 Леонтьев Д.А.; h=11 Низовских Н.А.	h=6 Суворов А.В.; h=101 Шадриков В.Д.	h=16 Питтински Т.	h=17 Булгаков А.В.

Источник: разработана автором

Подразумевается, что каждая организация стремится развить способность быстро реагировать на непредвиденные события с последующей реализацией открывающихся при этом новых для организации возможностей

Самоуправление знаниями в соответствии с чётко разработанной схемой невозможно. Можно лишь приблизить этот процесс к идеалу. Сам же идеал недостижим. Управление знаниями позволяет решить многие проблемы, касающиеся оптимизации деятельности организации, повысить его эффективность, конкурентоспособность. Но в полной мере воплотить в организации концепцию управления знаниями сегодня нельзя. Существующие технологии не позволяют полно отразить идеальное (мысли и знания) с помощью материальных носителей, а потому остаётся значительная доля погрешности. Вероятно, исключение – акт Творения, а возможная компенсация – внедрение концепции МГА в организации. Здесь действенную помощь может оказать реалистический подход к изучению проблем управления, наглядно представленный в обзоре прикладных исследований МГА в поликультурных организациях, дающих пример «возвращения к реальности» гуманитарного знания от аналитического и эмпирического построения моделей к научно обоснованному управлению организациями.

Таким образом, результаты сопряжения концепций МЧО и МГА (табл. 1.2) – достойная лотия в стихии проблем управления современной российской поликультурной организации, способная вывести ищущего и думающего руководителя к выбранной цели оптимального управления организацией, а для учёных – ориентир для любого направления эмпирического изучения различных аспектов межличностных и межгрупповых взаимодействий в организации.

Выводы по первой главе

Размышления о мудрой человечности в организации и собственно самой организации позволили выделить ряд аспектов проблемы.

Во-первых, мудрость целесообразно определить как интегральное понимание мотивов, эмоций, особенностей принятия решений, поведения других и понимание себя – своих ограничений и возможностей, а также видение мира в широком и разнообразном, более объективном контексте. Понимание человечности в организации можно достичь только с позиций мудрости.

Исследования мудрости в контексте организации немногочисленны, но востребованы в сферах образования, менеджмента и организационного лидерства, где мудрость рассматривается в качестве важнейшего личностного ресурса человека сформулировать ряд принципов, важных для изучения человечности в организации. Разработана Шкала мудрости,

которая базируется на выделении устойчивых личностных качеств человека, распределенных по пяти подшкалам: открытость, регуляция эмоций, юмор, опыт, воспоминания/рефлексия.

Принципы обоснования мудрости могут стать принципами (методологией) изучения человечности:

- мудрость как специфическая когнитивная карта
- мудрость как инструмент познания
- мудрость как принцип культуры принцип гармонии, единства и многообразия функционирования мудрости в «великом информационном поле»
- принцип мудрости как главной, объединяющей идеи организации в противовес с глупостью на всех уровнях человеческого взаимодействия
- принцип Любовь как Путь к мудрости и основа человечности

Во-вторых, Важным результатом проведенных исследований по психологическому изучению организационного развития является «пересечением» трех содержательных линий, которые относятся:

- к психологической трактовкам организаций,
- к идеям развития,
- к положениям адаптационной парадигмы.

Т.е. в наличии определенное совпадение, проявляющееся в усилении общей социально-гуманитарной направленности изменений этих трактовок. По большому счету, это совпадение, «резонанс» взаимно благоприятствующих друг другу динамических факторов и образует фундамент для выдвижения и обоснования концепции межгрупповой адаптации в организации. Вбирая в себя принципы организационного развития выдвигаемая концепция МЧО способствует качественному сдвигу гуманизации содержания изменений в организационных системах России, когда работник как деятель перемещается непосредственно внутрь «прочного корпуса» организации, перестает быть либо ее придатком-рабочим инструментом, либо только оператором и исполнителем, а становится одновременно и ее создателем, и носителем и «вдохновителем».

В-третьих, сопряжение концепций МЧО и МГА следует видеть, как изучение общей основы – взаимодействие межличностное и межгрупповое. Пересечение общих теоретических и методологических оснований дает возможность реализовать амбивалентный подход в изучении и управлении поликультурной организации. Понятие человечность является критерием по оценке оптимальности в организационных взаимоотношениях. Конгруэнтное сопряжение понятий *allophilia*, содержательно раскрытое в зарубежных исследованиях Тодда Питтински его последователей, с положениями авторской концепции МГА в организации позволит представить человечность в отношениях в качестве современного

социально-психологического аспекта культурно-исторической теории Л.С. Выготского (Булгаков, 2015).

Актуальными являются и эмпирические стороны проблемы. Исследования Т. Питтински доказали, что измерение позитивного в деструктивном в межгрупповых отношениях дает больший прогностический эффект о поведении человека, чем такое же измерение негативного. Отметим, что проблема амбивалентности как в диагностике, так и методологии социально-психологических исследований, не всегда привлекает ученых. Причина в ее сложности, добавляющей неопределенность в исследования.

Теоретическая модель *allophilia* построена на решительном отрицании модели толерантности, как дихотомии неприязнь-толерантность. Им выстроен конструкт «неприязнь – толерантность – *allophilia*». Толерантность по Т. Питтински это всего лишь неустойчивая середина между неприязнью и положительными межгрупповыми отношениями. При объективных конфликтах происходит соскальзывание толерантной личности обратно на свои изначальные и совсем не компромиссные позиции в конфликте, позиции конфронтации и неприязни.

Allophilia включает пять факторов: Симпатия, Комфорт, Сопричастность, Энтузиазм, Родство, комплексно определяющие как в целом положительные чувства членов своей группы к другим.

Allophilia отличается от хорошо изученных форм симпатии она необычная противоположность деструктивным установкам, стереотипам, предрассудкам играет особую роль в межгрупповых отношениях добавляет в дисперсию прогнозирования позитивного межгруппового поведения оценку общих просоциальных ориентаций, групповых идентификаций оригинально использована модель амбивалентности поведения

Библиографический список литературы по первой главе

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2017. 368 с.
2. Академические словари. Сопряжение// <https://dic.academic.ru/searchall.php?SWord=%D1%81%D0%BE%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5&from=ru&to=xx&did=e fremova&stype=> (дата обращения 03.11.2022)
3. Аллахвердов В.М. Блеск и нищета эмпирической психологии // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2005. Т. 2, №1 С. 44–65.
4. Анцыферова Л. И. Мудрость и ее проявления в разные периоды жизни человека // Психологический журнал. 2004. Т. 25. № 3. С. 17–24.
5. Афанасьева К.А. Мудрость и ее роль в системе метарегулятивов познавательной деятельности человека //Актуальные проблемы современной когнитивной науки. Материалы пятой всероссийской научно-практической конференции с международным участием (18-20 октября 2012 года). Иваново: ОАО «Изд-во «Иваново»», 2012. – 320 с. С.189-190
6. Ахиезер А.С. Методология социокультурных исследований переходных процессов (на материале России): автореф. дис... докт. философ. наук. М., 1997. 37 с.
7. Битехтина Л.Д. Философия древних греков: к духовным практикам и далее // Психическое здоровье и образование: сборник научных статей по материалам II Конгресса «Психическое здоровье человека XXI века». – М.: ИД «Городец», 2018.– 504 с. С.32-35.
8. *Бойкова М.* Мудрость и ее «окна возможностей» //Форсайт. Журнал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» 2019-06-24/<https://foresight-journal.hse.ru/news/289412371.html> (дата обращения: 16.08.2021)
9. Бородина Т.И., Носс И.Н. Личностно-профессиональная спецификация государственных служащих: монография. М.: ИИУ МГОУ, 2018. 228 с.
10. Булгаков А.В. Влияние психологических явлений межгруппового взаимодействия в организации на эффективность управления знаниями: платформа Sunefin Д. Сноудена // Пути России. Альтернативы общественного развития. 2.0 : сборник статей. М.: Новое литературное обозрение, 2015. Том XX. С. 574–595.
11. Булгаков А.В. Концепция межгрупповой адаптации как методическая основа обеспечения деятельности по противодействию распространению идеологии экстремизма и терроризма в молодежной среде [Электронный ресурс] // Международно-правовые средства противодействия терроризму в условиях глобализации. Проблемы террористического наёмничества среди молодёжи и пути их преодоления : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Ставрополь: СГПИ, 2016. С. 124–129. URL: http://www.sspi.ru/dir/_nau/mat_konf/konf2016.pdf (дата обращения: 10.02.2018)
12. Булгаков А.В. Принцип культурного опосредования как основа сравнительного анализа результатов исследований межгрупповой адаптации в организациях // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. 2015. № 10 (153). С. 37–59.
13. Булгаков А.В. Психологическая теория и практика межгрупповой адаптации (по материалам экспериментального исследования на кораблях ВМФ России) : монография. М.: Издательство МГОУ, 2006. 229 с.

14. Булгаков А.В. Психологические механизмы межгрупповой адаптации в организации как ресурс управления ее изменениями: социально-когнитивный анализ [Электронный ресурс] // Организационная психология (Электронный журнал). 2013. Т. 3. № 1. С. 46–77. URL: http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2013/11/22/1337331107/OrgPsy_2013-1_Bulgakov_46-77.pdf (дата обращения: 23.02.2018).
15. Булгаков А.В., Аксеновская Л.Н. Межгрупповая адаптация в организации: ордерный аспект. // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2008. № 2. Т. 2. С. 77–89.
16. Булгаков А.В., Кидинов А.В. Психология внутригрупповых отношений и межгрупповой адаптации в организациях: монография. Тамбов: Издательство Першина Р.В., 2016. 441 с.
17. Булгаков А.В., Магера Т.Н. Концепция межгрупповой адаптации как платформа управления поликультурной организацией // Вестник Московского государственного областного университета (электронный журнал). 2018. № 2. URL: www.evestnik-mgou.ru.
18. Булгаков А.В., Орлова Е.А., Филатова М.В. Межгрупповая социализация дошкольников в полиэтнической образовательной среде : монография. Тула: Имидж Принт, 2016. 384 с.
19. Булгаков А.В., Чистоходова Л.И., Павлютенкова О.А. Мотивация профсоюзного членства как компонент межгрупповой адаптации студентов и преподавателей в едином профсоюзе вуза (Часть 1. Студенты: проблема мотивации профсоюзного членства) // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2016. № 3. С. 30–48.
20. Булгаков А.В., Чистоходова Л.И., Павлютенкова О.А. Мотивация профсоюзного членства как компонент межгрупповой адаптации студентов и преподавателей в единой профсоюзной организации вуза (Часть 2. Преподаватели: особенности мотивации профсоюзного членства в контексте межгрупповой адаптации в профсоюзной организации) // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2016. № 4. С. 41–54.
21. Булгаков А.В., Митасова Е.В. Психологическая реабилитация: возвращение к реальности : монография. М.: ИИУ МГОУ, 2018. 148 с.
22. Булгаков, А.В. Психология межгрупповой адаптации на кораблях Военно-морского флота России: дис. ... докт. психол. наук. М., 2007. 190 с.
23. Бутрин Д. Неистребимое купечество // https://www.kommersant.ru/doc/4946731?utm_source=newspaper&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter (дата обращения 17.08.2021)
24. Гилович Т., Росс Л. Наука мудрости. Как обратить себе на пользу важнейшие открытия социальной психологии / Пер. с английского М.В. Колопотина. Науч. ред. В.С. Магун. М.: Индивидуум паблишинг, 2019.
25. Гретченко А.А. Современные концепции управления знаниями // Сборник научных трудов РЭУ имени Г.В. Плеханова. М.: РЭУ имени Г.В. Плеханова, 2009. С. 127-149.
26. Густова Е.А. Динамика становления личностно-профессиональной компетентности студентов вуза, будущих социальных работников : автореф. дис. ... канд. психолог. наук. М., 2011. 24 с.
27. Дейдра Макклоски. Риторика этой экономической науки // Философия экономики. Антология. М., 2012. С. 399–418.

28. Зорин В.И. Жизнь как проявление мудрости. 2006 // <https://scibook.com/issledovaniya-filosofskie-sovremennyye/jizn-kak-proyavlenie.html> (дата обращения: 16.08.2021).
29. Карпов А. В. Понятие «средняя группа» как базовый концепт организационной психологии [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 4. С. 50–72. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 11.02.2018)
30. Катарина Эрхард, Саймон Хейни (2021). Культурные корни старта, роста и закрытия компаний. // SESifo. (дата обращения 17.10.2022)
31. Корчемный П.А. Концепция межгрупповой адаптации в организации А.В. Булгакова как теория среднего уровня: области применения, результаты, перспективы // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2011. № 1. С. 74–85.
32. Кун Т. Структура научных революций / пер. И.З. Налётова. М., 2009. 310 с.
33. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. СПб.: Издательство Социально-Психологического Центра, 1996. 391 с.
34. Лебедев Игорь Михайлович Социально-психологические условия внедрения цифровизации в строительстве: автореферат дис. ... кандидата психологических наук ; 19.00.05/ Лебедев Игорь Михайлович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т]. – М., 2019. – 24 с.
35. Леонтьев Д. А. Мудрость как интегральная характеристика личностного потенциала // Личностный потенциал: структура и диагностика / под ред. Д. А. Леонтьева. М. : Смысл, 2011. С. 92–106
36. Логинова В.В. Профессионально-личностное становление иностранных студентов в образовательной среде российского вуза : автореф. дис. ... д-ра психолог. наук. М., 2011. 57 с.
37. Магера, Татьяна Николаевна Эмоциональный компонент межгрупповой адаптации в поликультурной организации как фактор управления персоналом строительной компании: автореферат дис. ... кандидата психологических наук ; 19.00.05/ Магера, Татьяна Николаевна; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т]. – М., 2018. – 24 с.
38. Маринко Г.И. Современные модели и школы в управлении знаниями // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2004. № 2 (апрель–июнь).
39. Марцинковская Т.Д., Турушева Ю.Б. Нарратив как методология исследования личности в ситуации транзитивности // Психологические исследования. 2017. Т. 10. № 52. URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2017v10n52/1401-martsinkovskaya52.html> (дата обращения: 12.02.2018).
40. Мехтиханова Н. Н., Смульсон М. Л. Мудрость – свойство пожилых и адаптированных? // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. 2013. Т. 19. № 3. С. 36–40.
41. Наумов, Александр Юрьевич, Межгрупповое взаимодействие в воинском подразделении как фактор эффективности подготовки младших специалистов: автореферат дис. ... кандидата психологических наук : 19.00.05 / Наумов, Александр Юрьевич; [Место защиты: Воен. ун-т]. – М., 2011, с.21.
42. Низовских Н. А. Шкала самооценки мудрости Дж. Вебстера (saws): психометрический анализ русскоязычной версии // Вестник ВятГУ. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shkala-samootsenki-mudrosti-dzh-vebsterasaws-psihomeicheskiy-analiz-russkoazychnoy-versii> (дата обращения: 16.08.2021)

43. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах : перевод с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 384 с. 45–65.
44. Павлютенкова О.А. Вовлеченность членов профсоюза как детерминанта межгрупповой адаптации в профсоюзной организации: автореф. дис. ... канд. психолог. наук. М., 2017. 24 с.
45. Поддьяков А. Н. Обзор книги: Гилович Т., Росс Л. Наука мудрости. Как обратить себе на пользу важнейшие открытия социальной психологии / Пер. с английского М.В.Колопотина. Науч. ред. В.С.Магун. М.: Индивидуум паблишинг, 2019 // Вопросы психологии. 2019. № 4. С. 163-165.
46. Пять универсальных законов человеческой глупости// <https://basicdecor.ru/blog/post/people-stupid/>
47. Розин М., Стрелкова Н., Попова А. Как война изменила корпоративную культуру на заводах Донбасса // Executive.ru [18 августа 2016]. URL: <https://www.executive.ru/management/practices/1985500-kak-voina-izmenila-korporativnuu-kulturu-na-zavodah-donbassa> (дата обращения: 28.02.2018).
48. Сагден Р. Правдоподобные миры: статус теоретических моделей в экономической науке // Философия экономики. Антология. М., 2012. С. 475–518.
49. Сайт//<https://search.rsl.ru/ru/search#yf=2011&yt=2021&vc=19.00.00&p=9&q=%D0%BC%D1%83%D0%B4%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C>
50. Свенцицкий А. Л. Организационная психология. М., 2000.
51. Сноуден Д. Руководить при любой погоде: мудрый руководитель, прежде чем взяться за проблему, сверится с управленческим барометром // Harvard Business Review. 2007. № 12. С. 50–58.
52. Соколова Е.Т. Нарушения ментализации в клинической и культурной парадигме Л.С.Выготского // Психологические исследования. 2017. Т. 10, № 56. С. 8. <http://psystudy.ru/.../num/2017v10n56/1501-sokolova56.html>
53. Сорокоумов А.С. Социально-психологические особенности деятельности директора по персоналу в современной организации : автореф. дис. ... канд. псих. наук. М., 2014. 22 с.
54. Социальная психология труда: Теория и практика : в 2 т. / отв. ред. А.Л. Журавлёв, Л.Г. Дикая. Т. 2. М.: Издательство Института психологии РАН, 2010. С. 115–130.
55. Фигуры Хладни. Киматика [Электронный ресурс]. URL: <https://youtu.be/FMdsKtwmE44> (дата обращение: 28.02.2018).
56. Холодная М. А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования / М. А. Холодная. 2-е изд., доп. и перераб. СПб. : Питер, 2002. 264 с.
57. Хромова, Ирина Павловна. Психологические особенности разрешения педагогических проблемных ситуаций в вузе средствами народной **мудрости** : автореферат дис. ... кандидата психологических наук : 19.00.07 / Хромова Ирина Павловна; [Место защиты: Тамб. гос. ун-т им. Г.Р. Державина]. – Тамбов, 2009. – 25 с.
58. Шапиро И. Бегство от реальности в гуманитарных науках / пер. с англ. Д. Узланера. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2011. 368 с.
59. Шашкова Ирина Алексеевна Психологические особенности профессионального взаимодействия участников уголовного процесса: автореферат дис. ... кандидата психологических наук ; 19.00.03/ [Место защиты: МосУ МВД России имени В.Я. Кикотя]. – М., 2020. – 27 с.
60. Шипилов А.И. Психологические основы взаимодействия офицеров в трудных межличностных ситуациях : дис. ... д-ра психол. наук. М., 2000. 370 с.

61. Штомпка П. Социология. Анализ современного общества / пер. с польск. С.М. Червонной. М.: Логос, 2005. 664 с.
62. Ambrosi-Randić N., Plavšić M. (2015). The Role of Education in Development of Wisdom. Vol. 13. 2015. Quality, Social Justice and Accountability in Education Worldwide, Pp. 11–17.
63. Ardelt M. (2003). Empirical Assessment of a Three Dimensional Wisdom Scale. *Research on Aging*, 25, (3). Pp. 275–324.
64. Baltes P. B. and Staudinger U. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55 (1). Pp. 122–136.
65. Baltes P. B., Kunzmann U. (2004). The two faces of wisdom: Wisdom as a general theory of knowledge and judgment about excellence in mind and virtue versus wisdom as everyday realization in people and products. *Human Development*, 47. Pp. 290–299.
66. Baltes P. B., Smith J. (2008). The Fascination of Wisdom: Its Nature, Ontogeny, and Function. *Perspectives on Psychological Science*, 3, (1). Pp. 56–64.
67. Bruner Jerome S. *Actual Minds, Possible Worlds (The Jerusalem-Harvard Lectures)*. Cambridge: Harvard University Press, 1986. 222 p.
68. Bulgakov A. The Psychology of the Intergroup Adaptation as a Possible Platform of the Transformation of the Relationships Between Russian and Ukrainians (Психология межгрупповой адаптации как возможная платформа трансформации отношений между русскими и украинцами) // IX European IACCP Conference – From a Cross-Cultural Perspective: Conflicts and Cooperation in Shaping the Future of Europe, Warsaw, Poland, July 16–19 2017 : Program and Book of Abstracts. Warsaw: SWPS University of Social Sciences and Humanities. P. 172–173.
69. Clayton, Vivian. 1982. Wisdom and Intelligence: The Nature and Function of Knowledge in the Later Years. *International Journal of Aging and Human Development* 15 (4). Pp. 315–321.
70. Ellis B. *Truth and Objectivity*. Oxford: Blackwell, 1990. 256 p.
71. Gergen K. The Social Constructionist Movement in Modern Psychology // *American Psychologist*. 1985. Vol. 40. № 3. P. 266–275.
72. Glück, J., König, S., Naschenweng, K., Redzanowski, U., Dorner, L., Straßer, I. & Wiedermann, W. (2013). How to measure wisdom: Content, reliability, and validity of five measures. *Frontiers in Psychology*, 4. Pp. 405.
73. Greene J. A, Brown S. C. (2006). The wisdom development scale: translating the conceptual to the concrete. *J. Coll. Stud. Dev.* 47. Pp. 1–19.
74. Grossmann I., Karasawa M., Izumi S., Na J. Varnum, M. E. W. Kitayama, S., Nisbett, R. E. (2012). Aging and wisdom: Culture matters. *Psychological Science*, 23 (10). Pp. 1059–1066.
75. Maxwell, N. (2013). Misconceptions Concerning Wisdom. *Journal of Modern Wisdom*, vol. 2, March 2013. Pp. 92–97.
76. Sternberg, Robert J. A balance theory of wisdom. *Review of General Psychology*. 1998. Vol. 2, № 4. Pp. 347–365.
77. Takahashi, Masami, & Willis F. Overton. (2002). “Wisdom: A Culturally Inclusive Developmental Perspective.” *International Journal of Behavioral Development* 26 (3). Pp. 269–277.
78. Webster, J. D. (2003). An Exploratory Analysis of a Self-Assessed Wisdom Scale. *Journal of Adult Development*, 10, (1). Pp. 13–22.
79. Webster, J. D. (2007). Measuring the character strength of wisdom. *International Journal of Aging and Human Development*, 65. Pp. 163–183.

80. *Wisdom in the University* (2008). Edited by Ronald Barnett and Nicholas Maxwell. Routledge. First published 2008 by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, OX14 4RN. Simultaneously published in the USA and Canada by Routledge 270 Madison Avenue, New York, NY 10016.

Проблемы поиска вызваны нашим знанием о том, что мы нечто не знаем: известно, что нечто существует, но неизвестно, как это нечто измерить и как определить его свойства.

В. Аллахвердов

*Я сразу смазал карту будня,
плеснувши краску из стакана;
я показал на блюде студня
косые скулы океана.
На чешуе жестяной рыбы
прочел я зовы новых губ.*

*А вы
ноктюрн сыграть
могли бы
на флейте водосточных труб?*

Владимир Маяковский

Каждый человек — отражение своего внутреннего мира. Как человек мыслит, такой он и есть (в жизни).

Марк Туллий Цицерон

При прочих равных условиях, чем больше энергия организации, тем больше ее автономия от внешней среды и тем больше степень ее самодетерминации.

П. Сорокин

ГЛАВА 2

ИЗМЕРЕНИЯ

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ МУДРОЙ ЧЕЛОВЕЧНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ

Во второй главе представлена динамика обоснования эмпирической модели мудрой человечности в организации: от модели человечности с базовым диагностическим инструментом – индекс человечности в организации [37], до целостной модели мудрая человечность организации [38] – основы ее эмпирического изучения в организациях образования, бизнеса, правопорядка. Приведены результаты 5 эмпирических

исследований, выполненных как лично автором, так совместно с учениками и последователями. Используются концепты, понятия и модели организаторских и коммуникативных качеств Л.П. Калининского [63], концепция Дж. Бойда или «петля Бойда» [60], понятия Матрица ландшафта [21], амбивалентность.

2.1 Обоснование модели человечности в организации: от индексов к изучению целостного явления

На фоне жестко скрученных внешних факторов, воздействующих на организацию: СВО, пандемия, экономический кризис и др., дополненных сопутствующими деструктивными явлениями, такими как инфодемия, четко видны изменения взаимоотношений на различных уровнях взаимодействия субъектов организации как внутри, так и вне ее. Причудливым образом они трансформируются с партнерами, государством, конкурентами и т.д. По своему характеру это могут быть как межличностные, внутригрупповые, межгрупповые отношения, так и отношения между организациями, сообществами, социальными группами, отражаясь как «солнце в капле воды» [85] (Франсуаза Саган), где солнце – человечность во взаимоотношениях людей, капля воды – организация в социуме.

Человечность в межличностных и межгрупповых отношениях – сложный, динамический конструкт, находящийся в широком диапазоне знания. Гуманитарные и социальные науки и практики пытаются схватить отблески человечности через использование индексов: Индекс человеческого развития (Human development reports – HDR), Индекс организационного здоровья (Organizational Health Index – ОИ), индекс человечности в работе (Humanity Index™ – HI). Индекс в русском языке – «цифровой (или буквенный) показатель чего-нибудь» (Толковый словарь Ожегова) Кембриджский словарь английского языка определяет его цель и форму содержания. «INDEX» – это система из чисел, которая используется для сравнения значений вещей относительно друг друга или фиксированного стандарта» (Dictionary.cambridge). Анализ описания индексов, показывает, что краткое содержание любого из них включает по меньшей мере: понятное, узнаваемое название; прозрачную (транспарентную) модель изучаемого явления, методы получения первичных данных, их обработки, уровень, объекты охвата; обоснованную единицу измерения; описание возможных результатов измерения. При определении индекса учитываются количественные и качественные показатели; делается акцент на полезность, эффективность измерения; специфику применения и т.д. в зависимости от авторской модели. Как правило, индекс – имеет краткое содержание, дающее понять ответ на

вопросы: что, где, зачем, как измеряется, получается, сравнивается и может измениться (оптимизируется).

Сгруппируем индексы человечности по уровню использования и обобщения. Дадим им краткую характеристику [37].

Уровень социума – международный уровень – *Индекс человеческого развития* (ИЧР или HDR), разработан и используется в базе программ ООН. ИЧР был создан для того, чтобы подчеркнуть, что люди и их возможности должны быть конечными критериями для оценки развития страны, а не только экономического роста. ИЧР может также использоваться для дискуссий о выборе национальной политики, задавая вопрос, каким образом две страны с одинаковым уровнем ВНД на душу населения могут достичь разных результатов в области развития человеческого потенциала. ИЧР определяется как интегративная мера среднего достижения в ключевых аспектах человеческого развития: 1) долгая и здоровая жизнь, 2) знание и 3) достойный уровень жизни. ИЧР измеряется как среднее геометрическое нормированных индексов для каждого из трех измерений. ИЧР упрощает и отражает только часть того, что влечет за собой развитие человека. Он не отражает неравенства, бедности, безопасности человека, расширения прав и возможностей и т.д. Более полная картина уровня человеческого развития в стране требует анализа других показателей и информации (табл. 1)

Таблица 2.1 – Индекс человеческого развития

Измерения	Долгая и здоровая жизнь	Знание	Достойный уровень жизни
Индикаторы	Ожидаемая продолжительность жизни на момент рождения	Срок обучения/среднее значение обучения	Валовый национальный доход (ВНД) на душу населения
Индекс Измерения	Индекс ожидаемой продолжительности жизни	Индекс образования	Индекс ВНД

Источник: Human development reports. United Nations Development Programme. <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>

Уровень организации – *Индекс организационного здоровья* (ИОЗ или ОИ), апробирован и более 15 лет внедряется международной консалтинговой компанией McKinsey на основе разработанной ими авторской концепции организационного здоровья (табл.2). ИОЗ является показателем устойчивой работы, измеряет здоровье организации относительно обоснованного McKinsey глобального эталона. Является инструментом повышения организационной эффективности (Smet,

Schaninger, Smith, 2014). ИОЗ отслеживает как организационное здоровье, так и соответствующие методы управления.

Таблица 2.2 – Индекс организационного здоровья

Измерения		Методы управления	
1.	Направленность организации	Общее видение Стратегическая ясность	Участие (вовлеченность) сотрудников
2.	Подотчетность	5. Руководство 6. Инновации и обучение	Личная собственность
3.	Координация и контроль		
4.	внешняя ориентация		
7.	Возможности	Значимые ценности Вдохновляющие лидеры Карьерные возможности	Финансовые стимулы Награды и признания
8.	Мотивация		
9.	Культура и климат		

Источник: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-yin-and-yang-of-organizational-health>

McKinsey имеет полуторамилионную базу опрошенных сотрудников многочисленных организаций во всем мире. База постоянно пополняется. Эмпирически были построены четыре кластера данных, которые отражают разработанный компанией базовый подход к управлению, включая основные убеждения относительно создания ценности и того, что движет организационным успехом. Каждый из них был описан конкретным набором управленческих практик («рецептов» в терминологии McKinsey). Выявлено, что строгое и точное следование этим практикам повышает в 5 раз вероятность успеха организации в отличии от тех компаний, где используются смешанные (или случайные) рецепты (Smet, Schaninger, Smith, 2014).

1. Рецепт «*Лидерское управление*» включает присутствие на всех уровнях организации талантливых высокопотенциальных лидеров, которые могут выяснить, как добиться результатов, и несут ответственность за это. Эта открытая, доверительная культура типична для высоко децентрализованных организаций или новых предприятий, где решимость сильных лидеров, эффективно умноженная их коллегами по всей организации, необходима для создания чего-то из ничего. В то время как большинство организаций используют карьерные возможности для мотивации сотрудников, компании в этом кластере используют карьерные

возможности в качестве практики развития лидерства. Ролевое моделирование и реальный опыт важнее, чем проходить уроки мудреца.

2. Рецепт «*Ориентация на рынок*» содержит амбивалентную тенденцию на сильную внешнюю ориентацию как на клиентов, так и на конкурентов, деловых партнеров, регуляторные органы и сообщество. Компании, реализующие эту практику, стремятся быть новаторами продуктов, формировать рыночные тренды и создавать портфель надежных, инновационных брендов, чтобы оставаться впереди конкурентов. Лучшие из них как реагируют на спрос, так и разрабатывают продукты, которые помогают его формировать. У них есть общее видение и стратегическая ясность, чтобы гарантировать, что сотрудники изучают правильные рыночные возможности, а также сильное финансовое управление для обеспечения индивидуальной подотчетности и обеспечения того, чтобы ответы на тенденции рынка были действительно прибыльными.

3. Рецепт «*Быть на передовой*» используют компании, которые именно в такой позиции постоянно повышают качество и производительность, устраняя при этом потери и неэффективность. Они уделяют большое внимание обмену знаниями между сотрудниками и предприятиями, парадоксально стимулируя инновации проводя стандартизацию. Обмен знаниями помогает управлять частыми компромиссами между нисходящей потребностью в общесистемной согласованности и поощрением сотрудников снизу вверх. Так действует психологический механизм распространения лучших идей среди разных подразделений организации.

4. Рецепт «*Талант и ядро знаний*» применяют успешные организации, предоставляющие профессиональные услуги, профессиональные спортивные команды, предприятий индустрии развлечений. Здесь делается упор на построение конкурентного преимущества, собирая и управляя высококачественной базой талантов и знаний. Организации фокусируются на создании правильного сочетания финансовых и нефинансовых стимулов для приобретения лучших талантов, на мотивации своих сотрудников и предоставлении им возможностей. В отличие от компаний группы, ориентированной на лидеров (ценность которой создается командами, руководимыми сильным лидером), талантливые и основанные на знаниях организации добиваются успеха благодаря высококвалифицированным отдельным исполнителям.

Уровень личности – *Индекс человечности в работе* (ИЧР или ИИ) (Donna, 2020) разработан для оценки позитивных ценностей организации. ИЧР предназначен для оценки динамики их использования как основы для позитивных изменений на рабочем месте. ИЧР проводится в виде опроса отдельных лиц или групп, интервьюирование или мини-опрос.

Используется методология управления изменениями (Whitney, Cooperrider, 2011), включающая метод признательных запросов (Cooperrider, Whitney, 2005), делающая акцент прежде всего на позитивное в организации, а не только на то, что является «неправильным». Здесь в фокусе внимания находится Личность сотрудников. Целью является эффективное использования человеческого потенциала личности, организации, сообщества, а психологическим механизмом – командный дух, который возникает в организации тогда, когда людей поощряют вносить свои ценности, свои мнения, их ценят за помощь в создании престижности работы в компании. ИЧР выявляет динамику знания того, что «то, что мы делаем», так же важно, как и «как мы это делаем». Индекс помогает руководителям и сотрудникам увидеть, кем они являются, пока они работают. ИЧР – результат диалога в организации о том, что значит быть вовлеченным на совершенно новый уровень профессиональной деятельности.

В этом списке явно не хватает еще одного уровня – уровня групповых и межгрупповых отношений в организации с соответствующим индексом – *индексом человечности в организации* (Humanity index in the organization – НИО или ИЧО).

Содержание разноуровневых взаимодействий в организации может раскрыть социально-психологический анализ сложного пересечения базовых понятий концепций человечности (Суворов, 1996; Бьюдженталь, 1998; Шадриков, 2004), *allophilia* (Pittinsky, 2005), межгрупповой адаптации (МГА) в организации (Булгаков, 2007), наработанных в них практик и рекомендаций. Если проблематика МГА и концепции *allophilia* традиционно использовалась для решения этого вопроса, то подходы к использованию конструкта «человечность межличностных и межгрупповых взаимоотношений в организации» и как результат создание индекса человечности в организации требует более расширенного теоретического обоснования, подкрепленного эмпирическим исследованием в реальных условиях.

В социальных науках о человеке достаточно продуктивных позиций для рассмотрения человечности взаимоотношений в организации, в меньшей степени – для прогноза и конструирования их оптимального баланса. В ходе анализа используем современный сетевой подход [1], в которой конструкты проявляются как особые эмерджентные свойства системы причинно-связанных измеряемых (наблюдаемых) переменных. При этом конструкты не постулируются заранее и при необходимости их введения соотносятся только с результатами сетевого анализа. В итоге, не нужно определять каких-либо латентные переменные, а просто использовать отдельные составные части психологического конструкта, выведенные из всей сложной системы его компонентов. В сетевой модели психологического явления наблюдаемые переменные рассматриваются как

причинно-автономные и могут определять взаимодействия и взаимоотношения, осуществляющиеся в сети разными способами. Границы между компонентами и другими конструктами являются нечеткими по своей природе. Они находятся в сопутствующих отношениях, что свойственно структуре сети. Сетевое моделирование имеет холистический характер, который мотивируют изучение обратных связей и взаимосвязей, позволяет обнаружить большее количество разнообразных часто скрытых эффектов.

Конструкты в сети динамичны, сложны, взаимодействуют нелинейно между компонентами системы, цикличны, что может привести к ситуации движения конструкта по нисходящей и восходящей спирали изменения состояний. Поведение людей в такой системе отношений может перейти к относительному динамическому равновесию с самими собой и со средой аналогично состоянию аттрактора в динамической системе, который можно определить, как «стабильное» состояние сильно связанной сети (Vorsboom, 2017). Аттрактор как новое свойство не предсказуемо из основных элементов взаимодействия компонентов конструкта. Здесь центральным местом выступает желание и руководителей, и сотрудников видеть в организационных взаимоотношениях осознанно или не осознаваемо человеческое лицо, человеческий образ, в конце концов именно человечность своей организации. Построение сетевого конструкта человечности в межличностных и межгрупповых в организации (рис. 2.1) можно начать с представления его как реципрокной связки отношений 1) к другой группе, значительно отличающейся от группы членства; 2) к руководителю; 3) к коллегам. Социальная дистанция [71] здесь будет важным критерием, позволяющим как с позиции здравого смысла, так и современных научных положений выявить, объяснить и сбалансировать отношения в организации и в результате повысить ее эффективность.

Возникает вопрос: можно ли найти золотое сечение [79] в использовании амбивалентных и традиционно построенных диагностик с учетом того, что инструментов, измеряющих позитивные стороны социально-психологических явлений явно не хватает.

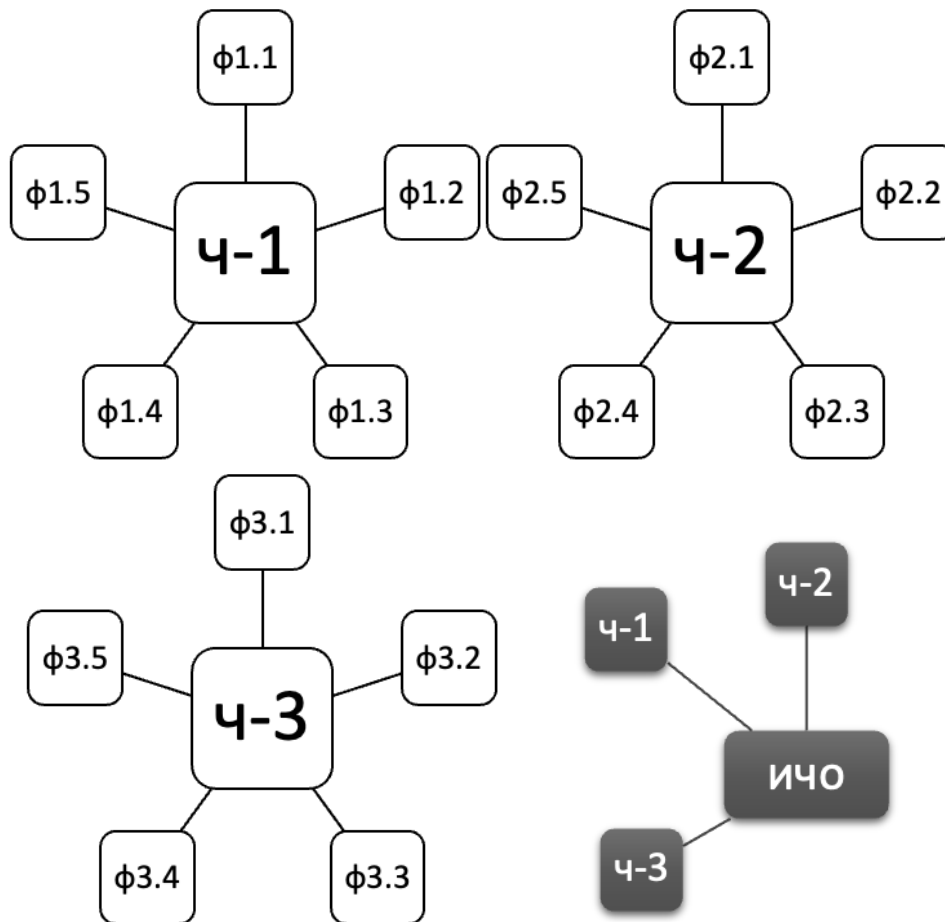
Методика изучения человечности в организации состоит из трех частей [29; 37].

Во-первых, сравнительный анализ теоретических концепций, построение модели индекса человечности в организации (ИЧО).

Во-вторых, обоснование диагностического инструментария для оценки ИЧО.

В-третьих, проведение эмпирического исследования на различных выборках с предъявлением в качестве оценки другой группы любой этнической группы по выбору респондента, с представителями которых существуют затруднения; группы с различным статусом в организации (начальники и коллеги).

Внешние условия функционирования организации



Внутренние условия функционирования организации

Рисунок 2.1 – Сетевая модель построения индекса человечности межличностных и межгрупповых отношений в организации (ИЧО)

Примечание:

Ч-1 человечность в отношении к полярной группе, например, к этносу

Ч-2 человечность в отношении к начальнику

Ч-3 человечность в отношении к коллегам

Компоненты человечности в отношениях:

Фактор ф1.1-3 *Симпатия* в отношении к другим, другой группе

Фактор ф2.1-3. *Комфорт* в отношениях с другими, с другой группой

Фактор ф3.1-3 *Сопричастность* с другими, другой группой

Фактор ф4.1-3 *Увлеченность* в отношении к другому, к другой группе

Фактор ф5.1.3 *Близость* с другими, другой группой

Источник: разработана автором

Независимой переменной будет социальная дистанция между участниками взаимодействия, зависимой -показатели шкалы А. эмпирическое исследование проводится в форме корреляционного

сравнительного исследования с применением статистических программ SPSS.

2.2 Мудрая человечность – оптимальная динамическая модель взаимодействий в организации

Сегодня понятие «амбивалентность» [7] успешно используется в современном социальном и социально-психологическом знании (А.С. Ахиезер, В.П. Романов, А.В. Булгаков и др.). Амбивалентность человечности организации понимается нами через осмысление любого явления внутригруппового взаимодействия через дуальную оппозицию, постоянный поиск путей формирования смысла через полюса этой оппозиции, нахождение смысла как фокуса преодоления оппозиции, как меры снятия противоречия, соотнося их друг через друга между полюсами. Амбивалентность – диалектический процесс, диалектика и есть логика амбивалентности. Амбивалентность – механизм единства исключаящих друг друга полюсов дуальной оппозиции, механизм их взаимного изменения, взаимодополнения, взаимопроникновения. Механизм постоянного «переваривания смысла через каждый из полюсов осмысления» – переход между ними. Амбивалентность человечности организации выступает в формах инверсии и медиации.

Инверсия характеризуется абсолютизацией различных полюсов. Снятие противоположности полюсов возможно в этих условиях лишь как абсолютизация истинности одного полюса при нивелировке другого, как отождествление смысла с одним из полюсов. Для инверсии характерно стремление решать проблемы логически вне времени, не задерживаясь между полюсами оппозиции, а перескакивая с одного на другой. В основе такой оборотнической логики лежит представление, что отказ от одного полюса тождествен переходу к другому полюсу извечно существующих оппозиций. Инверсия склонна сводить диалог полюсов к смене одного монолога другим и обратно. Амбивалентность может выступать в примитивной форме смены полюсов оппозиций, в форме биения.

Медиация переносит центр тяжести за рамки перехода от одного полюса сложившейся оппозиции к другому, на поиск нового сложного и противоречивого смысла, где 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.

Биение – быстрый, инверсионного типа, многократный, чередующийся переход от одного полюса дуальной оппозиции к противоположному. Биение логически может представлять собой элемент сканирования, поиска в сложной ситуации ответа на некоторый вопрос.

Биение в конечном итоге порождает нарастание дезорганизации, социальной энтропии.

Вектор конструктивной напряженности активности группы – необходимый элемент конструктивной напряженности, определяющий ориентацию, направленность воспроизводства, культуры группы, ее деятельности и т.д. Вектор конструктивной напряженности является необходимым элементом любой дуальной оппозиции как указатель ценностной ориентации, встроенный в любую воспроизводственную деятельность группового субъекта. Дуальная оппозиция несет в себе позитивный и негативный, прямой и обратный векторы. Осваивая соответствующие (суб)культуры, члены группы тем самым приобретают определенную направленность в борьбе против дезорганизации [78]. На основании приведенного логико-психологического анализа понятий мудрости и человечности организации можно наглядно представить динамическую модель мудрой человечности организации (МЧО) (рис. 2.1).

Полагаем, что использование **принципа дополнительности и понятия амбивалентности** – это вполне реальная возможность конструирования целостного в его диалектической противоположности сопряжения амбивалентных методологических оснований для системно-комплексного, разноуровневого анализа МЧО. Предлагаемый подход позволяет чётко различать следующие аспекты или уровни анализа ВГО:

- первый уровень – объективированных, математически формализованных итогов (результатов) МЧО;
- второй уровень – субъективного восприятия субъектом МЧО ее результатов;
- третий уровень – субъективно-объективных оценок результатов МЧО на личностном, групповом, организационном уровнях;
- четвёртый уровень – научно-исследовательской интерпретации этих субъективно-объективных результатов/оценок МЧО исследователем-наблюдателем, который включен в групповой процесс;
- пятый уровень – научно-исследовательской интерпретации этих субъективно-объективных результатов/оценок МЧО исследователем-наблюдателем, который не включен в групповой процесс (если возможность подобного дистанцирования будет доказана).

Понятие амбивалентности органично используется в общей теории самоорганизации наряду с ключевыми принципами: открытость, неравновесность, нелинейность, необратимость. В целом универсальность этих принципов определили формирование новой парадигмы, которая существенно изменяет классическое представление о мироздании, об организации и управлении (Г. Хакен, С.П. Курдюмов, Е.Н. Князева, В.И. Аршинов, Г.Г. Малинецкий, В.Г. Буданов, и др.).

Дезорганизации, кризисы, даже хаос, которые в рамках классической парадигмы признавались однозначно как антиподы порядка, подлежащие

предупреждению и купированию, стали рассматриваться как необходимые условия перехода систем на новый уровень развития. Спонтанное образование в процессе самоорганизации МЧО элементов порядка выводит на мысль о возникновении, формировании систем МЧО различной природы и новых механизмах их функционирования.

Противоречие проявляется в том, что спонтанно образующийся порядок в МЧО не всегда имеет конструктивное значение для человекомерного функционирования и развития группы, организации, социума. Парадоксальность данного утверждения состоит в том, то самоорганизация конструктивна по определению. Самоорганизующийся порядок является результатом собственного выбора системы: пройдя точку бифуркации, она становится тем, чем может стать в данных условиях. Самоорганизация – это спонтанное (естественное), то есть без специфического внешнего воздействия, возникновение систем и их трансформация. Под специфическим воздействием здесь понимается целенаправленное (искусственное) создание систем, подчинение их функционирования заданному извне порядку, перевод в новое состояние по выбору внешнего актора (субъекта). Такое воздействие определяется как управление, специфика которого в том, что оно подчинено сознанию человека – *homo sapiens*. если признать управление как неперемный и основной механизм процесса упорядочения общества, то следует отрицать саму идею применения синергетического подхода в обществоведении.

Считаем целесообразным использовать положение о «направляемой самоорганизации» (Н. Моисеев, В.С. Карпичев). Здесь речь идет о том, какой вектор развития самоорганизации следует субъекту управления поддерживать, а какой предупредить или нейтрализовать, учитывая его общественно-негативный потенциал. К сожалению, сегодня чаще заходит речь о неудачных результатах такого управления, приводящих к образованию социально-патологических (антиобщественных) групп, организаций.

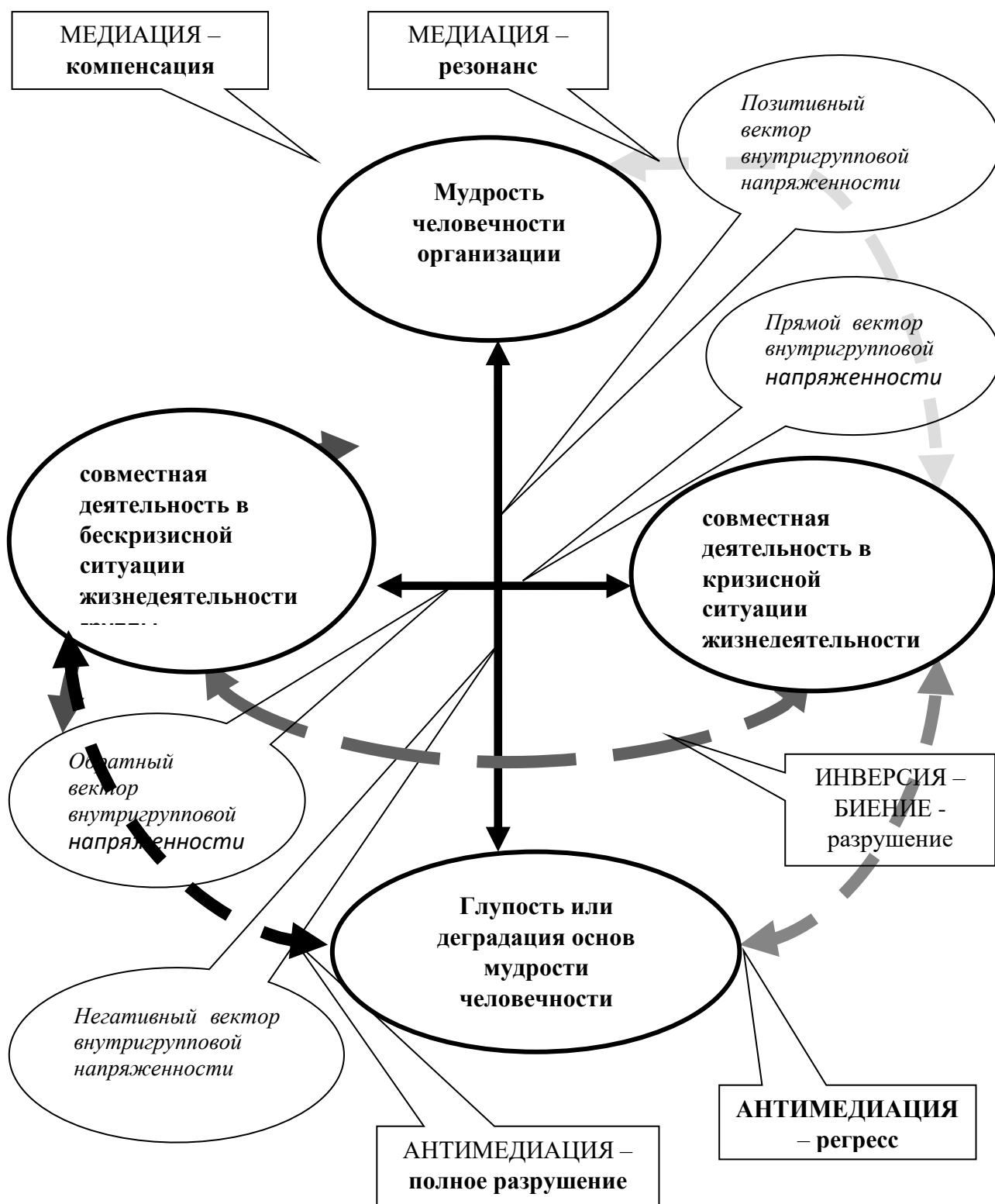


Рисунок 2.4 – Модель динамики мудрой человечности в различных ситуациях совместной деятельности

Источник: разработана автором

Амбивалентность выступает как уникальное свойство действия принципа единства самоорганизации и управления – двойственность социального значения результатов организации и деятельности этих

образований. В группе, с одной стороны, эффективно формируется внутренний социальный порядок, обеспечивающий активный приток ресурсов. С другой стороны, этот порядок успешно защищает организацию от внешних возмущений, обеспечивает ее антиобщественное функционирование. Приоритетами в преодолении такого положения являются: 1) созидание отношений или «организация вещей, организация людей, организация идей» (А.А. Богданов); 2) социальное управление на новой парадигмальной основе. Редукционный подход должен смениться системно-процессным: управлять сложными социальными изменениями в постоянно меняющихся условиях, управлять рисками в органическом единстве самоорганизации и управления в обществе.

Амбивалентность МЧО несёт важную методологическую нагрузку. В качестве инструмента сопряжения целесообразно использовать принцип дополнительности (Н. Бор). Для дальнейшего изучения МЧО используем ряд обобщений, сделанных А.М. Роммом при анализе принципа дополнительности:

1) принцип дополнительности, возникший на базе вероятностных философских направлений (экзистенциализм, прагматизм и логический эмпиризм), блестяще продемонстрировал свой эвристический и эпистемологический потенциал в области квантовой механики и вполне может быть отнесён к разряду общенаучных;

2) нет реальных оснований утверждать, что принцип дополнительности нельзя использовать в гуманитарном контексте, и, в частности, в социальной психологии труда;

3) МЧО может быть представлена и адекватно проанализирована лишь при одновременном учёте всех её сущностных характеристик и импликаций; дуализм и логическая противоречивость МЧО, которая находит отражение в объективной дискретно-инкретной природе данного явления;

4) прерывисто/непрерывный характер МЧО связан с тем, что в реальной практике это: а) неразрывная совокупность процесса и результата МЧО; б) целостное единство групповой интерпретации (наблюдения) субъектом себя в организации и организации в себе; в) проекция групповых ожиданий, установок и детерминаций на объект воздействия организации и групповое восприятие, реагирование на данное воздействие со стороны субъекта МЧО.

При изучении МЧО целесообразно использовать трактовку «принципа дополнительности» по А.Д. Арманду. Автор постулирует: в каждом явлении можно выделить два начала (две тенденции): активное и консервативное. Эти начала соотносятся в соответствии с принципом дополнительности, то есть не существуют друг без друга и при этом увеличение (усиление) одного возможно лишь при условии уменьшения (ослабления) другого и наоборот.

Математически это соотношение выражается как постоянство произведения (мультипликативная форма) или суммы (аддитивная форма) дополнительных переменных:

$$x - y = \text{Const},$$

$$x + y = \text{Const}.$$

В геометрической форме дополнительность выражается гиперболой с обратным наклоном или регрессивной прямой.

Из сделанного допущения следует ряд положений. Взаимодействие активного и консервативного начал – обязательная составная часть любого развития. При увеличении переменной, обозначающей активное начало, до предела, система «теряет память», исчезает, унаследование прошлых состояний, развитие переходит в хаос, поступательное движение становится невозможным. При увеличении до предела консервативной переменной система переходит в состояние неподвижности, устойчивого равновесия и это тоже делает невозможным развитие, появление новых качеств. В зоне ненулевых значений активного и консервативного существует точка равновесия, где активное и инертное начала взаимно нейтрализуют друг друга, так что никакого поступательного движения не происходит. Это точка полной внутренней гармонии внутри системы.

Математический аппарат, универсальный инструмент моделирования реального мира, позволяет утверждать: для любой переменной величины x существует дополнительная ей величина $y=1/x$, такая, что их произведение – константа: $x \cdot y = 1$. В других случаях дополнение имеет вид: $1 - y = x$, при этом сумма их $x + y = 1$ – константа.

Состояние пары дополнительных переменных, преобладание активного и консервативного начал, само по себе не определяет, в какую сторону движется система: в сторону одного или другого предела или к равновесию в средней точке. Направление задаётся обратными связями, которые могут оказаться в роли управляющего механизма системы. Связь типа $<+ +>$ (самоусиление) задаёт неустойчивость среднего состояния, стремление сместить систему в одно из крайних положений. Связь $<+ ->$ (самоослабление), наоборот, удерживает систему в среднем интервале и может оказаться причиной автоколебаний вокруг положения равновесия. Конкурентная связь типа $<- ->$, как и самоусиление, ведёт к неустойчивости средних состояний.

При всей простоте принципа дополнительности обыденное сознание с трудом воспринимает и постоянно нарушает два правила: фундаментальный закон бытия запрещает стремиться к а) совмещению в одном месте в одно время и в полную меру дополнительных друг к другу явлений и б) полному отрицанию, отторжению противоположных явлений. Было бы ошибкой считать рассуждения о принципе дополнительности академическим упражнением, игрой ума. Мы согласны с А.Д. Арманом в

том, что усвоение этого принципа как руководства к действию может дать практические результаты, включая построение динамической модели МЧО.

Для построения эмпирической модели МЧО необходимо провести обоснование диагностического инструментария, включающего оценки 1) человечности в организации, 2) мудрости, 3) взаимосвязей первого и второго.

Человечность организации может быть измерена индексом (ИЧО) [29; 37], определяемым как цифровым значением, так и интегративным профилем адаптированной и модернизированной шкалы «Allophilia» Тодда Л. Питтински (шкала А) [125; 127; 128: 130]. Содержание такого измерения является определением позитивных межличностных и межгрупповых отношений в организации. Показатели индекса: Симпатия, Комфорт, Сопричастность, Увлеченность, Близость с членами других групп (сообществ) как с равным, так и с различным статусом. Индекс может измеряться как средним арифметическим показателей с дальнейшим построением профиля шкалы, так и средним геометрическим (с точки зрения статистики – это будет цепной индекс) при наличии наработанной и значительной базы данных для сравнения с полученными результатами конкретного текущего исследования. В этом случае допустим прогноз развития ситуации аналогично использованию Индекса человеческого развития. Нами использовано измерение ИЧО в среднем арифметическом.

Возможности и области применения ИЧО: широкий круг проблем, где межличностные и межгрупповые отношения играют значимую роль, являются доминантой или латентным ресурсом в психологическом обеспечении проходящих в организации процессов. Например, в партисипативного управления (Т.Ю. Базаров и др.) [8], управлении по слабым сигналам [35], в ходе внедрения цифровизации [68] (А.М. Лебедев и др.)

Инструментом ИЧО является опросник, полученный в результате проведенного теоретического анализа, адаптации и модернизации опросника аллофилия – «Шкала А» [125], дополненного «Шкалой Д» доминирование [53].

Апробация ИЧО проведена на выборке из 297 чел. (165 чел. мужского и 132 чел. женского пола) в возрасте от 20 до 30 лет, 6 групп сотрудников правоохранительных органов (следователи, участковые уполномоченные, психологи), строительных (архитекторы, инженеры-строители, экономических (менеджеры), педагогических (преподаватели, студенты) организаций (табл. 2.3). Обследование проводилось как фронтально в аудиториях, так и онлайн-режиме.

Модернизация Шкалы А – построение опросника Индекс человечности в организации (ИЧО) включала стандартные психометрические процедуры, которые определяются как основные этапы адаптации теста. (Бурлачук, Морозов, 1999)

Таблица 2.3 – Характеристика выборок обследования по Опроснику А, 2020 год

Организации	Группы	Профессия, должность	Всего	Мужчины	Женщины
Правоохранительные	Группа 1	Полицейские	120	80	40
	Группа 2	Курсанты МВД	47	25	22
Строительные	Группа 3	Строители, менеджеры, архитекторы	25	15	10
	Группа 4	Студенты МГСУ	45	30	15
Экономические, педагогические, социальные	Группа 5	Сотрудники офисов организаций	27	7	20
	Группа 6	Студенты РГГУ	33	8	25
Всего			297	165	132

Источник: разработана автором

Во-первых, анализ исходных теоретических положений. Пяти факторная структура опросник ИЧО соответствовала структуре Шкалы А. Для сравнения использовались данные английской, испанской, итальянской версий опросника, включающей следующие шкалы (факторы).

Фактор 1. Affection (Симпатия) в отношении к другим, другой группе (1-4 вопросы опросника). Кратко фактор «Симпатия» определяется, как устойчивая эмоциональная предрасположенность к другому, к другой группе. Основу симпатии составляют общие взгляды, интересы, ценности. Кроме того, она может возникнуть как следствие избирательной положительной реакции на внешность, особенности поведения и черты характера другого человека, группы.

Фактор 2. Comfort (Комфорт) в отношениях с другими, с другой группой (5-7 вопросы). Фактор «Комфорт» – это оценка удобства в межличностных и межгрупповых отношениях.

Фактор 3. Engagement (Сопричастность) с другими, другой группой (8-10 вопросы). Фактор «Сопричастность» определяется как способность чувствовать себя причастным к общему делу, проявлять готовность что-то сделать для общего блага, разделить ответственность за сделанное кем-то другим; стремление сохранить связь с группой, общностью вопреки всему.

Фактор 4. Enthusiasm (Энтузиазм) в отношении к другому, к другой группе (11-13 вопросы). Фактор «Энтузиазм» включает оценку состояния воодушевления, совершение под влиянием этого настроения активных действий по достижению конкретных целей.

Фактор 5. Kinship (Родство) с другим, другой группой (14-17 вопросы). Фактор «Родство» – это оценка сходства по основным свойствам

и признакам; близость, обусловленная общностью происхождения (генетического, культурно-исторического, экономического, цивилизационного и др.).

Шкала А состоит из 17 пунктов. Ответы представляются по 6-бальной шкале от 1 (совсем не согласен) до 6 (решительно согласен). Низкие баллы соответствуют низкому уровню шкал *allophilia*, в то время как высокие баллы указывают на обратное.

Исходя из теоретических представлений человечность отношений в организации должна строиться в пространстве другая группа – лидер – равный. В связи с чем инструкция опросника была модернизирована.

В начале традиционные графы. *Вам необходимо заполнить позиции: Ваша организация, подразделение. Ваш возраст. Ваш пол.* Далее собственно новый текст инструкции.

Заполните пожалуйста три опросника по оценке Ваших отношений в организации.

(1) Назовите 3 этнические группы, с которыми имеются у Вас или сотрудников Вашей организации наибольшие проблемы.

Далее по шкале от 1 до 6 оцените отношения к первой названной этнической группе.

(2) Оцените Ваши отношения с коллегами по организации.

(3) Оцените Ваши отношения с руководством организации.

После каждого вопроса следует модернизированный вариант опросника «А».

В авторском варианте Питтински [127; 130] и вариантах других исследователей [126; 128] опросник строился вокруг только одного предмета изучения: лидерства, этнических отношений, отношений к изъянам здоровья и др. В результате выстраивался и изучался однокомпонентный конструкт. Нами предложена двух факторная модель Человечности в организации в пространстве трех измерений: другой-начальник-коллега (критерий социальная дистанция).

В таком варианте опросника реализован сетевой подход к построению конструкта человечность в межличностных и межгрупповых отношениях. В сетевой теоретической модели измерений конструкты определяются как системы причинно-связанных наблюдаемых переменных. Конструкт человечность состоит из кластеров 1) отношение к явно другой группе (например, этнической), 2) отношение к группе руководителей, 3) отношение к коллегам. В центре каждого кластера находится понятие человечность в отношениях, от него расходятся факторы симпатия, комфорт, сопричастность, увлеченность, близость. «С точки зрения сетевой модели, любой конструкт рассматривается как сеть переменных и олицетворяет некоторый относительно независимый контекст, который может быть связан с отдельным понятием или особой концептуальной ситуацией. Отдельные измеряемые переменные являются здесь не

пассивными индикаторами латентной переменной, а автономно функционируют в общей системе отношений и каузально связаны» [1].

Во-вторых, осуществлен перевод теста и инструкций к нему на язык пользователя, завершаемый экспертной оценкой соответствия оригиналу. Английский – русский, итальянский – английский – русский, испанский – английский – русский. Полученные русские тексты сверялись экспертами-филологами английского, итальянского, испанского языков. Были сделаны замены в шкале А по порядку следования вопросов: п. 9 – родство заменено на общность, п. 15 – впечатлен на удивлен; п. 16 – чувствую вдохновение на воодушевлен. Переименованы шкалы: фактор 4 Энтузиазм переименован в фактор Увлеченность, фактор 5 Родство – в фактор Близость, Остальные факторы и пункты оставлены без изменений.

В результате текст Опросник ИЧО может представлен следующим образом (опрашиваемым опросник представляется без названия факторов).

Фактор 1. Симпатия в отношении к другим, другой группе: 1-4 вопросы

1. В целом у меня позитивное отношение к
2. Я уважаю
3. Мне нравятся
4. Я чувствую себя положительно по отношению к

Фактор 2. Комфорт в отношениях с другими, с другой группой: 5-7 вопросы

5. Я в спокоен в окружении
6. Мне комфортно, когда я отдыхаю с
7. Я чувствую, что могу быть собой рядом с

Фактор 3. Сопричастность с другими, другой группой: 8-10 вопросы

8. Я чувствую принадлежность к
9. Я чувствую общность с
10. Я хотел бы быть больше похожим на

Фактор 4. Увлеченность в отношении к другому, к другой группе: 11-13 вопросы

11. Я действительно заинтересован в понимании точки зрения
12. Я мотивирован, чтобы лучше познакомиться с
13. Чтобы жизнь плодотворней, я хотел бы попытаться завести больше друзей, которые являются

Фактор 5. Близость с другими, другой группой: 14-17 вопросы

14. Мне интересно услышать об опыте
15. Я удивлен
16. Я воодушевлен от
17. Я в восторге от

Расчеты производятся по средним баллам каждого фактора. Далее строится профиль. Проводится интерпретация.

В-третьих, проводилась проверка надежности и валидности теста, осуществляемая в соответствии с психометрическими требованиями. Результаты сравнивались психометрическими данными указанных выше зарубежных авторов.

Результаты описательной статистики и надежности-согласованности. Вначале были подсчитаны показатели описательной статистики по каждому пункту методики и величины надежности ее шкал (табл. 2.5). Уровень надежности-согласованности всех шкал более 0,8, что соответствует последним исследованиям организационной психологии (например, Базаров и др., 2019), является высоким показателем.

Определены значимости различий между шкалами опросника «А» (табл. 2.6).

Сравнение шкал отношение к другой группе этносу, отношение к начальнику, отношение к коллеге выявило для изученных организаций и групп профессий равное распределение по критерию Краскала-Уоллиса для независимых выборок. Респонденты вне зависимости от профессиональной и организационной принадлежности имеют общую тенденцию в оценке отношений. Различия выявлены по полоролевому признаку за исключением показателей комфорт (этнос), сопричастность (этнос), симпатия (коллега), близость (коллега).

Таблица 2.6 надежность опросника «А» в русском, английском, итальянском, испанском вариантах

	Вариант опросника	Шкалы опросника				
		Симпатия (affection) <i>Симпатия</i>	Комфорт (comfort) <i>Комфорт</i>	Сопричастн ость (engagement) <i>Сопричастн ость</i>	Энтузиазм (enthusiasm) <i>Увлеченнос ть</i>	Родство (kinship) <i>Близость</i>
Альфа Кронбаха	<i>Русский</i>	.886	.899	.903	.910	.857
	Английский	.902	.911	.922	.903	.914
	Итальянский	.915	.921	.910	.921	.930
	Испанский	.895	.888	.912	.908	.877

$p \leq 0,01$

Источник: разработана автором

Проведенный факторный анализ показал, что по всем измерениям извлечено 4 фактора при нагрузке на фактор 1 – 68,7%, в который вошли все показатели с $r = .432 \div .935$ в каждом варианте вопроса. Отсюда можно сделать вывод о согласованности шкал и достаточно высокой конструктивной валидности опросника.

Таблица 2.7 – Результаты определение значимости различий между шкалами опросника «А»

ANOVA с критерием Фридмана						
		Сумма квадратов	ст.св.	Средний квадрат	Хи-квадрат Фридмана	Значимость
Между индивидуумами		98,095	21	4,671		
Среди индивидуумов	Между элементами	24,728 ^a	4	6,182	36,464	,000
	Остаток	34,949	84	,416		
	Всего	59,677	88	,678		
Всего		157,772	109	1,447		
Генеральное среднее = 2,6216						
а. Коэффициент согласия Кендалла W = ,157.						

Источник: разработана автором

Факторная структура шкалы остается неизменной по сравнению с американским, испанским, итальянским контекстом, несмотря на изменение языка и учетом исторических и социально-культурных характеристик.

В то же время мы должны очень аккуратно подходить к формулировке первого вопроса, касающегося другой группы, в нашем исследовании – этнической группы. Этимология термина «аллофилия» или «человечность в отношениях в организации» предполагает, что целевая группа изучения не должна быть обязательно этнической группой. Считаем, что этническую группу как другую целесообразнее с этической точки зрения предьявлять в моноэтнических организациях. Для полиэтнических организаций можно предложить вариант социально маргинализированных групп, таким, например, как бездомные (бомжи). Расширение выборки, исходя из сложившейся ситуации, дальнейшие события обеспечат больше доказательств в отношении характеристик шкалы.

Проанализируем полученные результаты. Данные ответов на первый вопрос опросника (рис. 2.6) представляют собой своего рода юстировку (настраивание диагностического инструмента) расширенной оценки другой группы, хотя для этнопсихологических исследований, изучения организаций с широкой представленностью этнических групп данная шкала может иметь более важное, содержательное значение. В нашем случае ожидаемые сложности возникали скорее не в самой организации, а вне ее. Этнический состав московской полиции и курсантов университета МВД не столь многообразен, да и офисы управлений строительных и разнообразных гуманитарных организаций не могут пока этим похвастаться, хотя Москва здесь показывает примеры. Названные респондентами этнические группы скорее относятся к сферам обслуживания, торговли, где возникают каждодневные напряжения, нередко конфликтные ситуации. Вызывает интерес то, что на 3 месте оказались русские. С одной стороны в полиэтническом социуме это может быть показателем социальной

желательности, с другой – действием устойчивых стереотипов и социальных представлений.

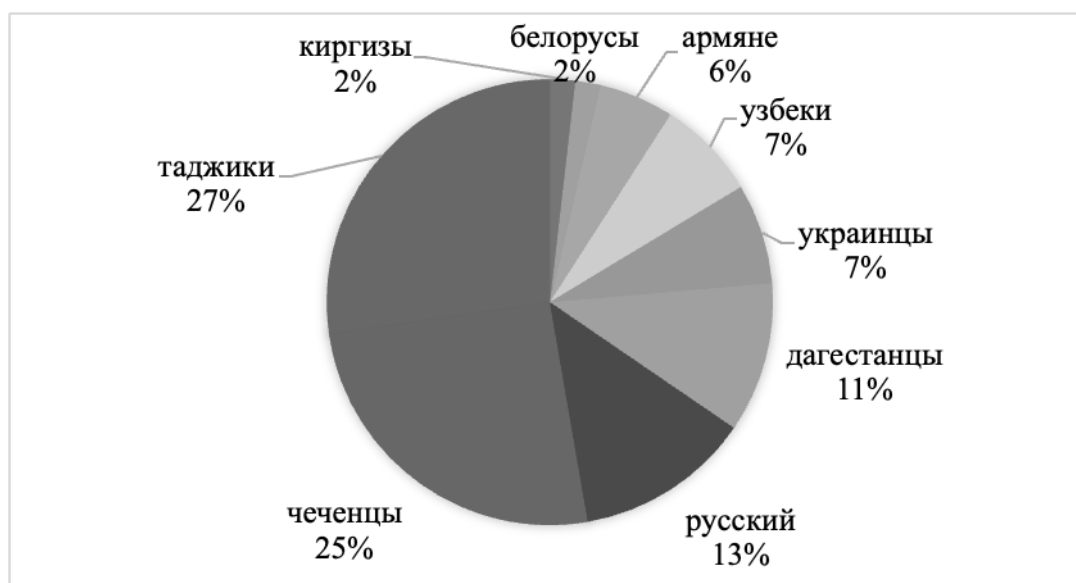


Рисунок 2.6 – Распределение этнических групп, с которыми имеются трудности во взаимодействии (n=297 чел., в %)

Источник: разработана автором

Далее были проведены расчеты собственно ИЧО по организациям и полоролевому признаку. В европейских исследованиях проводилась проверка инвариантность по полу [120]. Здесь пятифакторная модель *allophilia* имела приемлемые индексы соответствия (NFI: 0,95; CFI: 0,96; RMSEA: 0,05; AIC: 964,69), показывающие, что в шкале *allophilia* половые различия не обнаружены. В нашем исследовании сходных результатов получено не было. Например, сравнение шкалы А у выпускников девушек и мужчин МосУ МВД и РГГУ [29] показало значимые различия на уровне $p \leq .001$ (F-тест) в оценках при сохранении общей структуры шкалы (рис. 2.7). Поэтому было продолжено изучение групп, разделенных по половому признаку.

Деление выборки на группы по полоролевой и профессиональной принадлежности дало следующие результаты. Наиболее высокий уровень ИЧО выявлен в МосУ МВД России и строительных организациях, наименьший в РГГУ и МГСУ (рис. 2.8). Если человечность в отношениях среди архитекторов и строителей-инженеров можно частично объяснить результатами исследований [70; 68], то разнонаправленные результаты по вузам заставляют задуматься. Почему обучающиеся вузе МВД более «человечнее», чем студенты гуманитарии. Условия обследования были равными, социальную желательность в первом случае и протестные проявления во втором контролировалась созданной ровной бесконфликтной

обстановкой обследования. Видимо такое положение можно характеризовать как слабые сигналы о накоплении проблем в организациях.

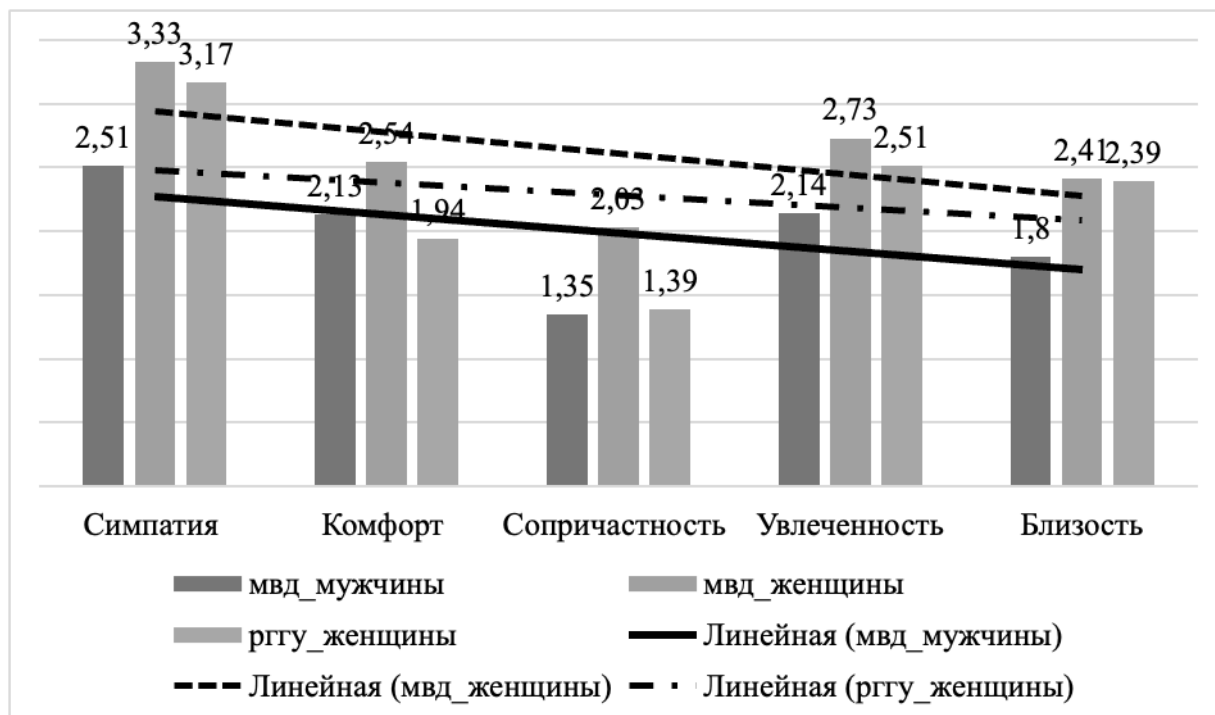


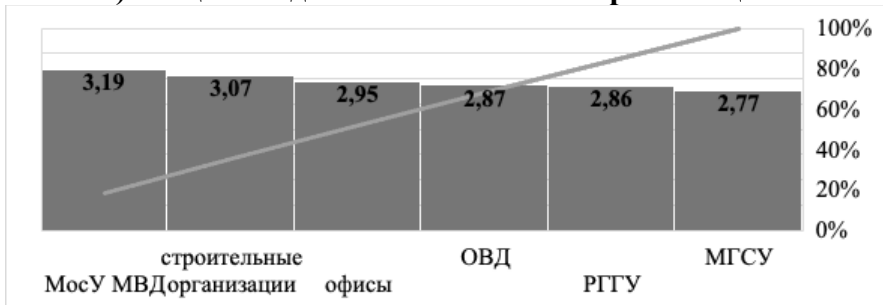
Рисунок 2.7 – Результаты сравнения шкал Индекса человечности в организации у выпускников МосУ МВД России (n=40 чел.) и РГГУ (n=20 чел.) по шкале от 1 до 6 баллов

Источник: разработана автором

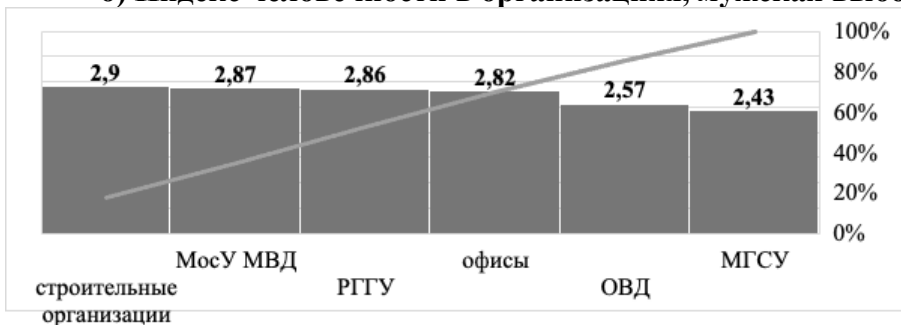
В зависимости от полоролевого состава цифровой показатель ИЧО растет от мужской к женской выборке. Однако по составу шкал (факторов) здесь не такой линейный результат. Причем, если по отношению к другой группе различие по всем шкалам статистически не отличается ($U=0.62 \div 0.132$, по критерию Манна Уитни для независимых выборок), то в отношении к начальнику у женщин абсолютное различие ($U=0.002 \div 0.004$, по критерию Манна Уитни для независимых выборок). В отношении с коллегами не отличаются шкалы симпатия и близость, комфорт, сопричастность и увлеченность имеют отличия ($U=0.002 \div 0.004$). Различие может объяснить различным предметом оценки: оценки собственно отношений и оценкой профессиональной деятельности

Таким образом, с учетом полученных результатов цель исследования по модернизации адаптации шкалы А как диагностического инструмента для определения ИЧО была выполнена. В начале было показано, что достоверность как общего масштаба, так и подшкал была адекватной, учитывая найденные альфа Кронбаха. Далее была подтверждена факторная структура, предложенная Питтинским и соавт. [132] на российской выборке.

а) Общий Индекс человечности в организациях



б) Индекс человечности в организациях, мужская выборка



в) Индекс человечности в организациях, женская выборка

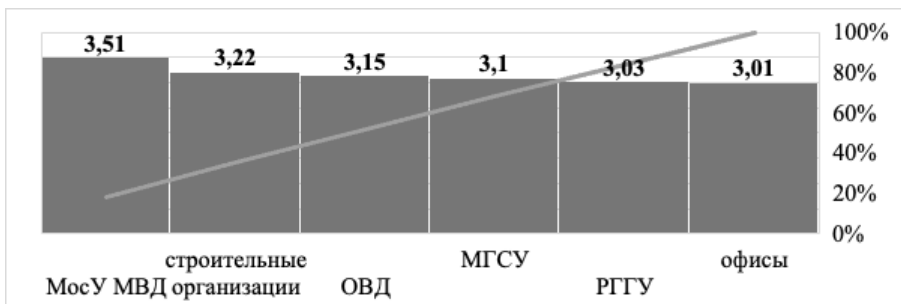


Рисунок 2.8 – Результаты сравнения ИЧО (в средних по шкале от 1 до 6 баллов) на основании распределения Парето, общая выборка n= 297 чел., мужская выборка n=165 чел., женская выборка n=132 чел., m=6 организаций.

Источник: разработана автором

В конце концов, получены доказательства обоснованности конструкта, его возможности дифференцировать выборку, было показано, что пять факторов шкалы А находятся в зависимости от поло-ролевой структуры организации в отличие от данных испанской выборки, где этот критерий оказался не работающим.

Важно отметить, что внутренняя согласованность, полученная нами, статистически не отличается от результатов испанской, итальянской, американской выборок. Было выявлено, что субшкалы шкалы А положительно связаны друг с другом, аналогично проведенным исследованиям.

Двух факторная (амбивалентная) модель ИЧО, работающая в пространстве «отношение к другой группе (этнической) – к начальнику – к коллеге» в лучшей степени реализует чем однофакторная (оценка отрицательных качеств как дихотомии положительных). где оценка традиционного негативистского, сосредоточенного исключительно на предрассудках и неприязни фактически исключает непредвзятый позитивный подход к изучению межгруппового поведения (равнозначный термин в экономических подходах к управлению организации аналогичный межгрупповой адаптации в социальной психологии). В этом главное отличие 2-х факторной модели от однофакторной.

Реализация 2-х факторной модель ИЧО вскрывает мишени деструктивного состояния организации. Результатом использования модели является предупреждение от негативных, защитных способов преодоления межгрупповых напряжений и конфликтов, основанных исключительно на реальном или предполагаемом устранении межгрупповых границ. А выстраивание конструктивных межгрупповых отношений возможно только в том случае, если произойдет уменьшение предубеждений и размывание межгрупповых границ. Такое построение аналогично использованию Индекса человечности в работе (ИЧР или ИИ), который используется в психосоциальной традиции консультирования для установления межличностных и межгрупповых контактов. Здесь рекомендуется создавать первоочередные идентичности, забыть о групповой принадлежности людей, подчеркнуть их индивидуальные характеристики, апеллировать к целям и / или угрозам, которые могут быть общими для обеих взаимодействующих групп.

Существует альтернатива, заложенная в самом понятии *allophilia*. *Allophilia* не рассматривает ненависть и предрассудки между группами, она делает сотрудничество более вероятным. Одномерная модель используется большинством организационных и социальных психологов. В ней предполагается, что люди чаще могут испытывать сильную неприязнь, недоверие или предубеждение к другой группе. Постулируется, что иного быть не может, прочие взгляды кажутся нереалистичными. Время настало заменить одномерную модель «более реалистичной моделью», двумерной моделью. В двумерной модели измерение строится на критерии амбивалентности: люди могут одновременно иметь позитивное отношение к той же другой группе, которая им не нравится в пространстве «другая внешняя группа – отношение к лидеру – отношение к члену своей группы». В нашем случае построения амбивалентной модели человечности в

организации делает более прозрачным сложные разноуровневые взаимодействия в ней, снижает уровень неопределенности принятия решения.

Следует подчеркнуть, что проведенное исследование имеет ограничения. Исследование выполнено на выборке лиц, имеющих высшее образование или завершающих обучение в университете. Считаем целесообразным использовать респондентов с более низким уровнем образования, разнообразным уровнем профессиональных компетенций. Важно сделать нормативную выборку для дальнейшего применения ИЧО с использованием при расчетах среднего геометрического, позволяющего сделать акцент на прогнозе развития отношений в организации. Нормативная выборка должна быть более похожей по составу на населения России в целом, чем совокупная выборка нашего исследования. Возможно накопление данных для создания отраслевых норм для различного типа организаций. Даже сегодняшний уровень цифровизации может обеспечить это.

Несмотря на ограничения, мы полагаем, что наша версия шкалы *allophilia* могла бы быть подходящим инструментом для измерения взаимодействий в русскоговорящих организациях, а индекс ИЧО может быть полезен для исследователей и практиков управления организациями и сообществами, которые заинтересованы в развитии человечности организаций.

2.3 Мудрая человечность персонала в организациях образования, бизнеса, правоохранительных органов: результаты эмпирических исследований

2.3.1 Мудрая человечность персонала в организациях образования

Отечественная социальная психология переживает активный этап накопления данных в тех областях знания, где зарубежная социальная наука сделала мощные шаги. Сегодня это повторение или модернизация эмпирических исследований классиков 50-90-х гг. прошлого столетия, адаптация методик первого десятилетия 21 в., проводимые в ведущих российских университетах: СПбГУ, ВШЭ [49], МГУ [8], РГГУ [15]. Безусловно, сравнение данных на разных выборках со значительным историческим сдвигом дает поучительные результаты и является шагом вперед от простого перевода тех или иных методик на русский язык, используемых в слабо востребованных диссертационных исследованиях.

Социально-когнитивная проблематика исследований в контексте культурно-исторической психологии занимает сегодня особое место. В

последнее десятилетие появились доказательства того, что даже характерные человеческие когнитивные механизмы преимущественно формируются культурой. Они наследуются через социальное взаимодействие и становятся пригодными для достижения цели в результате эволюции культуры. Так, например, С. Heyes [Heyes 2020] доказывает, что имитация, ментализация и язык – это «когнитивные устройства», сформированные преимущественно культурной эволюцией. Это означает, что генетическая эволюция внесла тонкие изменения в человеческий разум.

Одним из важных положений наследия Л.С. Выготского [43; 44] является принцип знакового опосредования. «Знаковое опосредование является ключевым моментом в культурном развитии человека, которое обозначает способ управления поведением, реализуемый самим индивидом. Все психическое развитие рассматривается как изменение структуры процесса психического за счет включения в нее знака (символа), что ведет к изменению натуральных, непосредственных процессов в культурные, опосредованные» [43]. Культура может вполне быть самостоятельным принципом, позволяющим раскрыть природу и многообразную феноменологию психической жизни не только личности, но и групп, организаций. В.Т. Кудрявцев обозначает эту позицию как *принцип культурного опосредования*.

В предыдущих наших работах на основе принципа проведен сравнительный анализа результатов исследований межгрупповой адаптации в организациях [16]. На значительном эмпирическом материале, полученном в 2007-2015 гг. в 45 экипаже кораблей ВМФ России, 7 сельских школах Московской области, 6 предприятий Москвы, общая выборка более 3,5 тыс. чел. были показаны эвристические возможности принципа культурного опосредования, дана его формулировка. Принцип культурного опосредования представлен как реципрокная взаимосвязь трех аспектов культуры с соответствующими дескрипторами: *среда* (ценности, единство среды), *опосредствование* (инструментарий жизнедеятельности, деконтекстуализация медиаторов), *посредничество* (медиация как процесс и результат) [16]. Сравнительный анализ эмпирических исследований выявил обоснованные социально-психологические технологии изучения указанных аспектов культуры, а принцип культурного опосредования связал проведенные исследования в более целостную конструкцию, позволяющую прогнозировать развитие изучаемого явления.

Для нас важным является дальнейшая эмпирическая апробация возможностей принципа на примере изучения и актуализации человечности в межличностных и межгрупповых отношениях в организации.

Принцип культурного опосредования возможно и целесообразно дополнить положениями когнитивной социальной психологии [45], конгруэнтно соотносящимися с ним: 1) о детерминирующее влияние на

личность непосредственной социальной ситуации (среда), 2) о субъективной интерпретации (construal) влияния ситуации на поведение человека (посредничество), 3) о дизайне сил, воздействующих как внутри, так и вне субъекта (опосредствование).



Рисунок 2.9 – Модель человечности-доминирования в межличностных и межгрупповых отношениях в организации, модернизация модели Allophilia [Питтинский 2005] в контексте аспектов принципа культурного опосредования

Источник: разработана автором

«Шкала А» выстроена на основании теоретической модели аллофилия (allographia – лингвистический конструкт, созданный Т. Питтински из перевода слова «любовь» с латыни и греческого, в противовес понятию «неприязнь»). Основное содержание подхода Т. Питтински является радикальное отрицание дихотомической модели неприязнь-толерантность. Т. Питтински выстраивает конструкт «неприязнь – толерантность – allographia» (рис. 2.9), где толерантность середина между неприязнью и положительными межгрупповыми отношениями. Подчеркивается неустойчивость толерантности: при конфликтах происходит соскальзывание толерантной личности обратно на позиции неприязни. Выход из такой ситуации – продвижение благоприятных, человеческих отношений к членам другой группы, т.е. allographia. Мы

предположили, что эвфемизмом в нашей культуре понятию «allophilia» является понятие «человечность в межличностных и межгрупповых отношениях».

Следует отметить, что негативные явления в организационных отношениях – традиционный объект социально-психологического изучения. Человечность (эвфемизм allophilia) не может быть вырвана из модели Т. Питтински «неприятнь-толерантность-allophilia». В организации важно изучение всех элементов. Так неприятнь, ущерб другим в организации является результатом доминирования как ее руководителей, так отдельных сотрудников. Обоснуем правомочность такого расширения модели Т. Питтински.

Принцип культурного опосредования применительно к проблеме человечности в организации как исходное теоретическое положение способен наметить и осуществить программу изучения межличностных и межгрупповых отношений, объединить разноуровневые пласты эмпирических знаний, выйти на новый уровень обобщения особенностей человечности в организации для ее сбалансированного управления. Исследование проводилось в разгар пандемии.

Отсюда сформулирована *эмпирическая гипотеза*:

Человечность в группах образовательных организаций динамично меняется под воздействием внешнего фактора – самоизоляции от COVID–19. Человечность в межличностных и межгрупповых отношениях трансформируется в зависимости 1) от принадлежности групп к гуманитарному или ведомственному вузу, стадии развития образовательной организации, типа организационной культуры в ней; 2) от социально-психологических технологий воздействия на членов группы, актуализирующих социальную типичность групп, стереотипность и предвзятость (ин-групповой фаворитизм); 3) от уровня посредничества в ней.

Исследование проводилось как практический эксперимент в понимании Л.С. Выготского, представляющий изучение взаимосвязи реально сложившихся уровней понимания человечности в реальных условиях образовательного учреждения. «Сходство с экспериментом сводится к тому, что и в нем мы имеем искусственную комбинацию явлений, в которой действие определенного закона должно проявиться в наиболее чистом виде; это есть как бы ловушка для природы, анализ в действии. ... Будучи направлены не на научные, а на практические цели, они «рассчитаны» на действие определенного психологического или физического закона» [44]. «Ловушка» для изучения понятия «человечность в организации» в контексте принципа культурного опосредования может быть «поставлена» (реализована) следующим образом.

Во-первых, использовать базу эмпирических данных, получаемые на плановых учебных занятиях ведомственного и федерального университетов

в январе-июне 2020 года (перед началом и в ходе самоизоляции от COVID–19), имеющих свои собственные цели отличные от целей настоящего исследования.

Во-вторых, провести дальнейшую апробацию опросника «Индекс человечности в организации (ИЧО)» [30; 31; 34; 38], дополнив его шкалой доминантности.

В-третьих, эмпирически обосновать модель человечности межличностных и межгрупповых отношений в организации как модернизацию модели *allophilia* Т. Питтинский в контексте аспектов принципа культурного опосредования, обосновать критерии и показатели, подобрать диагностический инструмент.

Наличие значительного количества переменных в исследовании говорит о его многослойной, «матрешечной» структуре, где необходимой навигацией в море данных как раз и будет принцип культурного опосредования.

Замысел эмпирической части исследования состоял в изучении взаимосвязи элементов культурного опосредования с признаками человечности в организации и дальнейшим сравнительным анализом.

Человечность во всех организациях определялась на основании результатов модернизированного и адаптированного нами опросника «шкала А» Т. Питтински. Опросник выявляет позитивные межличностные и межгрупповые отношения в организации с помощью субшкал: Симпатия, Комфорт, Сопричастность, Увлеченность, Близость в отношениях в пространстве «другая группа (например, этническая или иная другая по собственному выбору респондентов) – с лидерами (руководителями) – коллегами по работе.

Доминирование в организации, шкала Д. Для определения равнозначности понятий «неприятность» и «доминирование» с помощью автоматизированной системы⁵ ассоциативного анализа близости слов через облако ассоциаций возможно определить достоверную их близость и внести в модель Т. Питтински соответствующие изменения. Собственно доминирование в организации измерялось опросником «Общая ориентация на социальное доминирование» Дж. Сиданиуса и Ф. Пратто в адаптации О.А. Гуревич [49]. Опросник построен на определении социальной иерархии в организации как естественной, так и «случайной». К первым относятся пол и возраст, которые связаны с циклом жизни человека, ко вторым – принадлежность к социальным группам: этническим, с различным социально-экономическим статусом, имеющим определенные политические или религиозные предпочтения и др. Нас будут интересовать «случайные» группы. Опросник состоит их 2-х субшкал

⁵ <https://sociation.org/labs/wordcloud>

«Антиэгалитаризм⁶» и «Доминирование». Считается, что субшкала доминирования лучше предсказывает явные, а субшкала антиэгалитаризма – скрытые формы предрассудков [115]. В целом обе субшкалы образуют общую шкалу ориентации на социальное доминирование в организации. Сотрудники, имеющие выраженное социальное доминирование, как правило одобряют существующую групповую иерархию, они против группового равенства. И наоборот, те у кого слабо выражено доминирование поддерживают идею равенства, они против групповой иерархии.

Культура среды определялась через установление стадии развития организации и оценки ее организационной культуры.

Стадия развития организации выяснялась на основании экспертной оценки по алгоритму с использованием специальных таблиц [88], изучения интернет-ресурсов. Первым этапом алгоритма был анализ текущего состояния организации для определения является она растущей или стареющей. Следующий этап – нахождение стадии жизненного цикла. На третьем этапе выявлялись организационные характеристики, которые меняются от этапа к этапу. Оценки получались в результате использования шкалирования – упрощенного варианта количественного метода анализа.

Организационная культура устанавливалась в ходе опроса по методике «Диагностика организационной культуры» [64], использовался модернизированная для организаций высшего образования вариант [36].

Культура опосредствования изучалась в сравнительном анализе двух социально-психологических технологий: «Метафора жизни» и «Моделирование межгрупповой адаптации (МГА)». Технологии были реализованы в ходе освоения дисциплин «Социально-психологический тренинг профессионального общения» (МосУ МВД) и «Психология межгрупповой адаптации» (РГГУ). Здесь на примере выполнения 2-х видов творческих заданий на учебных занятиях в образовательных организациях разного типа показаны возможности принципа культурного опосредования как методологической основы изучения человечности в организации. Занятия проводились в офлайн и онлайн режимах. Каждое творческое задание для нашего исследования предоставляла возможность – выявить социальную типичность изучаемых групп, оценить стереотипизацию и предвзятость, выяснить с использованием корреляционного анализа их связь с субшкалами человечности и доминирования в организации.

Задание 1. «Моделирование межгрупповой адаптации на примере своей учебной группы: эмпирическое исследование» (РГГУ).

⁶ Антиэгалитаризм – совокупность социальных концепций, обосновывающих идею естественного неравенства людей [Яценко 1999].

В конце изучения теоретического курса «Психология межгрупповой адаптации (МГА)», выполнения практических заданий по социально-психологическому изучению всех членов учебной группы, группы в целом, студентам предложено провести эмпирическое изучение особенностей МГА между группами, сформированными обучаемыми по самостоятельно выбранному критерию. Учебная цель понятна – формирование профессиональных компетенций проведения эмпирического исследования на заданную тему: «Многообразие групп в организации: ресурсы и риски МГА». Студенты представили учебную группу в виде организации со своей структурой, функционалом, сферой деятельности, находящейся в своем развитии на стадия жизненного цикла Адизеса [2] по специальному алгоритму [88]. По всем показателям выбранная модель должна в определенной степени соответствовать характеристикам РГГУ, чтобы можно было использовать полученные нами ранее данные и интернет-ресурсы вуза. Далее в этой организации-модели определялись самостоятельно любые взаимодействующие группы. Изучение процесса МГА включало: во-первых, исследование организационной культуры. Доминирующая субкультура определялась как превышение среднего (25 баллов) на 5 баллов. Во-вторых, изучение мотивации на основе модернизированного опросника «Мотивационный профиль» [36]. В-третьих, определение социально-психологической адаптации на основе применения методики изучения социальной идентичности [103]. Состав групп реальный.

Предложенные группы классифицировались на основании понятия «социальная типичность» [9]. Низкий уровень выраженности: принадлежность к неизвестной ранее и содержательно неопределенной социальной группе, предварительная информация отсутствует, представления могут с трудом быть сформированы. Средний уровень «социальной типичности»: принадлежность члена группы к социальной группе, хотя и не имеющей устоявшегося названия, но легко определяемая по понятным поведенческим маркерам ее представителей. Высокий уровень: реально существующие, хорошо знакомые социальные группы. Оценка социальной типичности групп, проводилась по результатам анализа представленных отчетов лабораторной работы.

Далее оценивались стереотипизация и предвзятость как важные составляющие построения межгрупповых отношений, включая МГА в организации.

Стереотипизация содержательно анализируется через оценку описывать представителя «чужой» группы в обобщенных терминах поведения проявления определенного качества. Если в результате количество обобщенных качеств превышает проявления поведения, то это свидетельствует о высокой выраженности стереотипизации [9; 119; 120]. Для этого была использована адаптированная нами автоматизированная

программа семантического анализа текстов сайтов Адвего, Txt.ru, Istio.com и др., после загрузки письменных отчетов о практической работе. Полученные результаты переводились показатели смысловой нагрузки и содержательности текстов.

Предвзятость оценивалась в следующей процедуре. Всем членам учебной группы предлагалось отнести самого себя к одной из выявленных подгрупп, т.е. каждый определял «свою» и «другую» группу. Затем всех просили охарактеризовать обе группы с помощью набора положительных и отрицательных качеств, выбрав любое их количество. Использовался список позитивных и негативных качеств. Таким же образом выявлялась прототипическая группа, объединяющая обе рассматриваемые категории. Разность совпадений с прототипическими характеристиками, присвоенных «своей» и «чужой» группе, засчитывалась как показатель предвзятости.

Задание 2. «Метафора моей жизни в размышлениях и действиях» (И. Вачков) представляет собой психотехнологию по развитию самосознания, креативности и эмпатии. Технология реализуется через стратегии: а) метафорическое мышление и творческие способности каждого участника в отдельности; б) процесс совместного творчества. Тренинг показал свою жизнестойкость в онлайн режиме. Представим сжато алгоритм проведения тренинга.

После вступительного слова ведущего о значении метафоры поэтапно выполняются следующие задания. (1). Назовите те слова существительные, которые, с вашей точки зрения, являются самыми эмоционально насыщенными, очень ценностно значимыми. Делается логическая подводка к объединяющему слову – жизнь. (2). Далее выполняется серия письменных заданий по созданию метафор в форме завершения предложения «Жизнь — это...»: из сферы питания (еда), из области фигур и форм, из области человеческих отношений. Примеры выполненного по желанию зачитываются. (3). Каждому необходимо подчеркнуть ключевые слова или словосочетания в каждой придуманной метафоре, после чего следует придумать метафорическое определение жизни, в котором использовались бы все три слова или словосочетания. (4). Выделите в своем определении ключевое слово или словосочетание. Получится заголовок сказки или истории, которую вы придумаете и запишите. (5). Когда участники учебной группы завершат написание историй, важно познакомиться с ними. Желающие могут прочесть свои творения вслух, достаточно выслушать 4-5 работы, остальные должны представить свои тексты в чате. Далее определяется рейтинг историй. Создаются творческие команды по 3-5 чел. для постановки пьес (в режиме онлайн радиоспектаклей) по сюжетам придуманных историй. (6). Каждой команде необходимо в течении 1 часа подготовить к поставке спектакль, отразив важнейшую идею выбранной истории. (7). Далее следует представление группами созданного творческого продукт, возможна видеозапись для последующего анализа.

(8). Тренинг завершается групповой дискуссией, где участники отвечают на вопросы: «Что в этой игре для вас самым трудным? Самым интересным? Что вас удивило? Огорчило? Обрадовало? Что нового вы узнали о себе? О других? Какие метафоры о жизни показались вам самыми точными и глубокими? Удалось ли вам почувствовать другого человека, присоединиться к его метафорическому взгляду на жизнь? Что этому помогло или помешало? Какой опыт приобрели вы в результате этой игры?» [Вачков 2006]. (9). Формируется творческая инициативная команда по анализу результатов, которая изучает показатели: 1) социальная типичность групп оценивалась по представленным историям как в задании №1, их анализ позволил выделить категории групп, отличающие их от других групп своими специфическими характеристиками; 2) стереотипность и предвзятость рассчитывался по схемам задания №1.

Культура посредничества в организации определялась в каждой группе на основании методики «Профессиональная рефлексия межгрупповой работы» [Булгаков и др. 2017]. После проведения упражнений 1 и 2 на последующих занятиях в соответствующих учебных группах проводились дискуссии по итогам работы. Определялось, есть ли положительные сдвиги во внутригрупповых отношениях подгрупп, выполнявших задания, в создании среды профессионального общения, где можно смело высказывать свое мнение, не бояться ошибок, нет закостенелой иерархии, сбалансированы, уравновешены ли внутригрупповые отношения. Для анализа использовалась схема *экспертной оценки* [68, с. 185-188]. Она представлена как 10-бальная шкала с оппозициями: 1) терпимость к ошибкам и нетерпимость к некомпетентности; 2) готовность к экспериментам и строгая дисциплина; 3) психологическая безопасность и безжалостная откровенность; 4) сотрудничество и личная ответственность; 5) плоская структура и сильное лидерство. Подсчет ведется в средних. Результат: уровни межгрупповой работы. Завершались дискуссии обсуждением возникающих перегибов и ошибок.

В исследовании участвовали студенты института психологии имени Л.С. Выготского РГГУ – 3 учебные группы 4 курса очного обучения, из них: 2 группы – психология служебной деятельности (ПСД) по 13 и 17 чел.; 1 группа – психология и педагогика девиантного поведения (ППДП) – 15 чел.; курсанты Института психологии служебной деятельности МосУ МВД России имени В.Я. Кикотя – 1 группа 3 курса очного обучения ПСД – 21 чел. Возрастной состав выборки 20-22 год, 90% девушки. Всего 66 чел.

Задание №1 (РГГУ) выполняли 3 учебные группы (всего 45 чел.), составившие 11 экспериментальных групп (ЭГ) по 4-5 чел.: ПСД-1, всего 13 чел., ЭГ1-ЭГ3; ПСД-2, всего 17 чел., ЭГ4-ЭГ7; ППДП, всего 21 чел., ЭГ8-ЭГ11. Задание №2 (МосУ МВД) выполняла 1 учебная группа (всего 21 чел.), составившие 5 экспериментальных групп: ЭГ12-ЭГ16. Следует отметить,

что значительное количество данных было получено нами не только на указанных учебных занятиях, но в ходе предыдущих курсов 2019-2020 учебного года.

Эмпирическая работа строилась как сравнительное корреляционное исследование. Где зависимой переменной выступали ИЧО и его показатели, независимыми – ситуация пандемии, ОК, стадия развития организации, типичность группы, стереотипность, предвзятость, доминантность. При этом измерение ИЧО проводилось трижды: за 4 месяца до пандемии, в первый месяц и через 3 месяца вынужденной изоляции. Полученные данные помещались в среду SPSS-24 с последующими математико-статистическими анализами.

На рис. 2.10 отображены максимально обобщенные результаты ИЧО в динамике развертывания внешнего фактора – вынужденная изоляция от COVID-19. Даже такое простое предъявление данных указывает на чувствительность «шкалы А». Середина измерения значительно отличается от данных до начала пандемии и в конце вынужденной изоляции. Проведенная проверка с использованием F-критерия показывает различие на уровне $p < 0.01$ по всем показателям ИЧО в учебных группах образовательных организаций РГГУ и МосУ МВД.

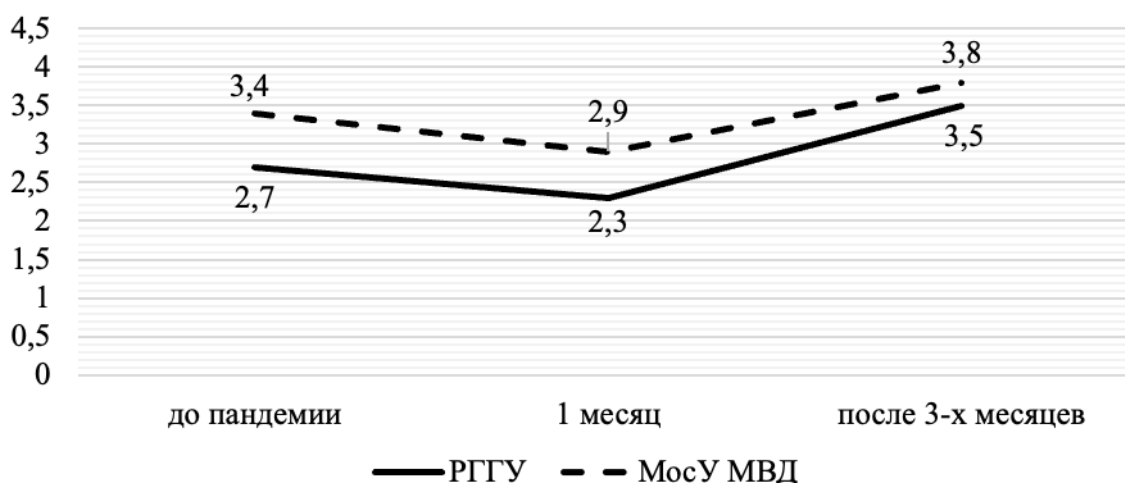
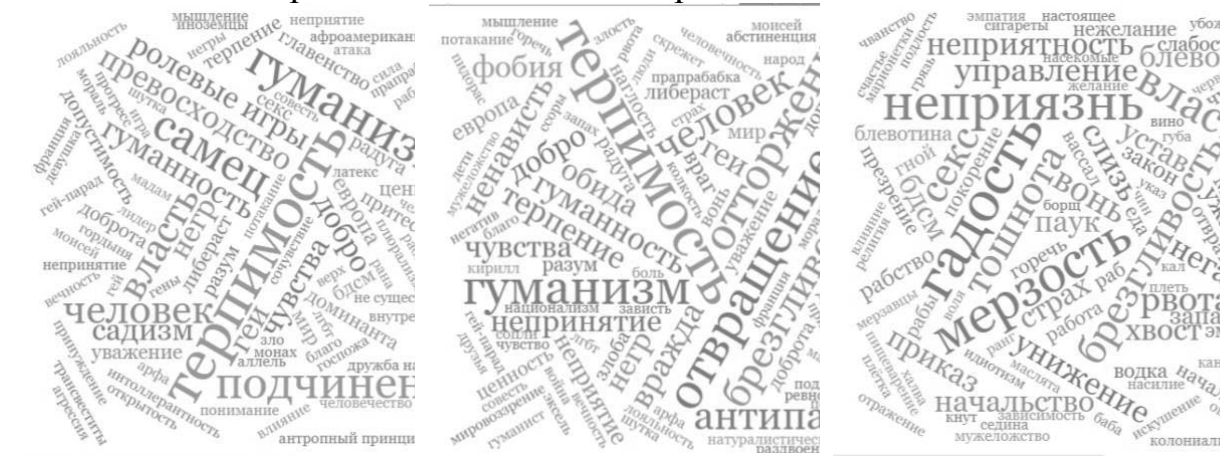


Рисунок 2.10 – Динамика Индекса человечности в организациях образования РГГУ и МосУ МВД, в период до пандемии, первый месяц и после вынужденного режима изоляции, n= 66чел., в средних по шкале от 1 до 6 баллов

Источник: разработана автором

Результаты сравнения ИЧО в средних показателях «шкалы А» подтверждаются анализом δ . Наибольшая дисперсия относится к компоненте измерения «отношение к коллеге», что дает почву для размышления о социально-психологическом климате в учебных группах.

Результаты определения близость понятий «доминирование» и «неприязнь». Оценка производилась с помощью ассоциативного анализа близости слов с применением автоматизированной системы⁷.



Доминирование, толерантность, человечность

Неприязнь, толерантность, человечность

Подчинение, отвращение

Рис. 2.11 – Результаты ассоциативного анализа близость слов «доминирование» и «неприязнь» в поле конструкта «доминирование-толерантность-человечность»

Источник: разработана автором

Процедура позволила через облако ассоциаций (рис. 2.11) определить достоверную близость понятий, которые максимально объединяют слова «отвращение», «отторжение», «подчинение». В понимании Фелиси Пратто и Джима Сиданиуса (2006) можно считать понятие «доминирование» аналогом или референтом неприязни в модели allorhilia. Далее возможно эмпирически установить достоверные взаимосвязи между показателями доминирования и человечностью в организации, которые позволят не только модернизировать модель человечности в организации, но и расширить знание о межгрупповых отношениях в ней.

Опрос показал, что доминирование в учебных группах находятся по шкалам доминирования $m=3.87$ $\delta=1,56$ и анти-эгалитаризм $m=2.31$ $\delta=1,16$. Проведенный корреляционный анализ подтвердил наше предположение об устойчивой обратной связи между шкалами А и шкалой доминирования. При этом наиболее сильная между симпатией и доминированием $r=-0,853$, наименее $r=-0,456$ между доминированием и комфортом. Таким образом эмпирически подтверждено наше предположение о том, что доминирование является референтом понятий неприязнь, отвержения в модели allorhilia Т. Питтински.

⁷ <https://sociation.org/labs/wordcloud>

Более того, можно предварительно представить шкалу «доминирование-толерантность-человечность» исходя из усредненных показателей ИЧО данного и предыдущих наших исследований [Булгаков 2020]. Доминирование или явная неприязнь определяется ниже 1,7 баллов, толерантность от 1,8 до 2,2 баллов, человечность выше 2,3 баллов. С накоплением данных возможно дифференциация по возрасту, полу, профессиональной принадлежности.

Результаты (аспекты) в контексте принципа культурного опосредования

Аспект 1. Результаты изучения культуры среды образовательных организаций. Несмотря на сравнительную молодость (РГГУ работает с 1991 г., МосУ МВД России – с 2002 г.) [86], университеты занимают одно из лидирующих мест среди вузов страны. Студенты РГГУ и курсанты МосУ МВД России определили организацию своих вузов, как находящихся в своем развитии на стадии жизненного цикла «Юность» (Adolescence) по Адизесу. Алгоритм показал 55-65% совпадений по используемым таблицам, что вполне достаточно для правильности оценки. Организации в разной степени как похожи, так и отличаются. Так определение пройденных вузом межстадийных переходов показало, что произошли смены руководства, усилилось делегирование полномочий, имеет место тенденция смены целей – с «чем больше, тем лучше» на «чем лучше, тем больше», функциональные системы вузов в целом эффективны, управленческие системы работают в формате узаконенного процесса управления, внутриорганизационная связанность имеет место. Таким образом, переменная «Культура как среда» в показателе «Стадии развития организации» уравновешена, организации находятся на стадии жизненного цикла «Юность».

Оценка *организационной культуры (ОК)* показала следующие результаты (рис. 2.12 и табл. 2.11 и 2.12). Доминирующей ОК в РГГУ является ОК результат, в МосУ МВД – ОК порядок. Вузы объединяет вторая позиция в иерархии субкультур ОК отношения. Структуры ОК вузов не являются конкурентными, противоречивыми, их характеристики не показывают на то, что ситуации, возникающие в них, будут развиваться резко и неопределенно, хотя и специфично.

Результаты оценки организационной культуры в средних по 100 бальной шкале: РГГУ – ОК отношения 26 баллов, ОК творчество 19 баллов, ОК результат 33 баллов (доминирующая ОК), ОК порядок 22 балла. Соответственно МосУ МВД 25; 18; 20; 37 баллов (доминирующая ОК).

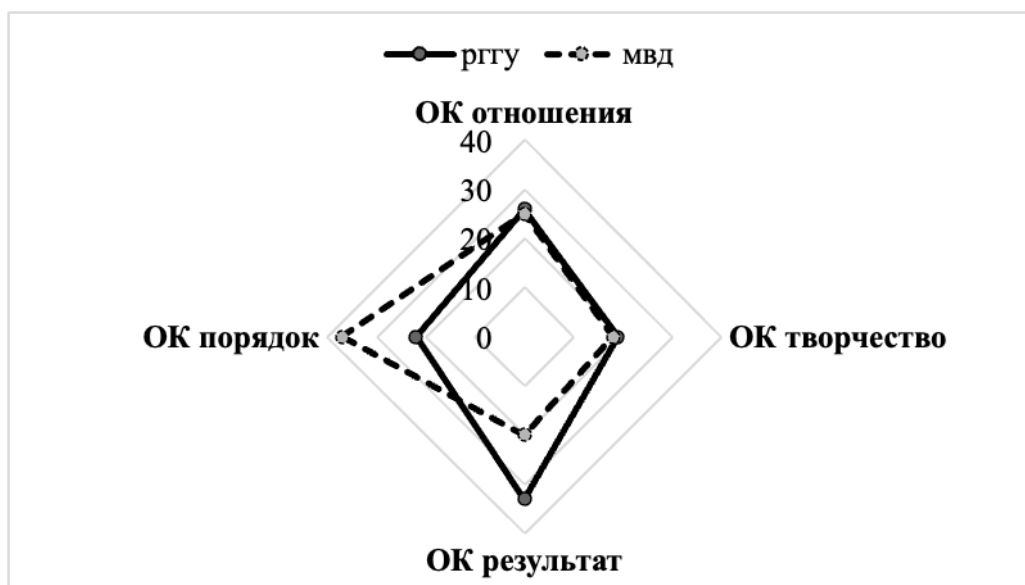


Рисунок 2.12. Результаты оценки организационных культур РГГУ и МосУ МВД России, n=66 чел. в шкале от 1 до 100 баллов

Источник: разработана автором

Таблица 2.11 – Корреляционные взаимосвязи показателей ИЧО в РГГУ и ОК «Результат»

Показатели ИЧО		
Симпатия к Начальнику	Корреляция Пирсона	,517
	Знач. (двухсторонняя)	,047
	N	11
Комфорт с Начальником	Корреляция Пирсона	,644
	Знач. (двухсторонняя)	,032
	N	11
Комфорт с Коллегой	Корреляция Пирсона	,558
	Знач. (двухсторонняя)	,046
	N	11
Увлечённость Коллегой	Корреляция Пирсона	,578
	Знач. (двухсторонняя)	,047
	N	11

Таблица 2.12 – Корреляционные взаимосвязи показателей ИЧО в МосУ МВД и ОК «Порядок»

Показатели ИЧО		
Сопричастность с Начальником	Корреляция Пирсона	,765
	Знач. (двухсторонняя)	,047
	N	5
Увлеченность Начальником	Корреляция Пирсона	,709
	Знач. (двухсторонняя)	,041
	N	5
Сопричастность с Коллегой	Корреляция Пирсона	,781
	Знач. (двухсторонняя)	,039
	N	5

Источник: разработана автором

Далее проведен корреляционный анализ субшкал шкалы А по трем компонентам (отношение к этнической группе, к начальнику, к коллегам) с показателями субкультур вузов (табл. 2.11 и 2.12).

Выявлено отсутствие значимых корреляций шкалы А (межэтнический компонент) с субкультурами организаций. Доминирующие ОК в РГГУ дали по две значимых корреляции с компонентом начальник (симпатия, комфорт) и с коллегами (комфорт, увлеченность). В МосУ МВД две с начальником (сопричастность, увлеченность) и одну с коллегой (сопричастность)

Аспект 2. Результаты изучения культуры опосредствования

Выявлено распределение групп критерию социальная типичность. Так при выполнении 1-го задания критериям для изучения в группах МГА стали, например, такие как рост, курение, место проживание, наличие сестры/брата, профессиональная идентичность, специальность обучения и др. Группы, описанные в отчетах, по критериям: курение, место проживание, наличие сестры/брата, характеризуются низким уровнем социальной типичности (узнаваемости), а группы, определенные критериям рост, специальность – средним уровнем социальной типичности. Описание реальных социальных групп с высоким уровнем социальной типичности выявлено не было. Задание 2, примеры историй: «О 3-х братьях и счастье (на основе известной притчи)»; «Ананас – энтузиаст стремящийся вверх»; сказка: «Жизнь – это события, которые могут состоять их шоколада и любви. Главное, чтобы шоколад был не горьким, а любовь – взаимной»; Сказка: «Жизнь – это, когда притягиваешь к себе счастья, ты чувствуешь вкус сахара» и т.д. Критерием типичности стал уровень креативности описания.

Результат распределения групп социальной типичности. По уровням в РГГУ (45 чел., 11 экспериментальных групп) 5 групп имеют низкий, 6 групп средний уровни социальной типичности. Соответственно в МосУ МВД (21 чел., 5 экспериментальных групп) 2 и 3 группы. Высокий уровень не был выявлен ни в одной из учебных групп вузов.

Результаты стереотипности и предвзятости представлены в табл. 2.13.

В табл. 2.14 представлены результаты корреляционного анализа между ИЧО и стереотипностью и предвзятостью. По всей выборке стереотипность дала устойчивую положительную корреляцию с ИЧО на уровне 0,01, предвзятость отрицательную на уровне 0,05.

Корреляционный анализ отдельно по учебным группам вузов значимых корреляций не выявил. Проведено сравнение распределения стереотипности, предвзятости и ИЧО в выборках ЭГ учебных групп вузов, использовался критерий U Манна-Уитни для независимых выборок.

Выявлено на уровне значимости 0,05 различие по всем показателям: стереотипность $U=0,38$, предвзятость $U=0,38$ и ИЧО $U=0,27$

Таблица 2.13 – Результаты оценки стереотипности и предвзятости в средних по 10 бальной шкале

Вуз	Учебные группы		Экспериментальные группы		Стереотипность	Предвзятость
	Групп	Чел.	Групп	Чел.		
РГГУ	Уч.Гр. ПСД-1	13	ЭГ1	4	5	7
			ЭГ2	4	6	6
			ЭГ3	5	7	8
	Уч.Гр. ПСД-2	17	ЭГ4	4	4	7
			ЭГ5	4	7	8
			ЭГ6	4	5	5
			ЭГ7	5	6	7
	Уч.Гр. ППДП-3	15	ЭГ8	4	6	7
			ЭГ9	4	7	6
			ЭГ10	4	5	6
			ЭГ11	3	7	7
МосУ МВД	Уч.Гр. ПСД-4	21	ЭГ12	4	7	5
			ЭГ13	4	8	4
			ЭГ14	4	9	3
			ЭГ15	4	7	5
			ЭГ16	5	7	6

Источник: разработана автором

Таблица 2.14 – Результаты корреляционного анализа между ИЧО и стереотипностью и предвзятостью

Корреляции				
		Стереотипность	Предвзятость	ИЧО
Стереотипность	Корреляция Пирсона	1	-,462	,791**
	Знач. (двухсторонняя)		,096	,001
	N	16	16	16
Предвзятость	Корреляция Пирсона	-,462	1	-,623*
	Знач. (двухсторонняя)	,096		,017
	N	16	16	16
ИЧО	Корреляция Пирсона	,791**	-,623*	1
	Знач. (двухсторонняя)	,001	,017	
	N	16	16	16

** . Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

*корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя).

Источник: разработана автором

Аспект 3. Результаты изучения культуры посредничества
представлены в табл. 2.15.

Критическое значение U-критерия Манна-Уитни при численности сравниваемых групп РГГУ – 11 и МосУ – 5 групп составляет $90 \leq 9$, следовательно различия уровня признака в сравниваемых группах статистически значимы ($p < 0,05$). При этом межгрупповая работа в учебной группе РГГУ была оценена на более высоком уровне, чем в МосУ МВД.

Таблица 2.15 – Результаты экспертных оценок межгрупповой работы как дескриптора культуры посредничества, по 10 бальной шкале опросника И.М. Лебедева

Показатели	РГГУ		МосУ	
	Ср	Ср. откл	Ср	Ср. откл
Терпимость к ошибкам и нетерпимость к некомпетентности	6,72	0,71	6,25	1,03
Готовность к экспериментам и строгая дисциплина	6,18	0,96	6,06	1,07
Психологическая безопасность и безжалостная откровенность	6,54	0,86	6,24	1,01
Сотрудничество и личная ответственность	6	0,91	6,05	1,17
Плоская структура и сильное лидерство	5,36	1,01	5,79	1,53
<i>Общая оценка межгрупповой работы</i>	6,16	0,88	6,08	1,16

Источник: разработана автором

Полученные результаты возможно интерпретировать следующим образом.

Во-первых, модель «Человечности в межличностных и межгрупповых отношениях в организации» показала свою работоспособность в сложных ситуациях пандемии. Выявлено, что ИЧО в группах образовательных организаций под воздействием внешнего фактора – самоизоляции от COVID–19 – имеет нелинейную динамику. Падение индекса в первый месяц пандемии вполне ожидался. Шкала А – чувствительна к резким внешним изменениям среды. Однако отличие ИЧО между ведомственным и гуманитарным вузом натолкнула на размышление о стереотипности представлений о системе социально-психологического сопровождения учебного процесса в вузах. Представлялось, что в МосУ МВД человечность будет ниже, чем в РГГУ. При уравнивании выборок по возрасту, полу, программе обучения «Психология служебной деятельности», схожем по формальным критериям подбору преподавателей (педагогический стаж, ученые степени и т.д.), условий обучения на первое место в объяснении полученных результатов выступили не столько показатели среды, а результаты взаимодействия более упорядоченной (иерархической) организационной среды вуза с личностными особенностями курсантов. В

МосУ МВД изначально реализуется программа профессионально-психологического отбора, существуют строгие требования к соматическому здоровью, фактически производится контроль за учебным процессом, обязательное предоставление рабочего места после окончания обучения в вузе и т.д. Таким образом, нами зафиксировано понятное и даже банальное явление. Жесткость требований по реализации целевых установок организации в сочетании с их понятностью, снижает неопределенность, парадоксально ведет к повышению уровня человечности.

Во-вторых, продолжая модернизацию модели аллофилия Т. Питтински, использовано понятие человечность как эвфимизм (слово, заменяющее другое, неудобное для данной обстановки), которое устраняет долговременный дисбаланс: внимание к ненависти, предрассудкам между группами за счет межгрупповых отношений. При этом нами качественно и количественно доказана возможность замещения понятий неприятие, ненависть понятием доминирование, которое позволило выйти в пространство социально-психологических проблем организации вне зависимости от ее принадлежности. Так в системе образования существует тенденция в сторону уменьшения негатива, а не продвижения позитива в развитии межгрупповых отношений, что по словам Т. Питтински напоминает «скорее прополку, чем работу по посадке», которая снижает предрассудки, а не продвигает аллофилию. Причина в междисциплинарном предмете явления. В теоретическую модель и практику налаживания межгрупповых отношений в образовательных организациях положены представления о том, что предрассудки – предмет социальных наук, тогда как «любовь к другим» – дело религии, психотерапии, а третий социально-психологический путь конгруэнтного совмещения позиций будет излишним для практики. Нам же нужно смотреть в обе стороны, стремиться уменьшить предрассудки и энергично распространять, упрочить представления о человечности, подталкивать к действенным поступкам. Путь сложный в реализации, но необходимый и вполне реализуемый.

В-третьих, в ходе практического эксперимента будущие психологи получили навык социально-психологического анализа с использованием социально-экономических, организационных, лингвистических методов. Они увидели свои организации как бы со стороны в зеркале гармонии ценностей ОК. Доминирующая в МосУ МВД культура порядка стабильно обеспечивает выполнение поставленных задач. Критерии успеха в организации: надежность, четкость выполнения, затраты на которые как правило не учитываются. Карьера сотрудников долгосрочная, предсказуемая, предполагается их рациональное использование в правоохранительных органах. Доминирующая в РГГУ культура результата в целом ориентирует образовательную организацию на высокие результаты выполнения поставленной задачи. Руководители в своих решениях тверды и требовательны, реализуют свою карьерную линию. Создаются и

реализуются условия для конкуренции, связывающие воедино стремление побеждать других. Критерии успешность совместной деятельности: умение выполнять поставленные задачи как традиционными средствами, так и с помощью ресурсов из других сфер деятельности. Руководителями подразделений становятся жесткие в отношениях, целеустремленные в реализации своей карьеры, компетентные специалисты со связями в других областях жизнедеятельности. Такая жесткость иногда имеет причудливые формы, доходит до уровня «хамства – это не что иное, как грубость, высокомерие и наглость, помноженные на безнаказанность» [Довлатов 2006]. Приведенные характеристики ОК сглаживает, уравнивает культура отношений, занимающая вторую позицию в профиле ОК вузов. Образ университета как большой семьи с руководством подразделений как «отцов (матерей)-наставников» не зависимо от возраста всегда в умах и сердцах. И это уже хорошо. Студенты хотят межличностных и межгрупповых взаимоотношений, характеризующихся понятиями дружбы, товарищества и братства. Руководители институтов и факультетов стремятся строить свою работу на традициях, преданности преподавателей и студентов родному университету. Названные характеристики организационных культур не всегда внешне наблюдаются, не всеми сразу рефлексируются, но после выполненной аналитической работы осознаются и позволяют более эффективнее продвигаться участникам по выбранному профессиональному пути.

Отсутствие значимых корреляций между субкультурами организаций и компонентом «другие» шкалы А (межэтнический компонент) говорит о разных областях измерения. ОК – атрибут конкретной организации, другая этническая группа у каждого из опрашиваемых своя, она находится как правило вне организации. Положительная связь ОК результат в РГГУ с субшкалами «Симпатия» и «Комфорт» (компонент отношения с начальником) и «Комфорт», «Увлеченность» (компонент отношение с коллегами) говорят о позитивной социально-психологической атмосфере в ходе занятий (симпатия, комфорт) и достаточном уровне мотивации к совместной деятельности (увлеченность) в учебном коллективе. ОК порядок в МосУ МВД коррелирует с субшкалой «Сопричастность» в категориях отношения с начальником и коллегами, что объясняется выполнением одного дела – служба в правоохранительных органах. Связь увлеченности в категории отношение с начальником может свидетельствовать об активности в служебной деятельности, ее источнике.

В-четвертых, культура опосредствования проявлялась в предъявлении типичности представлений о групповых и межгрупповых взаимодействиях, оценках стереотипности и предвзятости. Схожесть выборов по социальной типичности говорит не столько о низкой креативности участников – высокого уровня выявлено ни в одном из вузов не было, пропорция низкого и среднего уровней является вполне

гармоничной [79] – сколько об общей тенденции современной российской студенческой молодежи: использовать оптимальные для решения задач социального взаимодействия способы. В то же время выявленное различие между вузами во взаимосвязях ИЧО и стереотипностью, ИЧО и предвзятостью, подтвержденное устойчивой положительной корреляции стереотипности на уровне 0,01, предвзятость отрицательную на уровне 0,05 говорит о возможностях ИЧО в прогнозе проявления когнитивных и мотивационных социально-психологических явлений в различных группах испытуемых. А изменение человечности в межгрупповых отношениях опосредовано через изменение социальной типичности ведет к изменению предвзятости (ин-группового фаворитизма). Главное уметь выявить и запустить этот циркулирующих и самоорганизующийся социально-психологический механизм при обязательном понимании вектора направления движения групп в организации, да и всей организации в целом.

В-пятых, культура посредничества проявилась в различии оценки уровней межгрупповой работы в учебных группах РГГУ и МосУ МВД (У-критерия Манна-Уитни). В РГГУ она была оценена на более высоком уровне. В обеих группах был выполнен ряд методологически обоснованных процедур: обмена представлениями о состоянии групп и организации, анализ ситуации, её конструктивная проблематизация. Реализованы социально-психологические эффекты межгруппового взаимодействия: форума, резиденциальности, обмена, эффект методики. Представляется, что именно последний дал такой результат. В МосУ МВД изначально выполнялось более творческое задание (подготовка и представление игрового сюжета на актуальную тему жизни), действия участников были более эмоционально окрашенными, сосредоточены в большей степени на качестве его выполнения, чем на последующую межгрупповую дискуссию. В РГГУ задание – больше когнитивное, наполненное решением исследовательских задач, требующих профессиональных навыков и умений в теории МГА, методов математико-статистической обработки и представления результатов. Несмотря на различия, межкультурное посредничество позволило обосновать конкретные рекомендации по выполнению каждого задания; выработать у членов учебных групп навыки сотрудничества; у них произошло развитие способности смены ролевых позиций, принятия на себя новых функций.

Нельзя не остановиться и на имеемых ограничениях исследования. Многие описания межгрупповых отношений, полученные в рамках одной теории, можно и нужно перевести на язык другой теории. Такой перевод оказывается не всегда на сто процентов точным, возникают потери. Но многое отражается верно, оно является универсальным для разных авторов различных теорий. Теоретический подход Т. Питтински к межгрупповым отношениям соотнесенный с взглядами отечественных ученых на человечность и межгрупповую адаптацию является именно таковым.

Методика человечность-доминирование в организации требует дальнейшего уточнения на больших по объему и разнообразных по составу выборках.

Приведем *результаты эмпирического исследования, выполненного под нашим руководством А. Когутовой по выявлению зависимости между показателями человечности в межличностных и межгрупповых отношениях и успеваемостью [66]*. В эмпирическом исследовании участвовали курсанты МосУ МВД России имени В. Я. Кикотя: 23 человека в возрасте от 19 до 20 лет (средний возраст – $19,9 \pm 0,5$ лет), из которых 15 – девушки, 6 – юноши. Для удобства обработки результатов исследования каждому испытуемому был присвоен личный номер.

Методы. Для достижения поставленных задач использовали следующие методы: тестирование, анализ документов, количественный и качественный анализ результатов. Основу составила методика «Мудрая человечность организации» (МЧО), являющееся инструментом, позволяющим измерить позитивные межличностные и межгрупповые отношения по трем основным шкалам: 1) шкале А «Аллофилия», 2) шкале Д «Доминирование», 3) шкале М шкале «самооценки мудрости».

Исходя из данных Дровосеков С. Э., Митина О. В., Низовских Н. А. (2019) [51], в настоящем исследовании использованы наиболее весомые вопросы опросника по шкалам мудрости – 20 вопросов из 40.

Общий показатель человечности представлен цифровым значением, полученным на основе шкал «Аллофилия» и «Доминирование».

А. Когутова для более корректного использования полученных данных по результатам шкалы «Доминирование» предложила использовать понятие «антидоминирование» или подчинение.

Нами, добавляя через платформу синонимов [87] антоним слова «доминирование», произведено замещение понятия «антидоминирования» на «подчинение» (П), частотность – 26,4 (1 ранг в списке синонимов). В результате расчеты проводились по формуле:

$$П = 7 - Д \quad (1)$$

где П – подчинение; Д – общее доминирование. Человечность (Ч) рассчитывается по теоретически выведенной формуле:

$$Ч = (А + П) / 2 \quad (2)$$

где Ч – человечность; А – показатель по шкале «Аллофилия»; П – показатель «подчинение».

Валидность и надежность показателей проверены с помощью корреляционного анализа (коэффициент корреляции Спирмена). Корреляция между результатами испытуемых по шкале «Аллофилия» и итоговым показателем человечности – 0,451 (корреляция значима на уровне 0,05); между шкалой «Доминирование» и человечностью – -0,933 (корреляция значима на уровне 0,01).

Уровни успеваемости курсантов определялся по результатам экзаменационных сессий, был подсчитан средний балл испытуемых по каждой из трех сессий и случайным образом выделены учебные дисциплины, экзаменационный результат которых был использован в исследовании (АиФЦНС – Анатомия и физиология центральной нервной системы; ОПД – Основы профессиональной деятельности; Философия); обобщены и систематизированы оценочные показатели. Результаты представлены в приложении (Таблица 1).

Кроме того, там же представлены результаты, полученные испытуемыми по методике МЧО по шкалам «Аллофилия» (таблица 2), «Доминирование» (таблица 3) и шкале самооценки мудрости (таблица 4). Результаты шкалы «Аллофилия» (таблица 2) показали, что среднее значение по субшкале «Симпатия» – 3,39; по субшкале «Комфорт» – 3,16; по субшкале «Сопричастность» – 2,99; по субшкале «Увлеченность» – 3,05; по субшкале «Близость» – 2,87; по шкале «Аллофилия» – 3,07. Результаты шкалы «Доминирование» (таблица 3) показали, что среднее значение по субшкале «Доминирование» – 3,77; по субшкале «Антиэгалитаризм» – 3,69; по шкале «Доминирование» – 3,73. Результаты шкалы самооценки мудрости (таблица 4) показали, что среднее значение по субшкале «Открытость» – 4,48; по субшкале «Регуляция эмоций» – 4,25; по субшкале «Юмор» – 3,9; по субшкале «Опыт» – 4,07; по субшкале «Рефлексия» – 3,86; по шкале самооценки мудрости – 3,975.

Итоговые показатели человечности для наглядности представлены в рисунке 2.16.

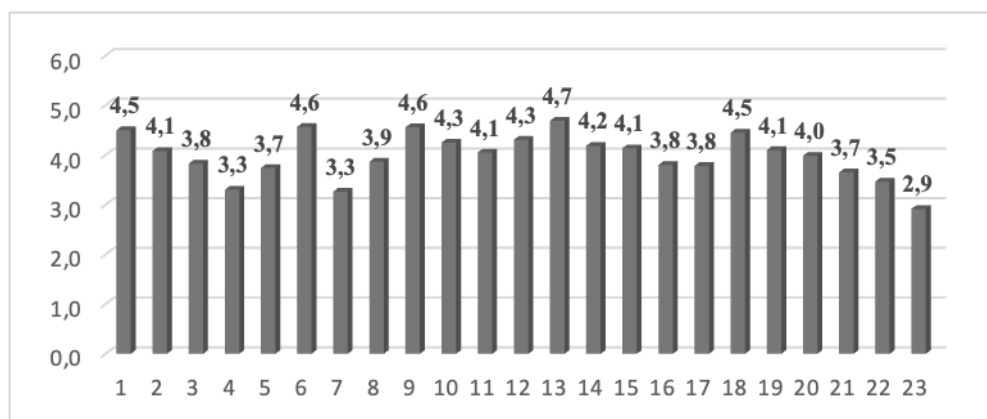


Рисунок 2.16 – Итоговый показатель человечности по методике «Мудрая Человечность в организации»

Выявленный в данной группе испытуемых средний балл и стандартное отклонение по шкалам, позволяет условно обозначить уровни аллофилии, доминирования, мудрости и человечности. Для шкалы «Аллофилия»: низкий уровень до 2,77; средний уровень от 2,77 до 3,39; высокий уровень от 3,39. Для шкалы «Доминирование»: низкий уровень до

2,75; средний уровень от 2,75 до 4,71; высокий уровень от 4,71. Для шкалы самооценки мудрости: низкий уровень до 3,56; средний уровень от 3,56 до 4,39; высокий уровень от 4,39. Для показателей человечности: низкий уровень до 3,51; средний уровень от 3,51 до 4,43; высокий уровень от 4,43.

Таким образом, можно сказать, что в данной группе:

1. По шкале «Аллофилия» 21,7% (5 человек) имеют низкий уровень аллофилии; 60,91% (14 человек) имеют средний уровень аллофилии; 17,39% (4 человека) имеют высокий уровень аллофилии.

2. По шкале «Доминирование» 13,04% (3 человека) имеют низкий уровень доминирования; 69,57% (16 человек) имеют средний уровень доминирования; 17,39% (4 человека) имеют высокий уровень доминирования.

3. По шкале самооценка мудрости 21,7% (5 человек) имеют низкий уровень мудрости; 52,22% (12 человек) имеют средний уровень доминирования; 26,08% (6 человек) имеют высокий уровень мудрости.

4. По итоговому показателю человечности 17,39% (4 человека) имеют низкий уровень человечности; 60,91% (14 человек) имеют средний уровень доминирования; 21,7% (5 человек) имеют высокий уровень мудрости.

Анализ результатов по методике «Мудрая человечность организации» позволил выявить сравнительно высокий показатель по шкале самооценки мудрости, что на наш взгляд, может зависеть от среднего возраста группы и нуждается в дальнейшем исследовании.

На заключительном этапе исследования мы соотнесли данные, полученные в ходе тестирования по методике МЧО и анализа документов. Использован коэффициент корреляции Спирмена, в ходе корреляционного анализа выявлены:

1. Значимая ($p\text{-level} \leq 0,05$) отрицательная корреляция (-,430) между показателями шкалы «Доминирование» и результатом экзамена по дисциплине ОПД, что может свидетельствовать о характере знаний, усвоенных в ходе освоения дисциплины, которая дает целостное представление о системе подготовки по избранной специальности, методические установки для дальнейшего освоения профессии, помогает выделить общие и частные задачи обучения. В случае исследуемой группы дисциплина ОПД повлияла на установки обучающихся и заложила в них фундамент терпимого отношения к окружающим людям, в том числе представителям других групп.

2. Значимая ($p\text{-level} \leq 0,05$) положительная корреляция (,470) между показателями шкалы самооценки мудрости и результатом экзамена по дисциплине Философия. Данная корреляция представляется очевидной, ведь семантика слова философия – «любовь к мудрости», а оценивая уровень своей мудрости испытуемые отразили предпочтение в изучаемых дисциплинах.

3. Значимая ($p\text{-level} \leq 0,01$) отрицательная корреляция между субшкалой «Близость» шкалы «Аллофилия» (-,533) и результатом экзаменационной сессии №1. Данная корреляция, как и две последующие представляет интерес для дальнейших исследований, ведь субшкала «Близость» — это оценка сходства по основным свойствам и признакам; близость, обусловленная общностью происхождения (генетического, культурно-исторического, экономического, цивилизационного). Можно ли говорить о том, что чувство непохожести на группу влияет на успеваемость обучающихся? Сделать однозначные выводы, на наш взгляд, можно только при дальнейшем более детальном изучении данной проблемы. Возможно на лицо понятное различие в принадлежности к разновозрастным и различным по уровню знаний групп – преподавателей и курсантов.

4. Значимая ($p\text{-level} \leq 0,05$) отрицательная корреляция между субшкалой «Близость» шкалы «Аллофилия» (-,509) и результатом экзаменационной сессии №2.

5. Значимая ($p\text{-level} \leq 0,01$) отрицательная корреляция между субшкалой «Близость» шкалы «Аллофилия» (-,542) и результатом экзаменационной сессии №3.

Таким образом, по результатам эмпирических исследований в образовании можно сделать выводы:

1) обоснована Модель человечности-доминирования в организации с позиции принципа культурного опосредования Л.С. Выготского. Выявлена высокая чувствительность Шкалы А к резким внешним изменениям среды. Зафиксировано, что жесткость требований по реализации целевых установок организации в сочетании с их понятностью, снижает неопределенность, парадоксально ведет к повышению уровня человечности. Определены возможности ИЧО в прогнозе проявления когнитивных и мотивационных социально-психологических явлений в различных группах испытуемых.

2) выдвинутая гипотеза о том, что между человечностью в межличностных и межгрупповых отношениях и успеваемостью курсантов существуют значимые взаимосвязи, которые могут зависеть от отдельных показателей человечности, таких как аллофилия, доминирование и уровень мудрости; а также, что связь между человечностью и успеваемостью может обуславливаться конкретной учебной дисциплиной – нашла свое подтверждение. А интерес к гуманитарным наукам, например, к философии, может являться предиктором мудрой человечности при проведении профотбора.

2.2.2 Мудрая человечность персонала в экономических организациях

На примере организаций бизнеса (экономических организаций) использована концепция Дж. Бойда для управления мудрой человечностью в межличностных и межгрупповых отношениях персонала эффективных и менее эффективных организаций [33; 60].

Результатом является, расширение представлений о МЧО как платформы управления персоналом организации, оценка оптимизации процесса внедрения платформы в управление организациями различного типа и уровня эффективности.

В теоретическом плане, основываясь на принципах социального конструктивизма Бергера П. и Лукмана Т. [11] нами использованы теории, подходы, взгляды Л. фон Берталанфи, Г. Бэйтсона, Н. Винер, Л.С. Выготского, Ф. Зимбардо, Ж. Пиаже, Т. Куна, Р. Мертона, М. Полани, И. Шапиро, П. Штомпка и др., в контексте результатов конверсии эмпирической концепции Дж. Бойда или «петли Бойда» [60] в области управления персоналом. В отечественной научной литературе концепция обозначена как кибернетический самовоспроизводящийся и саморегулирующийся цикл НОРД (наблюдение, ориентация, решение, действие), реализующий принцип обратной связи через многократное повторение петли действий. Далее для удобства читателя приводим конспективно изложенные материалы А.А. Ивлева [60], на которые ссылаются, а чаще не ссылаются авторы интернет пространства.

НОРД – непрерывный адаптационный цикл личности, группы, организации, соответствующий реальности постоянных их взаимодействий с друг другом, конкурентами (противниками), окружающей средой. Подчеркнем, что концепция Дж. Бойда отвечает основным критериям, предъявляемым к наиболее общим законам и закономерностям, имеющим междисциплинарный характер, она: 1) является теорией признаваемой широким кругом ученых; 2) выходит за рамки области, в которой возникла и уже используется в других областях науки кроме военной; 3) вполне может быть использована как для принятия решений в организации, так и управления персоналом.

Результатом обобщения теоретических подходов и эмпирических исследований [11; 18; 22; 23; 24; 32; 33; 38] стала Модель «Мудрая Человечность в организации» (МЧО).

Модель МЧО строится нами с использованием прежде всего амбивалентного подхода к изучению, включая измерение, социально-психологических явлений. По сути это проблемный или реалистический подход [102], в котором привлекает апробированный в ситуациях

неопределенности приём реалистов: абдукция или «вычисление лучшего объяснения» как «контролируемый эклектизм» [104], приведение к единому знаменателю источников различных теоретических направлений. В итоге применения научного реализма использование модели МЧО максимально оптимизируется.

Единый дизайн модели МЧО в различных организациях поддерживается использованием общих критериев, показателей, диагностических методик – количественный аспект модели. Модель МЧО выступает как «матрица ландшафта организации», включающая главные элементы: человечность, мудрость, мотивация, профессионально-важные состояния персонала, социально-психологический климат, организационная культура. Это качественный аспект модели, который раскрывает суть МЧО как самоорганизующего инструмента управления персоналом организации.

Матрица ландшафта амбивалентна. В ней реализован как позитивный потенциал проверенных временем традиций, ценностей, отношений, так и негативный, разрушительный или иллюзорный, идущий от актуальных состояний, социальных восприятий, когнитивных ошибок и т.д. субъектов профессионального взаимодействия. «Матрица работает по принципу физического процесса кристаллизации. Метафора матрицы ландшафта – высоты и падения, различная плотность, тренды изучаемых психологических явлений – может объяснить причины гармонизации межличностных и межгрупповых взаимодействий в организации с точки зрения потребностей, способностей, ограничений сотрудников и руководителей. Отсюда мишени управленческого воздействия: коммуникация, управление ресурсами организации, дизайн работы, рабочего времени, совместной деятельности групп, эргономика сообществ, виртуальные организации, дистанционная работа и управление качеством».

Однако матрица МЧО в таком представлении все же статична, ей не хватает динамики продвижения. Здесь и может быть применена петля Дж. Бойда.

Петля Бойда как модель управления деятельностью создана в военной области в 90-х начале 00-х, в дальнейшем успешно применялась для принятия решений в бизнесе и политике [60]. В авторской модели Бойда обязательно присутствует противник, конкурент, которые действуют и принимают решения в своей аналогичной циклической петле. Внешняя среда в его модели является общей, что в определенной степени уравнивает притивоборствующие стороны. В нашем исследовании организации не состоят в прямом противодействии или конкуренции, а находятся в различных средах, поэтому вполне корректным будет дать роль противостоящей стороны именно внешней среде.

По теории Бойда каждый человек или организация при решении стоящих перед ними задач имеет свою петлю принятия решений и

деятельности. Существуют два основных способа достижения конкурентных преимуществ при осуществлении различных видов профессиональной деятельности. Первый путь – сделать в количественном измерении свои циклы действий более быстрыми. Второй путь – улучшить качество принимаемых решений. Более качественные решения могут привести к более предпочтительным результатам, нежели быстрые, но неадекватные или плохо просчитанные действия.

Теорию Дж. Байда традиционно формулируют в качестве постулатов, их количество можно изменить в зависимости от решаемой задачи, более полно постулаты раскрыты в работе А.А. Ивлева [60; 76].

«Постулат 1 – профессиональная деятельность конкурирующих организаций осуществляется в одинаковых кибернетических циклах наблюдение, ориентация, решение, действие или НОРД (OODA в англосаксонском варианте). Постулат 2 – содержание основных элементов цикла НОРД следующее: Наблюдение (Observation). Сбор информации от внутренних и внешних источников; Ориентация (Orientation). Формирование множества возможных планов (вариантов) и оценка каждого из них по совокупности критериев; Решение (Decision). Выбор наилучшего плана действий для практической реализации; Действие (Action). Практическая реализация избранного плана действий. Постулат 3 – цикл НОРД является моделью конкурентной деятельности отдельных лиц и организаций для конфликтов любого уровня (тактического, оперативного и стратегического). Постулат 4 – направления получения конкурентных преимуществ: сокращение времени выполнения цикла НОРД; улучшение качества применяемых в цикле решений. Постулат 5 – увеличение скорости всех четырех элементов цикла НОРД – главный путь достижения успеха. Постулат 6 – эффект действий в цикле НОРД может быть достигнут в трех сферах: 1) моральной сфере: разрушение воли конкурента путем его отделения от союзников (или потенциальных союзников) и внутреннего раздробления, подрывая общую веру и общие взгляды; 2) ментальной сфере: деформация и искажение восприятия конкурента реальности на основе дезинформации и создания неправильных представлений о ситуации; 3) физической сфере: разрушение физических ресурсов конкурента. Постулат 7 – любой элемент цикла НОРД может быть декомпозирован на более мелкие элементы и представлен в виде внутреннего цикла. Постулат 8 – в цикле деятельности НОРД целесообразно выделить две фазы: подготовка плана (building the plan) и реализация плана (implementing the plan); подготовка плана объединяет этапы наблюдения и ориентации; реализация плана или операция объединяет этапы решения и действия» [60].

Первые три шага НОРД-цикла когнитивные, они связаны непосредственно с процессами сбора информации, ее распределения, осмысления, анализа и принятия решений на основе полученной

информации. Чем быстрее осуществляются сбор, распределение, анализ, восприятие информации, тем быстрее принимается решение. *Именно скорость и правильность принятия решений наиболее важны в реальных действиях.* Таким образом, организация сети является механизмом ускорения этапов наблюдения и ориентации, а также повышения эффективности для этапа принятия решений.

Эффективность сетевых структур подтверждена математическим законом Меткалфа, в соответствии с которым «полезность» и «эффективность» сети пропорциональна квадрату числа ее узлов. Этот закон дает максимально возможную оценку эффективности системы. В нашем случае это выявленные факторы МЧО.

Основное ограничение эффективности в условиях сетецентрической структуры вносят этапы принятия решений и действий. Математической моделью, наиболее близко описывающей эти процессы, является закон Амдаля в его приложении – «эффекте очередей». Реальное увеличение поступающих данных ограничивается, т.к. обусловлена необходимостью строгого выстраивания и позиционирования ресурсов в процессе выполняемых действий.

Определение нижней границы повышения эффективности деятельности в сетецентрической организации достаточно проста: введение сети обеспечивает существенное увеличение темпа действий до предела, связанного с информацией планирования, однако эффективность этапа действия (исполнения плана) зависит только от возможностей платформ ИТ, уровня цифровизации организации.

Выдвинуты гипотезы.

Основная гипотеза: Модель МЧО может быть представленной как матрица ландшафта человеческих отношений измеряемых в категориях отношения к другой группе, начальнику, коллегам, себе. Структурно состоит из базовых элементов: человечность, мудрость, мотивация, социально-психологический климат, организационная культура, профессиональная идентичность, профессионально-важные состояния персонала. Матрица МЧО работает одновременно как кристаллизация факторной структуры человеческих отношений, что отражает естественный путь их развития и в динамике цикла НОРД Дж. Бойда – целенаправленном управлении этими отношениями.

Дополнительные гипотезы: 1). Выраженность, определенность, полнота факторов является критериями эффективности МЧО. Если их представить в виде узлов – результатов факторного анализа МЧО, то более плотная факторная структура будет характеризовать более эффективную организацию, размытая – менее эффективную. 2). Очередь или последовательность формирования категорий МЧО: другие-начальник-коллеги будет отличаться в зависимости от эффективности организации. 3).

Эффективность управления персоналом организаций определяют скорость принятия решений и уровень развития цифровизации в организации.

Для проверки гипотез и определения работоспособности модели разработана методика исследования, которая, во-первых, включает показатели по трем основным шкалам: 1) шкала «Аллофилия», 2) шкала «Доминирование», 3) шкала самооценки мудрости Дж. Вебстера. Во-вторых, Мотивационный профиль (Мартин и Ричи в адаптации А.В. Булгакова), Диагностика организационной культуры (Куинн и Камерон), проективная методика изучения социальной идентичности (Л.Б. Шнейдер, В.В. Хрусталева), шкала социально-психологической атмосферы по Фидлеру, оценка профессиональных состояний, оценки межличностных взаимодействий в группе по Сизору. В-третьих, экспертные оценки по шкалам скорость принятия решения и, в-четвертых, решение кейса по определению уровня цифровизации организации/

Далее представлены результаты сравнительного корреляционного исследования. В качестве основных статистических методов обработки использовались факторный и сравнительный анализы с использованием непараметрического критерия Кроскала-Уоллиса для независимых выборок. Эмпирические данные загружались в среду SPSS.

Для обеспечения репрезентативности результатов, экстраполяции их на другие организации были сформированы выборки, объединенные в общую выборочную совокупность. В результате изучены 16 разнотипных организаций: образовательные (4 школы, 2 вуза), экономические – 2 управляющие компании, 4 строительные организации, охранные предприятия – 2 ЧОП, организации культуры и социального обеспечения – 2. При этом подбирались организации из каждой групп – с высокой (8 организаций) и менее высокой эффективностью (8 организаций). Общая выборка составила 251 чел. Возраст от 21 до 46 лет (среднее 36,1, СК0 6,6), мужчин – 108 (35,6) %, женщин – 143 (64,4 %), по должностному статусу руководителей – 50 (33,7%) чел., сотрудников – 201 (66,3%) чел. Обследование проводилось с 2019 по 2021 годы совместно с Н. Андреевой. Доступ к опросу персонала организаций предоставлен авторам руководителями управляющих и строительных компаний, образовательных, культурно-просветительских и правоохранительных учреждений.

1. Обоснование разделения организаций на более и менее эффективные проводились на основании показателей выявленных в ходе анализа законодательных и нормативных документов, определяющих деятельность организаций различного типа, рассмотренных в настоящем исследовании, интернет-ресурсов, диссертационных работ, научных статей, других источников информации позволил определить более или менее устойчивые представления об эффективности этих организаций.

Образовательные организации.

Школа. В профессиональном сообществе существует устойчивое мнение, что идеального критерия оценки эффективности школы не существует. Проблеме посвящено значительное количество исследований. Мы поддерживаем идею о том, что разумный подход заключается в сочетании количественных и качественных методов оценки, в формировании большого числа разнообразных рейтингов. Примером является «Рейтинг вклада школ Москвы в качественное образование московских школьников». Рейтинг московских школ интегрирует множество показателей: 1) обеспечение качественного массового образования; 2) создание условий для развития таланта школьников; 3) работа дошкольных отделений; 4) профилактика правонарушений; 5) работа с детьми с ограниченными возможностями здоровья; 6) использование городских социокультурных ресурсов; 7) развитие профессионального мастерства учителей; 8) развитие массового спорта⁸. Основная идея рейтинга московских школ – концентрация на достижениях учеников.

Вуз. Проблему адекватного измерения эффективности и качества работы вузов актуализирует продолжающаяся дискуссия о совершенствовании методики оценки деятельности вузов. Однако по мнению части ученых, предлагаемые Министерством образования и науки критерии и показатели для получения реальной информации об инновационном потенциале университетов и качестве потенциала их выпускников, недостаточны. Проведенный мониторинг эффективности по этим показателям выявил недостатки. Необходимо пересмотр применяющейся методологии. Для оценки эффективности работы вузов важно сосредоточить внимание на: 1) выявлении динамики сформированности способностей учиться и самостоятельно «добывать» новое знание; 2) востребованности выпускников на рынке труда; 3) измеряемую, а не провозглашаемую инновационную активность вуза; 4) мониторинге кадрового потенциала вуза, где результирующим показателем может стать приток талантов в профессорско-преподавательского состав.

Частные охранные предприятия осуществляют комплекс мер по охране людей и объектов, территорий и имущества, представляют всевозможные гарантии результатов своей деятельности. Деятельность ЧОП лицензирована, информация о результатах работы открыта. Известен возраст компании, послужной список и отзывов клиентов. В эффективном ЧОП обязанности между сотрудниками четко распределены между сотрудниками. Они технически оснащены, имеют как правило узкую

⁸ <https://activityedu.ru/Blogs/interesting/rating-moskovskih-schkol/>

специализацию. Здесь обязательно организовано обучение, сотрудники имеют особые навыки для обеспечения полной безопасности. Используется комплексная охрана, включающая систему видеонаблюдения, тревожная кнопка и др. Проводится систематический мониторинг защищенности объекта, который определяет особенности осуществления охраны.

Строительные компании: [68; 70] Строительная отрасль определяет темпы развития экономики страны, решает важнейшие социально-экономические задачи государства. Специфика строительства – наличие большого числа заинтересованных сторон. Для измерения эффективности строительного производства разработаны алгоритмы определения показателей экономической эффективности деятельности строительной организации. В условиях становления и развития рыночной экономики прибыль (чистый доход) является конечной целью, «в качестве первичного критерия экономической эффективности выступает максимизация прибыли на единицу затрат, при обязательном обеспечении качества выполняемых работ, обеспечении потребительских свойств, удовлетворяющих требованиям заказчика, и конечного получателя строительной продукции. ... Под экономической эффективностью деятельности строительных организаций следует понимать рациональное использование активов строительных организаций, определяемое соотношением доходов и расходов, связанных со строительством объектов, критерием оценки которой является возмещение затрат и обеспечение необходимой для развития организации нормы прибыли доходами, получаемыми от выполнения строительно-монтажных работ»: В контексте настоящего исследования экономическая составляющая определяется экспертными оценками, управление персоналом методикой, разработанной Т. Магерой для строительных организаций [70]:

Учреждения культуры и социального обеспечения. Комплексная методика оценки эффективности деятельности учреждений культуры (на примере театров), основанная на применении современных эконометрических методов, представлена Зеленской Е.М. [58] Методика стандартизирована, в ней в полной мере используются количественные методы измерения. Это эконометрический вариант определения эффективности, но сам подход является нетипичными для сферы культуры, так как в основе метода – анализ среды функционирования. Модель изучаемого явления пронизана психологическими переменными (мотивы, состояния, культура субъектов взаимодействия), которые в сочетании с эконометрическими «позволили определить «эталонные» объекты, индексы эффективности на разных уровнях развития организаций культуры. В методике учитываются как объективные статистические данные, так и мнение ключевой заинтересованной стороны учреждений культуры – потребителей услуг» [58]. Для нашего исследования важно то, что, во-первых, появляется возможность оценки различных аспектов

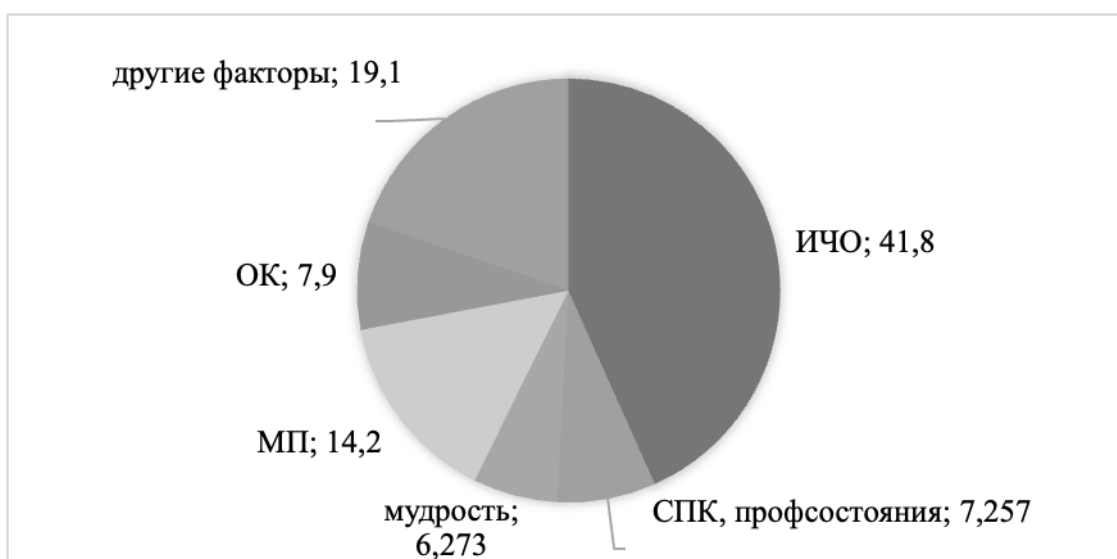
эффективности; во-вторых, комплексный характер методики, позволяет оценить влияние промежуточных показателей деятельности; в-третьих, методика интегрирует мнения потребителей услуг, в результате позволяет определить их удовлетворенность. Используемые приемы сочетания больших данных и качественных приемов сбора информации позволили на примере театральной отрасли выявить ряд явных и латентных, положительных и негативных тенденций. Среди них – рост финансовых поступлений; рост количества мероприятий, посещаемости; сохраняющаяся зависимость отрасли от бюджетного финансирования; неактивное использование большинством учреждений благотворительности и спонсорства в качестве внебюджетных источников; рост неравенства в приобщении к театральным услугам в контексте доходов населения. Считаем, что данный стандартизированный инструмент анализа среды функционирования чувствительный к значительному количеству используемых разноуровневых переменных, является приемлемым аналогом для построения такого инструмента в настоящем исследовании, позволяет проводить сравнения организаций различных сфер профессиональной деятельности.

2. Эмпирическое изучение эффективных и менее эффективных организаций представлено на примере 4-х строительных организаций.

Сравнение более и менее эффективных организаций строительства с использованием критерия Краскала-Уоллиса для независимых выборок выявило различия по дескрипторам шкалы А: симпатия, комфорт, увлеченность, в целом категории отношение к коллегам. Человечности в показателях ИЧО, Шкала Д, антиэлитаризм. На мотивационном поле различие МП 1 («Высокий заработок материальное поощрение»), МП 7 («Стремление к достижениям»), МП 9 («Разнообразие и перемены»), МП 10 («Креативность»). В области организационно-культурном в ОК творчество, в профессиональных состояниях напряженность. Отличий между более и более (СО 1 и СО 3), менее и менее (СО 2 и СО 4) эффективных строительных организаций не выявлено.

Факторный анализ раскрыл 82-86 % общей дисперсии данных. Результаты представлены на рис. 2.17.

СО 1 и 3 – более эффективные строительные организации



СО 2 и 4 – менее эффективные строительные организации



Рисунок 2.17 – Факторные структуры строительных организаций СО 1 (n=16 чел.), СО 3 (n= 20 чел.), более эффективная и менее эффективная, всего СО 2 (n=17 чел.) СО 4 (n=27 чел.), (в % общей дисперсии)

Источник: разработана автором

Человечность в более эффективной СО составляет 41,8% общей дисперсии в сравнении с 25,2%

Мудрость в менее эффективных – 14,3%, а в более эффективных 6,2%.

Мотивация в менее эффективных – 26,6%, а в более эффективных 14,2%.

Организационная культура. ОК порядок присутствует на уровне 7,9-9,5% общей дисперсии по выборкам

Социально-психологический климат, профессионально-важные состояния персонала в сравниваемых организациях примерно одинаковая – 10,3% и 7,2%

3. Проведено сравнения факторных структур эффективных и менее эффективных организаций. Результаты представлены на рис. 2.18.



Рисунок 2.18 – Результаты сравнительного анализа структуры факторов мудрой человечности более эффективных и менее эффективных организаций n=16, в долях дисперсии от общей по своим организациям.

Источник: разработана автором

Наибольшую нагрузку в конструкторе мудрая человечность организации несет человечность, измеряемая целостно ИЧО, отдельными шкалам А и Д, их дескрипторами и категориями. Линейную взаимосвязь человечности и

мудрости демонстрируют тренды их показателей. Общим для всех организаций является область категории «Отношение к другим», и отсутствие показателей в категории «Отношение к коллегам». По всей видимости эти данные вошли в факторы ИЧО и шкалы А как использующие результаты данной категории. Кроме того, наличие в модели МЧО показателя СПК (социально-психологический климат), значимо на уровне 0,01 коррелирующем с категорией «отношение к коллегам» могут служить подтверждением полученного.

4. Анализ содержания Индекса зрелости компании «Индустрия 4.0» [61; 70], адаптированного к российским условиям, в изучаемых организациях проводился по методике «Оценка уровня развитие организации на основании Индекса зрелости компании «Индустрия 4.0». Методика представляла экспертный опрос, включающий рассмотрение руководителями и ведущими сотрудниками 16 организаций, опросе приняли участие 50 чел., кейсов с описанием ситуаций-стадий развития организаций. Результаты представлены на рис. 2.19.

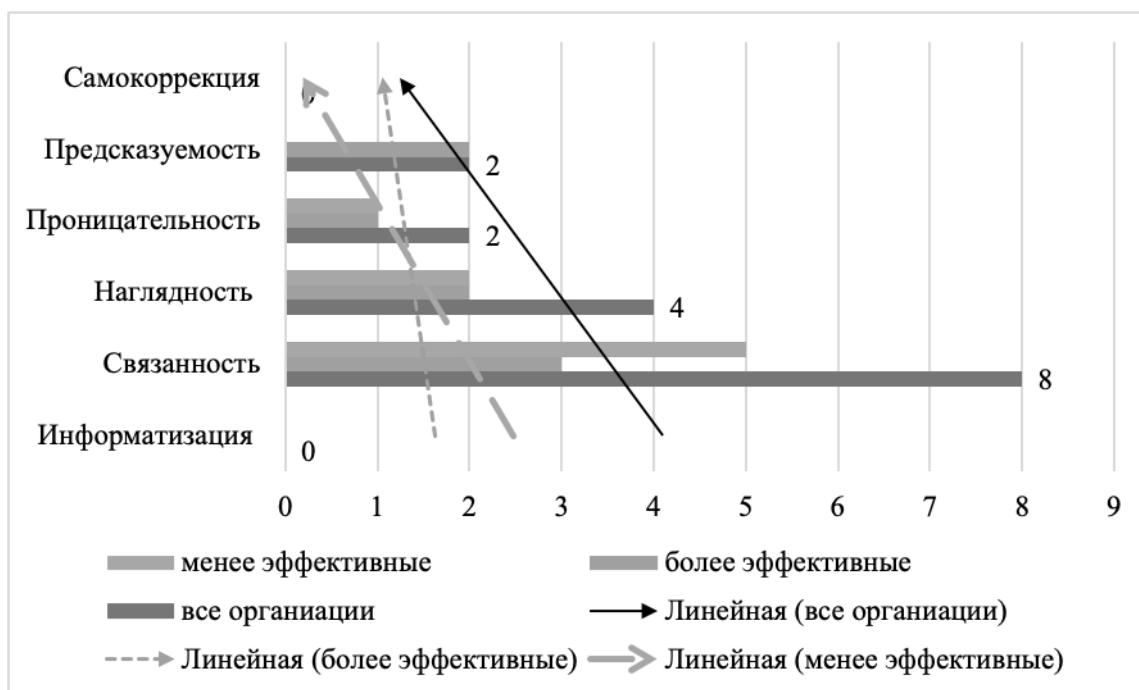


Рисунок 2.19 – Результаты экспертной оценки руководителями (n=50 чел.) своих организаций по Индексу зрелости компании «Индустрия 4.0», (m=16 ед.)

Источник: разработана автором

Выявлено: организаций, находящихся на этапе развития самокоррекция, предсказуемость, проницательность, фактически нет или их количество статистически не значимо. 80% опрошенных оценили свои организации как находящиеся на уровне информатизации. Это преддверие цифровизации. На эту ступень Индустрии 4.0 вступили 20% обследованных организаций. Используя методику измерения эффективности управления

персоналом [61; 70], проведена ее оценка по шкале от 0 до 4. Оценивались опыт: степень сформированности профессионального опыта профессиональных навыков специалистов (опыт); дисциплинированность персонала (дисциплина); успешность выполнения должностных обязанностей (успешность); умение решать нетипичные задачи (задачи); отношение к работе (отношение). Результаты представлены в табл. 2.19

Таблица 2.19 – Результаты сравнения уровней развития организации по Индексу зрелости компании «Индустрия 4.0» и эффективности управления персоналом в ней, экспертные оценки, n=50 чел., в средних баллах по шкале от 0 до 4 баллов.

Уровни развития	Показатели эффективности управления персоналом				
	Опыт	Дисциплина	Успешность	Задачи	Отношение
Самокоррекция	3	1,75	2,2	1	2
Предсказуемость	2,75	2	2,75	1,35	2,3
Проницательность	3	3	2	2	2
Наглядность	2,3	3	2,2	3	2,5
Связанность	2,5	3	3	2	2
Информатизация	1,5	3	1,3	1,4	2,4

Источник: разработана автором

Нелинейность зависимости эффективности управления персоналом МЧО от уровня цифровизации определялась через графическое построение взаимосвязей (рис. 2.20).

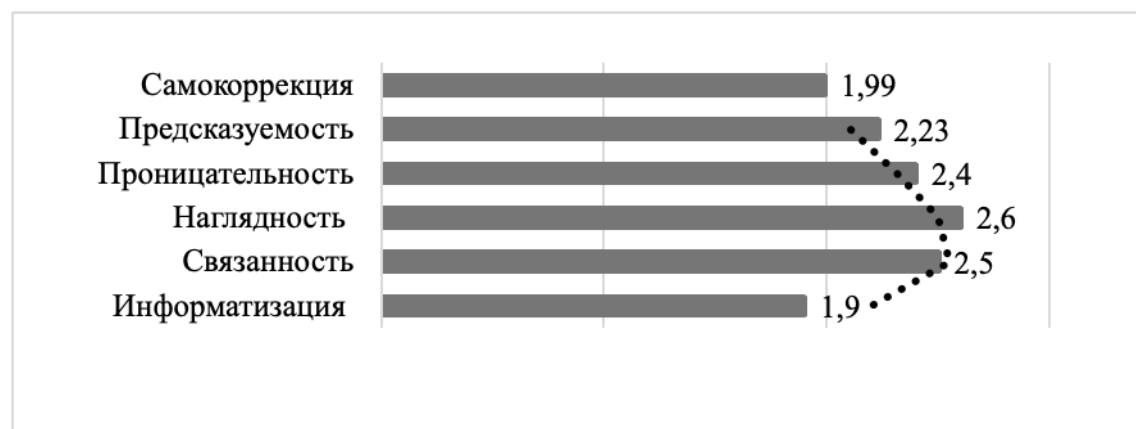


Рисунок 2.20 – Динамика эффективности управления персоналом в зависимости от уровня развития организации, в средних обобщенного показателя эффективности, шкала от 0 до 4 баллов, n= 50 чел.

Источник: разработана автором

Скользящий средний тренд показывает достаточно резкий рост эффективности управления персоналом от уровня «Информатизация» до уровня развития организации «Наглядность» и далее постепенный спад от

уроня «Проницательность» к дальнейшему снижению интегрального показателя эффективности.

5. Оценка скорости принятия управленческих решений проведена по авторской методике. Опрос проводился индивидуально Н.Ю. Андреевой с руководителями организаций по специально разработанной анкете [34]. Анкета включала вопросы относящиеся ко всем этапам цикла НОРД. Оценка проводилась по 10 бальной шкале. Далее данные усреднились. Результаты представлены на рис. 2.21.

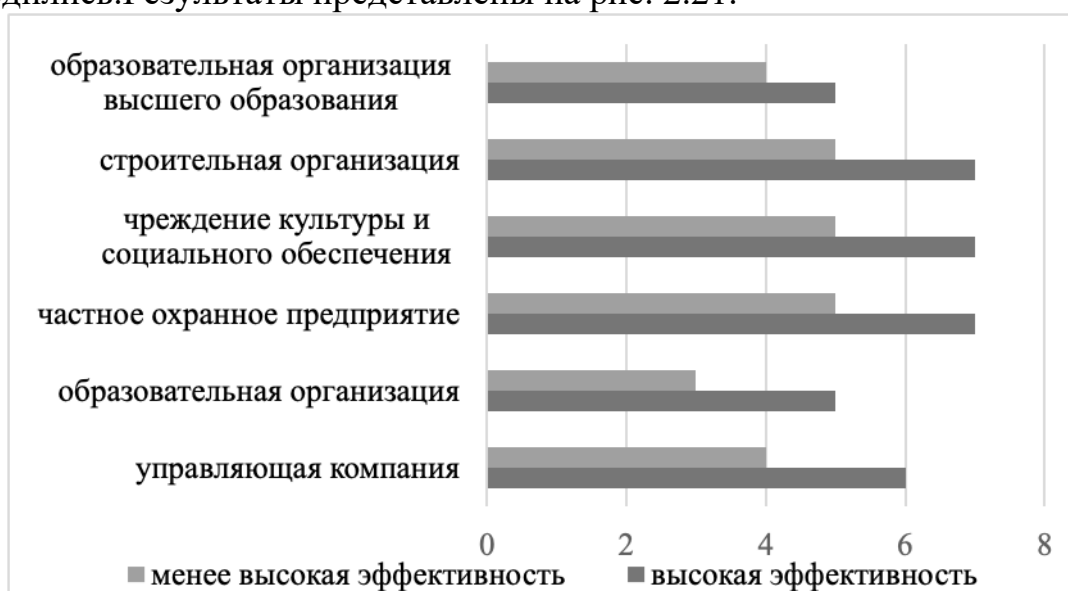


Рисунок 2.21 – Сравнение скорости принятия решения в организациях с высокой и менее высокой эффективностью (n=16 организаций по шкале от 1 до 10 баллов)

Источник: разработана автором

В результате:

Проведена визуализация психологического ландшафта эффективной и менее эффективной организации. В качестве графов использованы выявленные факторы структуры МЧО в ситуации взаимодействия среды, организации, ее профессиональных групп.

Факторный анализ данных по всем организациям раскрыл 82-94 % общей дисперсии данных, что говорит о работоспособности предложенной модели МЧО как матрицы ландшафта. Отличающим более и менее эффективные организации является более плотный состав человечности по категориям отношений к руководителю и коллегам. Таким образом, подтверждено значение для диагностики персонала различных по принадлежности эффективности организаций конструкта Человечность в организации. При этом категория отношение к другим группам остается базовой, а категории отношения к руководителю и коллегам в большей степени зависящим от ситуации. В результате подтверждены первая часть основной гипотезы и первая дополнительная гипотеза

Человечность вполне ожидаемо и понятно [53; 99] дифференцирует организации на более и менее эффективные. Количественные оценки подтверждаются качественным анализом. Фактическое превышение в 1,5 раза факторной нагрузки – серьезный аргумент для использования ИЧО (индекса человечности в организациях) в практической работе по управлению организациями. Выявлена очередность или вклад категорий МЧО: другие-начальник-коллеги в зависимости от эффективности организации. В более эффективных это другие-коллеги, доминанта другие. В менее эффективных начальник-коллеги-другие, доминанта начальник. Следовательно, более эффективные организации человечность отношений ориентируют на внешнюю среду, там находят ресурсы, менее эффективные на среду внутри корпоративную.

Мудрость организации как составной элемент интеграции с показателем человечности присутствует в обоих типах организаций. Самооценка мудрости персонала существенно дополняет интегративный конструкт МЧО. Показатель мудрости в более эффективных более плотный, интегрированный, но количественно более низкий, чем в менее эффективных, где он размыт, лишь определяется отдельными дескрипторами мудрости: опыт и рефлексия.

Такое положение может объяснено, во-первых, причиной самого деления на более и менее эффективные. Глупость в понимании профессора истории экономики Карло Манлио Чиполла [81] как противоположность мудрости – прерогатива тех, кто вредит как себе, так и другим. Такие организации не могли быть участниками исследования. Во-вторых, примерная средняя доля (около 4%) мудрости может объяснено наличием в исследуемых организациях различного уровня эффективности такой мудрости, как обязательного компоненты изучаемого явления. В-третьих, выделяется элемент мудрости – опыт и его рефлексия, занимающий до 15% общей дисперсии МЧО по отдельным менее эффективным организациям, что говорит о борьбе организаций с ситуациями неопределенности, попытками управлять персоналом путем проб и ошибок. Источником ресурсом является управление мотивацией.

Мотивация и организационная культура персонала взаимосвязаны, что соответствует проведенным под нашим руководством исследованиям в подобных организациях строительства, образования, силовых и правовых структурах. При чем доминирование культуры порядка или иерархии вполне закономерно для исследуемых организаций, а вот размер вклада обобщенного фактора мотивации вызывает интерес. Он находится в обратной связи от уровня эффективности организации, колеблется от 12 до 30% общей дисперсии.

Цифровизация. Полученное накопление эффективности (рис. 5) с ее дальнейшим спадом после вхождения организаций на уровни цифровизации может свидетельствовать о компенсации контроля дисциплины и решения

нетиповых задач автоматизированной системой совместно с МЧО. Результаты подтверждают данные других исследований [68; 70]

Эмпирически подтверждено предположение о том, что эффективность управления персоналом организаций определяют скорость принятия решений и уровень развития цифровизации в организации. Сравнительный анализ разных по типу и эффективности организаций наглядно демонстрирует это (рис. 6).

Выводы

Во-первых, Матрица ладшафта МЧО в полной мере отражает особенности межличностных и межгрупповых отношений в организациях различного типа и с отличительной эффективностью. Ключевым измерительным инструментом является ИЧО, который более мощно дифференцирует сравниваемые организации по критерию эффективности чем шкала А (аллофилия Т. Питтински). Матрица работает одновременно как кристаллизация факторной структуры человеческих отношений, что отражает естественный путь их развития и в динамике цикла НОРД Дж. Бойда – целенаправленное управление этими отношениями. Матрица ладшафта МЧО в таком представлении может быть визуализирована [21], что будет ее следующим этапом внедрения в технологии управления персоналом организаций.

Во-вторых, выявлена нормативная структура МЧО: человечность, мудрость, организационная культура, социально-психологический климат, мотивация, социальная (профессиональная) идентификация, профессионально-значимые состояния персонала. В зависимости от уровня эффективности более эффективные организации приближаются к этой структуре, узлы факторов более четкие, поддающиеся прогнозу и использованию, в менее эффективных существует большая энтропия результатов, усложняющих управление персоналом организации. Наибольший вес (до 45% общей дисперсии) имеет фактор человечность, понимаемый как интеграция аллофилии и доминирования – индекс человечности. По сути доказана большая результативность такой постановки вопроса в сравнении с традиционной по Т. Питтински. Мудрость (до 15% общей дисперсии) усиливает МЧО. Мотивационный фактор (до 30% общей дисперсии) является более мощным инструментом управления в менее эффективных организациях. Это по сути ручное управление. Видимо в более эффективных вопрос с мотивацией решен в большей степени и требует скорее мер поддержки, чем внедрения.

Кроме того, более эффективные организации в большей степени самоуправяемы, работают как конструктивные стороны матрицы ладшафта, в меньшей степени требуют дополнительных ресурсов таких как мотивация персонала.

В-третьих, применение концепции Дж. Бойда позволило определить слабо рефлекслируемые ресурсы управленческой деятельности, понимаемые

как естественные и в следствии этого целенаправлено неконтролируемые. Исследованием эмпирически определено, что скорость принятия решений на каждом этапе цикла развития организации и уровень цифровизации значимо дифференцируют организации по степени их эффективности. Кроме того, найдена зависимость очередности воздействия факторов на МЧО от уровня эффективности организаций: чем в большей степени порядок выявленных факторов соответствует нормативной модели МЧО, тем организации более эффективна в управлении.

2.2.3 Мудрая человечность персонала в правоохранительных органах

Оптимизация управления персоналом требует новых подходов. Любое изменение в организациях разного типа требует измерения. Предлагается использовать результаты эмпирического изучения взаимосвязи коммуникативных качеств [18] сотрудников ОВД и конструкта «мудрая человечность организации» (далее МЧО), состоящий из базовых элементов: 1) *Человечность* в межличностных и межгрупповых отношениях в организации. 2) *Мудрость* как интегральное понимание мотивов, эмоций, особенностей принятия решений. 3) *Мудрая человечность в организации (МЧО)* – это интегральное понимание поведения других и понимание себя, своих ограничений и возможностей в межличностных и межгрупповых отношениях в организации.

Рассмотрим МЧО на примере сравнения российских сотрудников органов внутренних дел и иностранных специалистов, обучающихся в МосУ МВД России им. В.Я. Кикотя. Проведены серии исследований: сравнение мудрой человечности у 3-х групп иностранных полицейских [25] и определение взаимосвязи коммуникативных качеств российских и иностранных сотрудников ОВД и мудрой человечности в организации [18].

Первая выборка – 60 человек, в том числе 20 слушателей из Республики Вьетнам, 20 слушателей из Республики Монголия, 20 слушателей из Республики Таджикистан. Для сбора эмпирических данных была проведена групповая диагностика слушателей ФПИС с использованием Опросника «Человечность-Доминирование в Организации (ЧДО)» А.В. Булгакова [1]. Шкала А – аллофилия и Шкала Д – общая ориентация на социальное доминирование. Вторая выборка – 18 сотрудника ОВД РФ и 8 сотрудников полиции зарубежных государств, обучающихся в МосУ МВД России имени В.Я. Кикотя. В измерительный комплекс дополнительно вошла Методика определения организаторских и коммуникативных качеств Л.П. Калининского и методика изучения мудрой человечности в организациях

А.В. Булгакова, включающая модернизированные шкалы «Аллофилия» Т. Питтински, «Доминирование» Дж. Даккита, самооценки мудрости Дж. Вебстера.

Полученные результаты подвергали обработке данных с использованием статистической программы SPSS. Использовались метод сравнительного анализа с использованием непараметрического U-критерия Манна-Уитни для двух независимых групп, – коэффициент ранговой корреляции Спирмена – метод факторного анализа по каждой группе. Схемы эмпирического изучения строились как сравнительное корреляционное исследование. Применяемый факторный анализ позволяет выявить условия развития психологической компетентности сотрудников ОВД различных государств.

Вместе с этим следует подчеркнуть, что основным условием развития психологической компетентности в межличностных и межгрупповых отношениях является нравственное воспитание сотрудников ОВД, которое должно начинаться с внедрения этических знаний в сознание слушателей. Для развития у них человечности необходимо особое внимание уделять знаниям о морали, чести, служебном долге и личном достоинстве. Именно моральные качества способствуют раскрытию типичных черт поведения.

Именно развитие моральных качеств взаимосвязано с развитием таких нравственных чувств, как симпатия и сопричастность, оказывающие существенное влияние на общее развитие каждого слушателя и выражают устойчивое его отношение к различным социальным явлениям, другим людям, работе и самому себе.

Снижение уровня доминирования, также способствует улучшению моральной ориентации слушателей.

Таким образом, мы можем заключить, что положительные моральные переживания играют важную роль в создании здорового морально-психологического климата в коллективе образовательного учреждения и в повседневной жизни и тем самым способствуют повышению психологической компетенции полицейских.

Следует учитывать и результаты проведенного нами анализа научных источников по изучению культуральных особенностей этнических групп, вошедших в выборку исследования. Такой анализ выявил то, что:

– к *психологическим особенностям вьетнамцев* можно отнести дружелюбие, у них наблюдается позитивный настрой к обучению в России. В то же время относительно высокие показатели анти-элитаризма, являясь проявлением неосознаваемого, бесконтрольного в личности компенсируют идеальную модель положительной оценки отношений;

– к *психологическим особенностям таджиков* относятся упорство и настойчивость в достижении поставленной цели, а также исполнительность. В целом они дружелюбны, но в то же время могут быть скрытными до тех пор, пока не изучат окружающих. Они не склонны прощать моральные и

физические оскорблений, из-за чего могут казаться достаточно конфликтным. Так же таджики честолюбивы, щедры и бескорыстны. Высоко ценят профессиональное мастерство. Они довольно отзывчивы на доброту и похвалу. Высоко ценят тех, кто проявляет интерес к их успехам. Представители этой национальности неприхотливы, терпеливы, стойко переносят трудности, склонны проявлять самостоятельность и настойчивость в профессиональной деятельности. Их также отличают смелость и сопереживание чужому горю;

– *монголов* отличают такие психологические особенности как гостеприимство, степенность, неспешность, невозмутимость, терпеливость, немногословность и любовь к порядку. Так же для них характерны самодостаточность, наблюдательность, любознательность, педантичность и целеустремленность [57].

Для получения количественных данных проведен сравнительный анализ человечности в межличностных и межгрупповых отношениях по пяти показателям: симпатия в отношении к другим, другой группе; комфорт в отношениях с другими, с другой группой; сопричастность с другими, другой группой; увлеченность другими, другой группой; близость с другими, другой группой, а также сравнили общую ориентацию на социальное доминирование по двум показателям: антиэгалитаризм и доминирование, с помощью данных, полученных в процессе использования опросника «Человечность-Доминирование в Организации (ЧДО)» А.В. Булгакова.

В результате было выявлено.

Полицейские Республики Вьетнам и Республики Монголия существенно различаются по показателям аллофилия (шкала А) в межличностных и межгрупповых отношениях ($p \leq 0,01$). Так сотрудники ОВД Республики Вьетнам в большей степени склонны испытывать комфорт в отношении к другим людям и другим группам (Ср. ранг = 25,43; Сумма рангов = 508,5), чем полицейские Республики Монголии (Ср. ранг = 15,58; Сумма рангов = 311,5) ($U=101,5$; $p=0,007$). То есть полицейские Вьетнама несколько выше оценивают свой комфорт в межличностных и межгрупповых отношениях, и они менее склонны испытывать какой-либо дискомфорт в общении. Кроме того, они в большей степени склонны демонстрировать сопричастность с другими людьми и другими группами, чем полицейские Республики Монголии. То есть мы можем заключить, что представители Вьетнама склонны в большей степени чувствовать свою сопричастность общему делу. Вьетнамские полицейские в большей степени проявляют увлеченность другими людьми и другими группами (Ср. ранг = 28,38; Сумма рангов = 567,5), чем слушатели из Республики Монголии (Ср. ранг = 12,63; Сумма рангов = 252,5) ($U=42,5$; $p=0,000$). Представители Вьетнама склонны в большей степени, чем представители Монголии воодушевляться другими людьми на совершение активных действий по

достижению поставленных целей. По демонстрации симпатии в отношении других людей и других ($p=0,108$), а также относительно близости с другими людьми и другими группами ($p=0,068$), статистически значимых различий между полицейскими Республики Вьетнам и Республики Монголии не выявлены.

Далее было проведено сравнение результатов по шкале А сотрудников ОВД Республики Монголия и Республики Таджикистан. Они существенно различаются по показателям аллофилии в межличностных и межгрупповых отношениях ($p \leq 0,01$). Так полицейские Республики Монголия в большей степени склонны демонстрировать симпатию в отношении к другим людям и другим группам (Ср. ранг = 30,2; Сумма рангов = 604,0), чем сотрудники ОВД Республики Таджикистан (Ср. ранг = 10,8; Сумма рангов = 216,0) ($U=6,0$ $p=0,000$). То есть мы можем заключить, что у представителей Монголии в большей степени наблюдается устойчивая эмоциональная предрасположенность к другим людям и группам. Основу этой симпатии во многом составляют общие взгляды, интересы и ценности. Полицейские Республики Монголия в большей степени склонны испытывать комфорт в отношении к другим людям и другим группам (Ср. ранг = 29,98; Сумма рангов = 599,5), чем сотрудники ОВД Республики Таджикистан (Ср. ранг = 11,03; Сумма рангов = 220,5) ($U=10,5$; $p=0,000$). То есть мы можем заключить, что представители Монголии выше оценивают свое удобство в межличностных и межгрупповых отношениях, чем представители Таджикистана. Кроме того, полицейские Республики Монголия в большей степени склонны демонстрировать сопричастность с другими людьми и другими группами (Ср. ранг = 29,15; Сумма рангов = 583,0), чем полицейские Республики Таджикистан (Ср. ранг = 11,85; Сумма рангов = 237,0) ($U=27,0$; $p=0,011$). Сотрудники ОВД Республики Монголия в большей степени проявляют увлеченность другими людьми и другими группами, чем сотрудники ОВД Республики Таджикистан. То есть представители Монголии склонны в большей степени воодушевляться под воздействием других людей и на основе этого проявлять активные действия для достижения определенных целей. Относительно близости с другими людьми и другими группами, слушатели из Республики Таджикистан (Ср. ранг = 24,93; Сумма рангов = 498,5) имеют более высокий показатель, чем полицейские Республики Монголия (Ср. ранг = 16,08; Сумма рангов = 321,5) ($U=111,5$; $p=0,015$). Представители Таджикистана склонны выше оценивать свое сходство с другими людьми и группами по основным свойствам и признакам, например, таким как генетическое, культурно–историческое, экономический и т.д. Для полицейских Монголии проведение таких оценок свойственно в меньшей степени.

Сравнение результатов по шкале А полицейских Республики Вьетнам и Республики Таджикистан. Они существенно различаются по показателям аллофилии в межличностных и межгрупповых отношениях ($p \leq 0,01$).

Полицейские Республики Вьетнам в большей степени склонны демонстрировать симпатию в отношении к другим людям и другим группам, чем сотрудники ОВД Республики Таджикистан. Вьетнамские полицейские в большей степени склонны испытывать комфорт в отношении к другим людям и другим группам (Ср. ранг = 30,5; Сумма рангов = 610,0), чем сотрудники ОВД Республики Таджикистан (Ср. ранг = 10,5; Сумма рангов = 210,0) ($U=0,000$ $p=0,000$). То есть мы можем заключить, что полицейские Вьетнама испытывают больший комфорт в процессе взаимоотношений с другими людьми и группами, чем сотрудники ОВД Таджикистана. Они испытывают больше удобства в межличностных и межгрупповых отношениях. Вьетнамские полицейские в большей степени склонны демонстрировать сопричастность с другими людьми и другими группами (Ср. ранг = 30,2; Сумма рангов = 610,0), чем сотрудники ОВД из Республики Таджикистан (Ср. ранг = 10,8; Сумма рангов = 216,0) ($U=6,0$; $p=0,000$). То есть мы можем заключить, что представители Вьетнама в большей степени склонны трудиться на благо общего дела и готовы нести ответственность за действия других людей. Кроме того, вьетнамские полицейские в большей степени проявляют увлеченность другими людьми и другими группами (Ср. ранг = 29,88; Сумма рангов = 597,5), чем таджикские сотрудники ОВД (Ср. ранг = 11,13; Сумма рангов = 222,5) ($U=12,5$; $p=0,000$). То есть мы можем заключить, что представители Вьетнама в большей степени склонны испытывать состояние воодушевленности и под его влиянием совершать активные действия по достижению конкретных целей. Относительно близости с другими людьми и другими группами, сотрудники ОВД Республики Таджикистана имеют более высокий показатель, чем полицейские Республики Вьетнам.

Таким образом, проведя сравнительный анализ по показателям аллофилии у полицейских из Республики Вьетнам, Монголия и Таджикистан, мы смогли убедиться, что по большинству исследуемых параметров представители этих этнических групп между собой существенно различаются.

Человечность в межличностных и межгрупповых отношениях имеет два полюса: алоофилия и доминирование. На основании полученных данных определено: полицейские из Республики Вьетнам и Республики Монголия существенно различаются по общей ориентации на социальное доминирование ($p\leq 0,01$). Например, полицейские из Республики Вьетнам в меньшей степени склонны к антиэгалитаризму (Ср. ранг = 15,15; Сумма рангов 303,0), чем полицейские из Республики Монголии (Ср. ранг = 25,85; Сумма рангов = 517,0) ($U=93,0$; $p=0,003$). То есть мы можем заключить, что представители Вьетнама в большей степени склонны стремиться к равноправию и считают, что для всех должны создаваться равные условия, в отличие от представителей Монголии, которые в меньшей степени

склонны поддерживать равноправие. Так же полицейские из Республики Вьетнам в меньшей степени склонны к демонстрации доминирования.

Сотрудники ОВД Республики Монголия и Республики Таджикистан существенно различаются по общей ориентации на социальное доминирование ($p \leq 0,01$). Так полицейские из Республики Монголия в меньшей степени склонны к антиэгалитаризму (Ср. ранг = 11,63; Сумма рангов = 232,5), чем сотрудники ОВД Республики Таджикистан (Ср. ранг = 29,38; Сумма рангов = 587,5) ($U=22,5$; $p=0,000$). То есть мы можем заключить, что представители Монголии в большей степени склонны стремиться к равноправию и считают, что для всех должны создаваться равные условия, в отличие от представителей Таджикистана, которые в меньшей степени склонны поддерживать равноправие. Кроме того, полицейские Республики Монголия в меньшей степени склонны к демонстрации доминирования (Ср. ранг = 11,05; Сумма рангов = 221,0), чем слушатели из Республики Таджикистан (Ср. ранг = 29,95; Сумма рангов = 599,0) ($U=11,0$; $p=0,000$). То есть мы можем заключить, что представители Монголии в меньшей степени склонны ущемлять чьи-либо права и в большей степени стремиться к групповому равенству, чем представители Таджикистана, которые в большей степени склонны поддерживать групповую иерархию.

Сотрудники ОВ Республики Вьетнам и Республики Таджикистан существенно различаются по общей ориентации на социальное доминирование ($p \leq 0,01$). Например, полицейские Республики Вьетнам в меньшей степени склонны к антиэгалитаризму (Ср. ранг = 10,75; Сумма рангов = 215,0), чем сотрудники ОВД Республики Таджикистан (Ср. ранг = 30,25; Сумма рангов = 605,0) ($U=5,0$; $p=0,000$). То есть мы можем заключить, что представители Вьетнама в большей степени склонны стремиться к равноправию и считают, что для всех должны создаваться равные условия, в отличие от представителей Таджикистана, которые в меньшей степени склонны поддерживать равноправие. Кроме того, вьетнамские полицейские в меньшей степени склонны к демонстрации доминирования (Ср. ранг = 10,5; Сумма рангов = 210,0), чем сотрудники ОВД Республики Таджикистан (Ср. ранг 30,5; Сумма рангов = 610,0) ($U=0,0$; $p=0,000$). То есть мы можем заключить, что полицейские Вьетнама не склонны ущемлять чьи-либо права и склонны стремиться к групповому равенству, в отличие от представителей Таджикистана, которые в большей степени склонны поддерживать групповую иерархию.

Эмпирическое определение взаимосвязи коммуникативных качеств сотрудников ОВД и мудрой человечности в организации

Все элементы рассматриваемой взаимосвязи относятся к HR-диагностикам, сочетающим традиционные – изучение коммуникативных и организаторских качеств, определяемые с помощью теста-опросника Л. П. Калининского [6], так и современные наработки автора [1; 2]. Важно то, что

все представленные методики прошли все положенные психометрические процедуры. Они надежны и валидны.

Здесь представлены результаты пилотажного сравнительного корреляционного анализа выявленных взаимосвязей сотрудников ОВД РФ (18 чел.) и зарубежных государств (8 чел.), обучающихся в МосУ МВД России имени В.Я. Кикотя по программе психология служебной деятельности в 2021-2022 годах. Группы сбалансированы по гендерному и возрастному составу.

Гипотезы исследования:

1) коммуникативные и организационные качества сотрудников ОВД, имеющих разное гражданство, в условиях обучения в российском университете будут отличаться;

2) в то же время применение обобщенного конструкта мудрая человечность в организации у российских и иностранных сотрудников ОВД значимых различий не выявит, различия возможны по отдельным составляющим конструкта МЧО;

3) выявленные эмпирические результаты могут лечь в основу оптимизации программ как профессионального отбора сотрудников ОВД, так и дальнейшей их профессионализации.

Организаторские и коммуникативные качества личности – направленность личности, деловитость, стремление к доминированию в группе, уверенность, требовательность, упрямство, уступчивость, зависимость, психологический такт, отзывчивость – определялись тестом Л. П. Калининского. [6] «Человек с развитыми коммуникативными качествами отличается выраженной потребностью в общении с разными людьми, богатым содержанием, множественностью целей и широким выбором средств общения» [7]. Сравнение групп будущих специалистов-психологов ОВД подразумевает сравнение разнообразия жизненного опыта, лежащего в основе развития коммуникативных способностей. В жизни российских и иностранных сотрудников ОВД профессиональное общение включено в повседневную практическую деятельность, является средством, напрямую связанную с ее успешностью.

Мудрая Человечность организации определялась по трем основным шкалам: шкала «Аллофилия» [1; 2], шкала «Доминирование» [4], шкала самооценки мудрости Дж. Вебстера [5].

Исследование проходило поэтапно. После проведенных замеров результаты помещались в среду SPSS, которые подвергались 1) сравнительному анализу с помощью Краскала-Уоллиса для независимых выборок; 2) анализу первичных статистик; 3) факторному анализу. использовался Метод выделения: Анализ методом главных компонент. Метод вращения: Варимакс с нормализацией Кайзера; 4) переструктуризация факторов.

Результаты:

1. Выявлено различие между распределением по общей шкале А (аллофилия) на уровне значимости 0,02 и по шкале Деловитость (коммуникативные и организаторские качества) – 000. По всем остальным шкалам статистически значимых различий не выявлено (критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок).



Рисунок 2.22 – Результаты опроса по методике «Коммуникативные и организаторские способности» Л. П. Калининского (n=26 чел., в 12 бальной шкале)

Источник: разработана автором

2. Полученные результаты по методике «Коммуникативные и организаторские способности» Л. П. Калининского представим визуально (рисунок).

Сравнение первичных статистик по группам российских и иностранных сотрудников ОВД, несмотря на малые выборки, устойчиво показывает на различие в группах по показателям деловитость и тенденцию в преобладании доминирования, уверенности в себе, отзывчивости. По остальным показателям различий не выявлено.

3. Факторный анализ выявил сходство структур взаимосвязи коммуникативных качеств и МЧО сотрудников ОВД России и иностранных государств. Она однотипна – 6-факторная (таблица).

Таблица 2.22 Результаты факторного анализа групп сотрудников ОВД России и иностранных государств

Матрица повернутых компонент, сотрудники ОВД РФ и иностранных государств												
	Компонента сотрудники ОВД РФ						Компонента сотрудники ОВД ИГ					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Направленность	-,195	,134	,046	,283	-,192	,636	,320	,052	-,559	-,263	,604	-,147
Деловитость	-,434	,571	,002	,522	-,068	,236	-,481	-,018	-,759	,009	,389	,180
Доминирование	-,281	,127	-,093	,736	,133	,335	,717	,160	-,156	,519	,331	-,168
Уверенность	,354	,745	-,131	-,176	-,184	,313	,173	,126	,049	,105	,940	-,046
Требовательность	,686	,312	,000	,396	-,070	-,015	,291	,049	,368	,770	,146	,388
Упрямство	,848	,347	-,074	-,054	-,139	,157	,186	,287	,388	-,109	,277	-,720
Уступчивость	,815	,023	,265	-,216	-,173	,151	-,145	-,834	-,259	-,201	,125	-,240
Зависимость	,893	-,022	,115	-,038	,106	-,215	,187	,388	-,093	-,004	,004	,845
Психолог. такт	,223	,249	,043	-,167	,121	,789	,068	-,075	,907	,197	,127	-,191
Отзывчивость	,250	,765	-,034	,370	,105	,111	,594	-,060	,130	,726	-,267	-,138
симпатия ср	-,042	-,171	,611	-,499	,274	,270	,931	-,150	,209	-,039	,252	,030
комфорт ср	,126	-,072	,687	,041	,057	,040	,861	-,035	,308	,326	,188	,091
сопричастность ср	,140	,750	,429	,077	-,118	-,021	,726	-,013	-,209	,267	-,597	,035
увлеченность ср	-,090	,507	,601	,005	,393	-,254	,968	-,120	,140	,143	-,011	,064
близость ср	-,020	-,456	,400	-,010	-,001	,602	,517	,197	,563	,052	,231	,566
общая А	,095	,247	,929	-,046	,202	,131	,864	,248	-,009	,330	-,001	,162
общее Д	,107	-,022	,334	-,071	,897	,056	-,139	,807	-,043	-,556	,108	-,086
ИЧО	,274	,076	-,071	-,112	-,897	,079	,383	-,579	,103	,691	-,029	-,040
общая мудрость	,113	,009	,031	,900	,008	-,143	-,042	,816	-,311	-,045	,468	,069

Источник: разработана автором

У россиян: 1 фактор (17,622% общей дисперсии) – коммуникативные качества (зависимость, упрямство, уступчивость); 2 фактор (15,324% общей дисперсии) – коммуникативные качества (отзывчивость, уверенность) и аллофилия (сопричастность); 3 фактор (13,948% общей дисперсии) – общая аллофилия, симпатия, увлеченность; 4 фактор (12,551% общей дисперсии) – мудрость и коммуникативные качества доминирование; 5 фактор (10,958% общей дисперсии) – общее доминирование и обратный индекс человечности в организации; 6 фактор (10,249% общей дисперсии) – коммуникативное качество психологический такт.

У сотрудников ОВД иностранных государств: 1 фактор (29,814% общей дисперсии) – аллофилия (симпатия, комфорт, сопричастность, увлеченность, общая А); 2 фактор (14,605 % общей дисперсии) – общая мудрость, общее доминирование и коммуникативное качество стойкость; 3 фактор (14,443% общей дисперсии) – коммуникативные качества (лень, психологический такт); 4 фактор (14,006% общей дисперсии) – требовательность, отзывчивость; 5 фактор (12,896% общей дисперсии) – коммуникативное качество (уверенность); 6 фактор (10,286% общей дисперсии) – коммуникативные качества (зависимость, уступчивость)

4. Если переструктурировать эти результаты по схеме: коммуникативные качества, аллофилия, мудрость, доминирование, с учетом того, что в отдельные факторы входят показатели других факторов, то получим следующие обобщенные структуры взаимосвязи коммуникативных качеств и показателей МЧО у российских иностранных сотрудников ОВД. Они отражаются в следующем. 1) Коммуникативные и деловые качества – 37% общей дисперсии у российских сотрудников, 50% у иностранных. 2) Аллофилия – 30% у российских сотрудников, 30% у иностранных. 3) Общая мудрость – 13 % у российских сотрудников, 15% общей дисперсии у иностранных. 4) доминирование – 11% общей дисперсии, 14% у иностранных сотрудников ОВД.

Таким образом, выявлено различие в коммуникативных качествах иностранных и российских сотрудников ОВД и значительная близость по показателям мудрой человечности. Кроме того:

1. Попарное сравнение результатов, полученных по шкалам А и Д, слушателей из Вьетнама, Монголии, Таджикистана выявило их статистически значимое различие. Проведенный сравнительный анализ по показателю общего ориентирования на социальное доминирование у сотрудников ОВД из Республики Вьетнам, Монголия и Таджикистан, показал, что эти профессиональные этнические группы между собой существенно различаются. Вместе с тем такое различие позволяет при комплектовании учебных групп их конгруэнтно подбирать для совместного обучения, не только снижая уровень конфликтности, но и предоставляя опыт человеческих межкультурных отношений в образовательной среде российского вуза.

2. Продолжена работа по разработке современных HR-диагностик управления, представлены достоверные эмпирические результаты опросов русских и иностранных сотрудников ОВД, обучающихся в российском вузе. Уточнена модель измерения конструкта мудрая человечность в организации.

3. Сравнение коммуникативных и организационных качеств сотрудников ОВД, имеющих разное гражданство, в условиях обучения в университете выявило устойчивое отличие по шкале деловитость и тенденцию в преобладании доминирования, уверенности в себе, отзывчивости. У русских курсантов показатели больше, чем у иностранных слушателей.

4. Применение обобщенного конструкта мудрая человечность в организации у российских и иностранных сотрудников ОВД значимых различий не выявило, однако имеются различия по отдельным составляющим конструкта МЧО: аллофилия, доминирование.

5. Комплекс методик, определяющих взаимосвязь коммуникативных особенностей и мудрой человечности может применяться как для

профессионального отбора сотрудников ОВД, так и разработки программ дальнейшей их профессионализации.

Выводы по второй главе

В серии проведенных эмпирических исследований сделаны очередные шаги в обосновании возможности применения двух факторной модели человечности в российских организациях.

В теоретическом плане мы в полной мере разделяем и используем взгляды Т. Питтински, который твердо отрицает модель толерантности, как дихотомии неприязнь-толерантность. Считаем, что выстроенный Питтински конструкт «неприязнь – толерантность – *allophilia*» более работоспособен в современной реальности, так как более сбалансирован. Модель толерантности – система неустойчивая, при объективных реальных конфликтах толерантная личность соскальзывает обратно на свои изначальные позиции в конфликте, позиции конфронтации и неприязни. Межгрупповой конфликт требует более мощного психологического сопровождения, наполненного современными инструментами профилактики и регулирования, чем толерантность.

Сравнительный качественный теоретический анализ концепций человечности А.В. Суворова, В.Д. Шадрикова, Д. Бьюдженталя; концепций *Allophilia* Т. Питтински, психологии межгрупповой адаптации в организации А.В. Булгакова позволил табулировать основные положения, показать приемлемый уровень взаимодополняемости этих подходов. Проведен анализ индексов человеческих отношений: человеческого развития – HDR, применяется на уровне стран, больших групп и сообществ; организационного здоровья – ОН, применяется на уровне средних групп, международных компаний; человечности в работе – Н, применяется на уровне личности сотрудника компаний, как правило, малого и среднего бизнеса. Определено, что эти индексы не в полной мере охватывают проблему человечности в организации, остались без внимания межгрупповые отношения в организациях.

Применена сетевая модель построения Индекса человечности в организации (ИЧО), где межгрупповые и межличностные взаимодействия находятся в сложном, разноуровневом, часто противоречивом переплетении. Возможности модели только обозначены, требуют дальнейшего раскрытия на примере проблем организации, где прежде всего межгрупповые отношения являются доминантой или латентным ресурсом в психологическом обеспечении проходящих в организации процессов: партисипативного управления, управления по слабым сигналам, в ходе внедрения цифровизации и др.

Дано определение ИЧО, который представляет собой цифровое значением и интегративный профиль модернизированной нами «шкалы А»

Питтински. Индекс измеряет позитивные межличностные и межгрупповые отношений в организации с помощью субшкал: Симпатия, Комфорт, Сопричастность, Увлеченность, Близость в отношениях в пространстве «другая группа (этническая по собственному выбору респондентов) – с лидерами (руководителями) – коллегами по работе. На данном этапе изучения проблемы Индекс измеряется в средних арифметическим показателях с дальнейшим построением профиля шкалы. В дальнейшем при накоплении базы данных для сравнение с текущими результатами конкретной организации возможно применение среднего геометрического, который как «цепной индекс» (термин статистики) позволяет делать более обоснованным прогноз развития ситуации аналогично использованию Индекса человеческого развития.

На выборке 297 чел. 6 организаций экономики, образования, правоохранительной системы обоснован диагностический инструмент измерения, проведены необходимые психометрические процедуры. Определены надежность и валидность авторского опросника «Индекс человечности в организации». Так надежность-согласованность всех шкал опросника составляет более 0,8 по α -Кронбаха. Конструктивная валидность опросника, определялась факторным анализом, который позволил по всем измерения извлечь 4 фактора при нагрузке на фактор 1 – 68,7%, при показателях с $r = .432 \div .935$ в каждом варианте вопроса. Эмпирическим путем доказано, что факторная структура «шкалы А» такая же как в исследованиях американских, испанских, итальянских ученых.

В начале исследования мы не ставили задачу поиска половых различий в межгрупповых отношениях, нас интересовали организационные аспекты проблемы. Поэтому полученный результат сходного образа профиля в оценке отношений вне зависимости от профессиональной и организационной принадлежности не вызвал исследовательского оптимизма. Однако выявленные различия по полоролевому признаку за исключением показателей «к другой группе (этнической)» – комфорт, сопричастность; к коллеге – симпатия, близость, подогрели его. А обнаруженное отличие от результатов испанских исследователей, при проверке инвариантности по полу, где в «шкале А» половые различия в испанской выборке не обнаружены, а у российских выпускников ведомственного и гуманитарного университетов значимые различия имеются, подтолкнуло к размышлениям не только над кросс-культурными, но и гендерными аспектами исследований в организациях.

Таким образом, приведенные результаты использования ИЧО расширяют представления о межгрупповых отношениях в организациях. Модернизированная и адаптированная «шкала А» делает более прозрачным сложные разноуровневые взаимодействия в них, снижает уровень неопределенности принятия управленческих решений по развитию человеческого капитала, а представленная версия «шкалы А» может стать

адекватным диагностическим инструментом для измерения взаимодействий в русскоговорящих организациях как в России, так и в других странах.

В качестве направлений дальнейших исследований ИЧО обращает на себя внимание проблема взаимодействия психолога консультанта, исследователя-практика и организации, проблема доверия к нему, к его данным, рекомендациям. Здесь целесообразно использовать предложения Т. Питтински по применению своей концепции в самых острых вопросах современности: отношении к экологии и пандемии (Другая наука, 2020). Он считает, что нынешнее общественное восприятие научного знания тормозит решение возникающих проблем жизнедеятельности. Сегодня недоверие к ученым, консультантам осознанно или неосознанно формируется, культивируется, а их работа часто дискредитируется. Полагаем вполне уместным проблему доверия решать на основе использования существующих стереотипов, измеряемых в показателях теплоты и компетентности. Сейчас общественность воспринимает ученых как «компетентные, но не теплые». Вполне логичны стратегии по изменению ситуации: 1) позиция ученого, 2) проведения исследований, 3) борьбы с дезинформацией. Каждая из них стабилизирует компетентность и усиливает теплоту. Инструменты лежат в области этического поведения ученого и консультанта, понимания когнитивных особенностей потребителя научного знания, повышении прозрачности и значимости своих результатов для организации.

Реальный (практический по Л.С. Выготскому) эксперимент доказал обоснованность модели «человечность-доминирование», являющейся не только модернизацией модели «неприятность-толерантность-аллофелия» Т. Питтински, но ее большую устойчивость и работоспособность по сравнению с исчерпывающей себя в современных условиях модели «неприятность-толерантность». Переосмыслены возможности того, что, как предполагает этимологический корень термина «аллофилия». Целевая группа сравнения или «другая группа» перестала быть только этнической группой, предложены варианты оценки отношений к асоциальным, маргинализированным группам, таким, как нищие, бездомные проститутки и др., а также к социальным группам: профессиональным, возрастным и др. Введены дополнительно еще две категории анализа – отношение к руководителю (начальнику, лидеру), отношение к коллегам по группе, что позволило расширить пространство человечности в координатах социальной дистанции, усилить вес получаемого ИЧО. Использование шкалы доминирование конгруэнтно разрешило проблему перекоса в акценте на исключительно положительное в межгрупповых и межличностных отношениях, характерном для «шкалы А» Т.Питтински

Проведенные исследования показали, что индекс человечности (ИЧО) в образовательных организациях под воздействием пандемии имеет нелинейную динамику: от резкого падения индекса в первый месяц до

плавного роста в последующие 3 месяца к уровню повседневной жизни. При уравниваемости выборок по возрасту, полу, программе обучения «Психология служебной деятельности», схожем по качеству подбора преподавателей, условий обучения уровень ИЧО в гуманитарном вузе ниже, чем в ведомственном. Выявлены устойчивые обратные связи между субшкалами А и Д: максимальная – $r=-0,853$ с субшкалой «Симпатия», и минимальная – $r=-0,456$ «Комфорт», при этом больший вклад дает субшкала «Антиэгалитаризм», которая выступает как совокупность индивидуальных и групповых социальных представлений о естественном неравенстве людей. При этом как правило антиэгалитарные высказывания в организации редки, но они остаются потенциальной основой для конкретных деструктивных конфликтных действий и девиантного поведения.

Исследование человечности в контексте принципа культурного опосредования подтвердило его работоспособность в изменяющихся условиях социума, где среда (ситуация) является важной детерминантой влияния на личность, группу, а посредничество в форме субъективной интерпретации ситуации значительно меняет поведение человека. Отсюда задача исследователей и практиков дать оценку опосредствованию через определение дизайна сил, воздействующих как внутри, так и вне личности, группы, организации. Несмотря на сложность выстраиваемого методического аппарата на основе принципа культурного опосредования, его применение позволяет охватить изучаемое явление на всех уровнях личность-группа-организация, а простота и краткость элементов шкал делают диагностический инструмент легким для администрирования и для понимания.

Изучение МЧО в контексте концепции Бойда позволило обосновать применение матрицы ландшафта в управлении персоналом, которая включает в себя ряд проверенных временем технологий: компетентностную технологию, технологию саморегуляции, командообразования, становления профессиональной идентичности. Указанные и возможно другие технологии матрицы ландшафта целесообразно подбирать как конгруэнтное дополнение этапам «петли Бойда». Главное помнить цель: создание и реализация адаптивной организации в постоянно меняющейся чаще недружелюбной внешней среде и ситуации неизвестности.

Дальнейшими направлениями изучения результатов применения моделей ЧДО, ИЧО, МЧО являются, во-первых, мероприятия по количественному увеличению выборок, расширению их разнообразия по социальным группам. Во-вторых, изучение наличия/отсутствия связи шкал А и Д с другими атрибутами межгрупповых и межличностных отношений. В-третьих, повышение прогностических показателей шкал в увязки с показателями эффективности совместной деятельности профессиональных групп организации.

Таким образом, концепция МЧО, несмотря на звучание в ней гуманистического по сути, но не всегда диалектично понимаемого термина человечность, благодаря введению понятия мудрость, может использоваться как мощный инструмент как в ситуациях неопределенности, так и неизвестности. Для сложившихся обстоятельств, когда после завершения специальной операции на Украине многое изменится кроме цикличности развития организации, поэтому думающему руководителю такая навигационная карта в сочетании с диагностическим инструментом оценки мудрой человечности будет полезна.

Библиографический список литература по второй главе

1. Артеменков С.Л. (2017). Сетевое моделирование психологических конструктов // Моделирование и анализ данных. Т.1, с.9-28.
2. Адизес И.К. Управляя изменениями. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2017. 368 с.
3. Арманд А.Д. Дуализм времени // Феномен и ноумен времени. Т. 2 (2), 2005. С. 404-420 // <http://www.chronos.msu.ru/ru/rnameindex/armand-ad> [размещено на сайте 01.12.2007]
4. Асмолов А., Сорокина С. Культурные практики поддержки конструктивного и деструктивного разнообразия в сложных системах // журнал «Вопросы психологии», №1, 2019; Журнал «На путях к новой школе», 2019, №1
5. Асмолов А.Г., Гусельцева М.С. Проблемные ситуации психологии XXI века // Мир психологии. 2016. № 4 (88). С. 14-28.
6. Асмолов А.Г., Шехтер Е.Д., Черноризов А.М. От организма как целого к персонифицированному сообществу: трансформация самоорганизации в социобиологии // Психол. исслед.: электрон. науч. журн. 2016.Т. 9. № 48. С. 2.
7. Ахиезер А.С. Методология социокультурных исследований переходных процессов (на материале России): автореф. дис... докт. философ. наук. М., 1997. 37 с.
8. Базаров Т. Ю., Райков А. В., Шайхутдинов Р. Р. (2019) Возможности и ограничения опросника «Мастер организации групповой работы». // Российский психологический журнал, 4(16), 56-73.
9. Балева М.В. (2020). Роль когнитивных факторов в восприятии искусственных социальных групп с разным уровнем социальной типичности // Экспериментальная психология. Т. 13. № 2. С. 90–107.
10. Баранов А. В., Нугайбеков Р. А. Развитие производственных систем: стратегия бизнес-прорыва, С.-Петербург: Питер, 2015. С. 142.
11. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности: Трактат по социологии знания / Пер. с англ. Е. Руткевич; Моск. филос. фонд. – М.: Academia-Центр; Медиум, 1995. – 323 с.
12. Бехтерев и современная психология человечности: сборник статей V Международной научно-практической конференции (2015). 10-12 сентября 2015 Казань: Отечество.
13. Битюцкая Е.В., Базаров Т.Ю., Корнеев А.А. Опросник «типы реагирования на ситуацию изменений»: структура шкал и психометрические показатели // Психология. Журнал ВШЭ. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/oprosnik-tipy-reagirovaniya->

na-situatsiyu-izmeneniy-struktura-shkal-i-psiho-metricheskie-pokazateli (дата обращения: 30.07.2022).

14. *Бойкова М.* Мудрость и ее «окна возможностей» //Форсайт. Журнал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» 2019-06-24/<https://foresight-journal.hse.ru/news/289412371.html> (дата обращения: 16.08.2021)

15. *Бородина Т.И.* Личностно-профессиональная спецификация государственных служащих: монография /Т.И. Бородина, И.Н. Носс; под общ. ред. А.В. Булгакова. – М.: ИИУ МГОУ, 2018. – 228 с.

16. Булгаков А.В. Принцип культурного опосредования как основа сравнительного анализа результатов исследований межгрупповой адаптации в организациях //Вестник РГГУ 10(153). Серия «Психология. Педагогика. Образование», 2015. с. 37-59.

17. Булгаков А.В. (ред.), Митасова Е.В. Психологическая реабилитация: возвращение к реальности: Монография. М.: ИИУ МГОУ, 2018.

18. Булгаков А.В. Взаимосвязь коммуникативных качеств сотрудников ОВД и мудрой человечности в организации// Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы адаптации курсантов и слушателей образовательных организаций МВД России к условиям профессиональной деятельности» 31 марта 2022

19. *Булгаков А.В.* Индекс человечности в организации: обоснование, измерение, применение [Электронный ресурс] // Организационная психология, 2020. Т. 10. № 3. С. 8-37. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>

20. Булгаков А.В. Концепция межгрупповой адаптации как методическая основа обеспечения деятельности по противодействию распространению идеологии экстремизма и терроризма в молодежной среде. [электронный ресурс]// Международно-правовые средства противодействия терроризму в условиях глобализации. Проблемы террористического наемничества среди молодежи и пути их преодоления : сб. материалов Всероссийской научно-прак. конф. – Ставрополь: СГПИ, 2016. – 492 с. (С. 124-129) ISBN 978-5-91090-145-6 <http://www.sspi.ru/dir/nau/mat/konf/konf2016.pdf>

21. Булгаков А.В. Матрица ландшафта межгрупповой адаптации в поликультурной организации как инструмент ее управления. //Человек в современном мире: идентичность и межкультурная коммуникация. Международная коллективная монография Сост., ред. Н.Б. Михайлова, И.Э. Соколовская. Дюссельдорф, Германия: Друкхаус Дуйсбург OMD GmbH; Энциклопедист-Максимум, 2019. – 587 с. ISBN 978-3-00-063169-6

22. Булгаков А.В. Методика исследования мудрой человечности в организациях. // Материалы международной научно-практической конференции «Психология профессиональной деятельности: проблемы, современное состояние и перспективы развития». МГОУ, март 2022.

23. Булгаков А.В. Мудрая человечность как инструмент управления организационной культурой //Материалы международной научно-практической конференции «Организационная психология: люди и риски», Саратов, СГУ, 28-29 апреля 2022 года.

24. Булгаков А.В. Мудрая человечность организации в контексте русского языкового сознания: изучение, оптимизация, перспективы (доклад)//Международная научно-практическая конференция «Язык и личность в поли дисциплинарной перспективе» 16-17 декабря 2022 года, г. Москва, ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет» совместно с ФГБОУ ВО «Государственный институт

русского языка им. А.С. Пушкина» при информационной поддержке ООО «Агентство социально-гуманитарных технологий»

25. Булгаков А.В. Особенности проявления человечности в межличностных и межгрупповых отношениях как элемента национального менталитета у обучающихся в МосУ МВД России имени В.Я. Кикотя// Вестник Московского университета МВД России. 2022. №.12.

26. *Булгаков А.В.* Психологическое обеспечение деятельности по противодействию экстремизму и терроризму: теории и практика//Гуманитарно-педагогическое образование. Издательство: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Севастопольский государственный университет" (Севастополь). Т.5. №2. 2019. С. 184-191.

27. Булгаков А.В. Человечность в межличностных и межгрупповых отношениях у обучающихся из Социалистической республики Вьетнама и России: сравнительный анализ// Вестник Московского университета МВД России. 2021. №.12.

28. Булгаков А.В. Человечность в межличностных и межгрупповых отношениях: оценка в реальном и виртуальном пространстве//Материалы международной научной конференции «Психология личности: реальный и виртуальный контекст». РГГУ 23–24 ноября 2020 года, Москва, 2020..
<https://www.rsuh.ru/education/psy/science/conferences-and-seminars/psikhologiya-lichnosti-realnyy-i-virtualnyy-kontekst.php>

29. Булгаков А.В. Человечность в организации в контексте принципа культурного опосредования // Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование». 2020. №4. С. 140–164. DOI 10.28995/2073-6398-2020-4-140-164 (дата обращения: 16.02.2022).

30. Булгаков А.В. Человечность в организации: возможности измерения и оптимизации// материалы III Международной научно-практической конференции «Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии». 8 – 9 октября 2021 года, г. Москва, Институт Психологии РАН. Часть 5. С. 854-871.

31. Булгаков А.В. Человечность организации как ресурс: измерение и оптимизация// Вторая Международная научно-практическая конференция «Психология управления персоналом и ЭКОСИСТЕМА наставничества в условиях изменения технологического уклада». 11-12 ноября 2021 г. Нижний Новгород.

32. Булгаков А.В., Андреева Н., Бережная М. Мудрая человечность в организациях различного типа: методология и методика исследования //Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2022. № 2. С. 135-155.

33. Булгаков А.В., Андреева Н.Ю. «Петля Бойда» как инструмент реализации мудрой человечности в организации // Эргодизайн. № 4 (). С.

34. Булгаков А.В., Андреева Н.Ю. Человечность персонала организации: проблемы изучения и управления //ISCIENCE.IN.UA «Актуальные научные исследования в современном мире» 2022. Выпуск 11(79) ч. 11. С.77-81.

35. Булгаков А.В., Екимова В.И., Кокурин А.В., Орлова Е.А., Шашкова И.А. (2019). Особенности и психологические механизмы профессионального взаимодействия участников уголовного процесса [Электронный ресурс] // Психология и право. Т. 9. № 2, 156–167.

36. *Булгаков А.В., Иванова М.С., Павлютенкова О.А.* Вовлеченность в профсоюзное движение: междисциплинарный подход: монография /А.В. Булгаков, М.С.

Иванова, О.А. Павлютенкова; под общ. ред. проф. А.В. Булгакова. – М.: Диона, 2018. – 208 с. ISBN 978-5-6040521-3-6

37. Булгаков А. В. Индекс человечности в организации: обоснование, измерение, применение // Организационная психология, 2020. Т. 10. № 3. С. 8–37.

38. Булгаков А. В., Андреева Н. Ю., Бережная М. Н. Мудрая человечность в организациях различного типа: методология и методика исследования // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2022. № 2.

39. Бурганова Л. А., Савкина Е. Г. (2013). Элтон Мэйо. Теоретик и практик управления. М.: Инфра-М.

40. *Бурдьё П.* Назначение народа. Доклад на конференции по социологии и истории искусства, Лозанна, 4–5 февраля 1982 года. Перевод Н. А. Шматко. — М., Socio-Logos, 1994. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 07.07.2009. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/2614>

41. Буренок В.М., Ивлев А.А., Корчак В.Ю. Развитие военных технологий XXI века: проблемы, планирование, реализация. – Тверь: Издательство ООО "КУПОЛ", 2009. – 624 с., ил. ISBN 978-5904297-01-5

42. Буяндэлгээр О. Эффективность учебной деятельности монгольских студентов с различными акцентуациями характера : автореф. дис. ... канд. психол. наук. М. 2012. 22 с.

43. Выготский Л.С. Психология развития человека. — М.: Изд-во Смысл; Изд-во Эксмо, 2005. — 1136 с

44. Выготский Л.С. Собрание сочинений: В 6-ти т. Т. 2. Проблемы общей психологии / Под ред. В. В. Давыдова. — М.: Педагогика, 1982. — 504 с,

45. Гилович Т., Росс Л. Наука мудрости. Как обратить себе на пользу важнейшие открытия социальной психологии / Пер. с английского М.В.Колопотина. Науч. ред. В.С.Магун. – М.: Индивидуум паблшинг, 2019. – 368 с.

46. Голубова, О. С. Методологические основы оценки эффективности деятельности строительной организации / О. С. Голубова, С. Н. Костюкова. – Минск : БНТУ, 2019. – 226 с. – ISBN 978-985-583-495-4.

47. *Готсданкер А.С., Булгаков А.В., Носс И.Н.* Проблематика современных исследований организационного развития и методов внедрения организационных преобразований //Человеческий капитал №12 (132). 2019.

48. *Григорьев Д.С.* Разработка короткой версии шкал из методики Дж. Даккита: авторитаризм правого толка, ориентация на социальное доминирование, вера в опасный и конкурентный мир. // Национальный психологический журнал. – 2017. – № 4 (28). – С. 30-44.

49. Гулевич О.А., Агадуллина Е.Р., Хухлаев О.Е. (2018). Одобрение групповой иерархии: русскоязычная версия шкалы для измерения ориентации на социальное доминирование [Электронный ресурс] // Психология. Журнал ВШЭ. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/odobrenie-grupповoy-ierarhii-russkoyazychnaya-versiya-shkaly-dlya-izmereniya-orientatsii-na-sotsialnoe-dominirovanie> (дата обращения 04 июля 2021).

50. *Джерелиевская М.А.* Установки коммуникативного поведения. – М.: Смысл, 2000. – 191 с.

51. Дровосеков С. Э., Митина О. В., Низовских Н. А. Шкала самооценки мудрости Дж. Вебстера (SAWS): психометрический анализ русскоязычной версии//

Вестник Вятского государственного университета, 2019, № 3 (133). DOI: 10.25730/VSU.7606.19.047

52. Думнова Э. М. «Менталитет» и «ментальность» как категории социальной философии // Известия Саратовского ун-та. Нов. серия. 2013. Т. 13. Сер. Философия. Психология. Педагогика, вып. 1. С.25-29.

53. Евстифеева Е.А., Булгаков А.В., Филиппченкова С.И. Проблема конструирования человека и его здоровья в цифровую эпоху: монография. Тверь: Тверской государственный технический университет, 2021. 160 с. Глава III. Человечность в контексте принципа культурного опосредования.

54. Егорычев А. М., Ростовская Т. К. Отражение смыслов и ценностей в русском фольклоре // Ценности и смыслы. 2019. № 2 (60). С. 119–135.

55. Ермакова А.Л. Девиантное поведение и виды его проявлений среди курсантов и слушателей образовательных учреждениях МВД России как объект социально-психологического анализа // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 2016–2020.

56. Жемерикина Ю.И., Кутасина С.Г., Поддьяков А.Н. Противодействие обучению конкурентов и «Троянское обучение» в социальных взаимодействиях // Вопросы образования. 2010. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protivodeystvie-obucheniyu-konkurentov-i-troyanskoe-obuchenie-v-sotsialnyh-vzaimodeystviyah> (дата обращения: 30.07.2022).

57. Жуковская Н.Л. Судьба кочевой культуры. Рассказы о Монголии и монголах. М.: Наука, 1999. 112 с.

58. Зеленская Е.М. Оценка эффективности деятельности учреждений культуры: на примере театральных учреждений: дис. ... к.э.н., по ВАК РФ 08.00.05. – М., 2018. – 321 с.

59. Зорин В.И. Жизнь как проявление мудрости. – Иваново: изд-во «Новая Ивановская газета». 2006. – 256 с. // <https://sci-book.com/issledovaniya-filosofskie-sovremennye/jizn-kak-proyavlenie.html> (дата обращения: 16.08.2021)

60. Ивлев А.А. Основы теории Джона Бойда. milresource.ru (2009). Дата обращения 10 июня 2019.

61. Индекс зрелости Индустрии 4.0. Управление цифровым преобразованием Компаний. Исследование acatech. URL: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/acatech_STUDIE_rus_Maturity_Index_WEB.pdf (дата обращения: 12.12.2018).

62. Исаев, Р.А. Повышение когнитивной ясности графовых моделей представления знаний и принятия решений с применением визуализации / Р.А. Исаев, А.Г. Подвесовский // Эргодизайн. – 2021 – №1 (11). – С. 27-35. – DOI: 10.30987/2658-4026-2021-1-27-35.

63. Калининский Л. П. Методика психодиагностики профессионально значимых и деловых качеств будущего специалиста // Содержание и методы профессионального воспитания студентов. – Тюмень, 1981.

64. Камерон К., Куинн Р. (2001). Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер.

65. Каржина Г.А. (2009). Концепты человечности в глобальной культуре // Вестник Нижегородского университета им. Н.И.Лобачевского. Серия: Социальные науки. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepty-chelovechnosti-v-globalnoy-kulture> (дата обращения: 04 июля 2021).

66. Когутова А.А. Взаимосвязь человечности в межличностных, межгрупповых отношениях и успеваемости курантов МосУ МВД России имени В. Я. Кикотя. Научное исследование. М., 2021. – 34 с.

67. Корчемный П.А. Концепция межгрупповой адаптации в организации

А.В. Булгакова как теория среднего уровня: области применения, результаты, перспективы // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2011. № 1. С. 74–85.

68. Лебедев И/М/ Социально-психологические условия внедрения цифровизации в строительстве: автореферат дис. ... кандидата психологических наук ; 19.00.05/ Лебедев Игорь Михайлович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т]. – М., 2019. – 24 с.

69. Логинова В.В. Профессионально-личностное становление иностранных студентов в образовательной среде российского вуза: автореферат дис. ... доктора психологических наук : 19.00.07 / Логинова, Вера Викторовна; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т]. М., 2011, 57 с.

70. Магера Т.Н. Эмоциональный компонент межгрупповой адаптации в поликультурной организации как фактор управления персоналом строительной компании: автореферат дис. ... кандидата психологических наук ; 19.00.05/ Магера, Татьяна Николаевна; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т]. – М., 2018. – 24 с.

71. Марсова В.В. Концепт «Социальная дистанция» в социально-гуманитарных науках: история развития и перспективы изучения // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева, 2015. 2 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsept-sotsialnaya-distantsiya-v-sotsialno-gumanitarnyh-naukah-istoriya-razvitiya-i-perspektivy-izucheniya> (дата обращения: 05.08.2020).

72. Метечко Л.Б., Сорокин А.Е., Гончаренко В.И. Бережная М.Н Основные принципы работы эколого-компенсационных систем по снижению антропогенного воздействия на экосистемы прибрежной зоны Крыма// Тезисы докладов Международной научно-технической конференции Системы контроля окружающей среды – 2016. Севастополь, 24–27 октября 2016 года. Севастополь: Изд-во: Федеральное государственное бюджетное научное учреждение “Институт природно-технических систем”, 2016, с. 203.

73. Мехтиханова Н.Н., Смутьсон М.Л. Мудрость – свойство пожилых и адаптированных? // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. 2013. Т. 19. № 3. С. 36–40.

74. Мусаев М.М. Методы оценки эффективности деятельности строительных организаций // Деловой вестник предпринимателя. 2020. №2 (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-stroitelnyh-organizatsiy> (дата обращения: 04.01.2022).

75. Низовских Н. А. Шкала самооценки мудрости Дж. Вебстера (SAWS): психометрический анализ русскоязычной версии // Вестник Вятского государственного университета. 2019. № 3. С. 160–171.

76. Петля Бойда и кибернетика второго порядка, Издательство «Открытые системы». (Дата обращения 10 июня 2019).

77. Попов Л.М., Устин П. Н., Голубева О. Ю. (2008). Добро и зло в этической психологии личности. Редактор: Шапошникова О.В. М.: Издательство: Институт психологии РАН.

78. Пословицы русского народа (1853 г.) В.И. Даля (раздел "Человек")

79. Прангишвили И. В., Иванус А. И. Системная закономерность золотого сечения, системная устойчивость и гармония // Проблемы управления. 2004. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnaya-zakonomernost-zolotogo-secheniya-sistemnaya-ustoychivost-i-garmoniya> (дата обращения: 21.10.2022).

80. Ремизов, В. Б. Мудрая человечность. Кантианские мотивы в откровении Льва Толстого / В. Б. Ремизов. – С.11-32.//Толстовский сборник – 2000 : материалы XXVI Международных Толстовских чтений. В 2 ч. – 1962 – . Ч. 1 : Л.Н. Толстой в

движении эпох / Министерство образования РФ, Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого, Институт мировой литературы им. А.М. Горького РАН ; отв. ред. В. Б. Ремизов ; ред. Л. Д. Громова-Опульская [и др.]. – Тула : Изд-во ТГПУ им. Л. Н. Толстого, 2000. – 354 с. – ISBN 5-87954-243-2

81. Пять универсальных законов человеческой глупости. Перевод статьи — The five universal laws of human stupidity via Клубер// <https://matveychev-oleg.livejournal.com/11995141.html> (дата обращения: 21.10.2022)

82. Романов Е.В. Оценка эффективности деятельности вузов: противоречия и парадоксы. Ч. II. Образование и наука. 2019;21(10):32-52. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2019-10-32-52>

83. Comunicom.ru/ <http://comunicom.ru/tajik/54-2011-08-09-21-56-18/598-who-is-tajiks.html/> (дата обращения 1.06.2022)

84. Савицкая И. Г. Особенности обучения иностранных слушателей-юристов в вузах МВД России / И. Г. Савицкая // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. 2019. № 4. С. 67-70.

85. Саган Ф. Немного солнца в холодной воде. – М., 2020. 224 с.

86. Сайт МосУ МВД России им. В.Я. Кикотя <https://xn--11aeji.xn--b1aew.xn--p1ai/Universitet/%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82/%D0%B8%D1%84/%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82-%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B8-%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85-%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB>

87. Сайт синонимов// <https://sinonim.org/a/%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D1%8C>

88. Секиров Р.И. (2013). Алгоритм определения стадии жизненного цикла организации // Экономика, Статистика и Информатика. № 2. С. 63–66.

89. Семик А. А. Психологическая природа имиджа сотрудников органов внутренних дел (анализ письменной и обыденной ментальности, экспертного опроса, изучения личных дел, тестирования и наблюдения) // Теория и практика общественного развития. 2007. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-priroda-imidzha-sotrudnikov-organov-vnutrennih-del-analiz-pismennoy-i-obydennoy-mentalnosti-ekspertnogo-oprosa> (дата обращения: 29.07.2022).

90. Соколова Е.Т. Нарушения ментализации в клинической и культурной парадигме Л.С.Выготского // Психологические исследования. 2017. Т. 10, № 56. С. 8. <http://psystudy.ru/.../num/2017v10n56/1501-sokolova56.html>

91. Социальная психология труда: между неопределенностью и прозрачностью: монография / под общ. ред. проф. А. В. Булгакова, проф. Е. А. Орловой. – М. : ИИУ МГОУ 2019. – 290 с. ISBN 978-5-7017-3096-8.

92. Столяренко А.М. Прикладная юридическая педагогика в органах внутренних дел (в соавт.). М., 2012. 473 с.

93. Суворов А.В. Человечность как фактор саморазвития личности: Дис. ... д-ра психолог. наук, – М., 1996. – 58 с.

94. Сухих Е.С. Толерантность: психологическое содержание и личностные факторы // Южно-российский журнал социальных наук. 2005. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tolerantnost-psihologicheskoe-soderzhanie-i-lichnostnye-factory> (дата обращения: 22.03.2022)..

95. Толковый словарь русского языка / Под ред. Д.Н. Ушакова. — М.: Гос. ин-т

«Сов. энцикл.»; ОГИЗ; Гос. изд-во иностр. и нац. слов., 1935-1940. (4 т.)

96. Философский словарь. // https://gufo.me/dict/philosophy_dict (Дата обращения 01.06.2021)

97. Фуколова Ю. Толерантность предполагает любовь к своей культуре. Интервью с Надеждой Лебедевой // <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/tolerantnost-predpolagaet-lyubov-k-svoey-kulture/> 17 декабря 2021 (дата обращения 01.12.2022)

98. Хромова И.П. Психологические особенности разрешения педагогических проблемных ситуаций в вузе средствами народной мудрости : автореф. дис. ... канд. психолог. наук : 19.00.07. – Тамбов, 2009. – 25 с.

99. Человечность. Философский словарь. Электронный ресурс URL: https://gufo.me/dict/philosophy_dict/Человечность (дата обращения: 04 июля 2021)

100. Чернышева Е.В. Взаимосвязь коммуникативных качеств и стрессоустойчивости в юношеском возрасте // Педагогическое образование в России. 2017. № 8. С 103-112.

101. Шадриков В. Д. Происхождение человечности. М.: Логос, 2004. 296 с.

102. Шапиро И. Бегство от реальности в гуманитарных науках: пер. с англ. Д. Узланера. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. 368 с.

103. Шнейдер Л.Б., Хрусталева В.В. Ассоциативный тест как основа конструирования методики изучения социальной идентичности // Вестник РМАТ. 2014, № 3. С. 83–96.

104. Штомпка П. Социология. Анализ современного общества: пер. с польск. С.М. Червонной. – М.: Логос, 2005. 664 с.

105. Эрхард К., Хейни С. Культурные корни старта, роста и закрытия компаний. // SESifo. Бутрин Дмитрий. Неистребимое купечество. 2021. // https://www.kommersant.ru/doc/4946731?utm_source=newspaper&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter (дата обращения 17.08.2021)

106. Юревич А.В. Структурные элементы национального менталитета // Психологические исследования. 2013. Т. 6, № 29. С. 12. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 23.06.2022)

107. Ясин Е. Г. Новая эпоха – старые тревоги. Экономическая политика [Электронный ресурс]. URL: <https://econ.wikireading.ru/35082> (дата обращения: 29.07.2021).

108. Яценко Н.Е. Толковый словарь обществоведческих терминов. СПб., 1999

109. Alfieri, S., & Marta, E. (2011). Positive attitudes toward the outgroup: Adaptation and validation of the Allophilia Scale // *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 2011, Vol. 18, pp. 99-116 – DOI: 10.4473/TPM.18.2.3

110. Ambrosi-Randić N., Plavšić M. The Role of Education in Development of Wisdom. Vol. 13. 2015. Quality, Social Justice and Accountability in Education Worldwide, Pp. 11–17.

111. Ardelt M. Empirical Assessment of a Three Dimensional Wisdom Scale. *Research on Aging*, 2003, 25, (3). Pp. 275–324.

112. Baltes P. B., Smith J. The Fascination of Wisdom: Its Nature, Ontogeny, and Function. *Perspectives on Psychological Science*, 2008, 3, (1). Pp. 56–64.

113. Glück, J., König, S., Naschenweng, K., Redzanowski, U., Dorner, L., Straßer, I. & Wiedermann, W. How to measure wisdom: Content, reliability, and validity of five measures. *Frontiers in Psychology*, 2013, 4. Pp. 405.

114. Greene J. A, Brown S. C. The wisdom development scale: translating the conceptual to the concrete. *J. Coll. Stud. Dev.* 2006, 47. Pp. 1–19.

115. Ho A.K., Sidanius J., Kteily N., Sheehy-Skeffington J., Pratto F., Henkel K.E.,

- Stewart A.L. The nature of social dominance orientation: Theorizing and measuring preferences for intergroup inequality using the new SDO7Scale // *Journal of Personality and Social Psychology*. no. 109. P. 1003–1028.
116. <https://activityedu.ru/Blogs/interesting/rating-moskovskih-schkol/>
117. <https://sociation.org/labs/wordcloud>
118. <https://sociation.org/labs/wordcloud>
119. Machunsky M., Meiser T. (2014). Cognitive components of ingroup projection: Prototype projection contributes to biased prototypicality judgments in group perception // *Social Psychology*. Vol. 45. no. 1. P. 15–30.
120. Magallares, A. (2017). Predictors of Social Distance Toward People with Obesity: The Role of Allophilia // *International Review of Social Psychology*, 30(1), 102–110.
121. Maxwell, N. Misconceptions Concerning Wisdom. *Journal of Modern Wisdom*, vol. 2, March 2013. Pp. 92–97.
122. Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
123. Mizruchi, M. (2013). *The fracturing of the American corporate elite*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
124. Petriglieri, G. A (2020). Psychodynamic perspective on identity as fabrication. In Brown, A. (Ed.), *The Oxford handbook of identities in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
125. Pittinsky T. L. Allophilia and intergroup leadership // Harvard Kennedy School. 2005. URL: <https://www.hks.harvard.edu/publications/allophilia-and-intergroup-leadership> (дата обращения: 01.12.2022).
126. Pittinsky T. L., Ratcliff J. J., Maruskin L. A. Coexistence in Israel: A National Study. Center for Public Leadership. Cambridge: Harvard Kennedy School Harvard University, 2008. 20 p.
127. Pittinsky Todd L. Allophilia: Moving beyond Tolerance in the Classroom *Childhood Education*, 2009, 85:4, 212-215.
128. Pittinsky, T. L. (2005) Allophilia and intergroup leadership. Manuscript submitted for publication.
129. Pittinsky, T. L., Ratcliff, J. J., & Maruskin, L. A. (2008). Coexistence in Israel: A National Study. Center for Public Leadership, Cambridge: Harvard Kennedy School Harvard University.
130. Pittinsky, T.L. *Allophilia and intergroup leadership*. Manuscript submitted for publication. 2005.
131. Pittinsky, T.L., Ratcliff, J.J., & Maruskin, L.A. Coexistence in Israel: A National Study. Center for Public Leadership, Cambridge: Harvard Kennedy School Harvard University. 2008.
132. Pittinsky, Todd L.; Rosenthal, Seth A.; Montoya, R. Matthew (2011) Measuring positive attitudes toward outgroups: Development and validation of the Allophilia Scale.
133. Purtill C. The five universal laws of human stupidity. April 29, 2017 // https://qz.com/967554/the-five-universal-laws-of-human-stupidity/?utm_source=facebook&utm_medium=qz-

organicarchive&fbclid=IwAR2ziBZ1prJHAMoNPX0EiZjTkPqpIcdHAYhlPFImrGKmrSu6e06teG9nu5Q

134. Vlasova NS Analysis of financial results of road construction enterprises / NS Vlasova, ZV Naniz, ZA Gonezhuk // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2020. – No. 3 (38). – S. 83–90.

135. Webster J. D. Measuring the character strength of wisdom // International Journal of Aging and Human Development. 2007. № 65. Pp. 163–183.

136. *Webster, J.D.* An Exploratory Analysis of a Self-Assessed Wisdom Scale. Journal of Adult Development, 2003, 10, (1). Pp. 13–22.

Из мудрости вытекают следующие три особенности: выносить прекрасные решения, безошибочно говорить и делать то, что следует.
Демокрит

*Живое при воздействии меняет структуру,
неживое расположение в пространстве*
И. Пригожин

*Целый мир от красоты,
От велика и до мала,
И напрасно ищешь ты
Отыскать ее начало.
Что такое день иль век
Перед тем, что бесконечно?
Хоть не вечен человек,
То, что вечно, – человечно.*

А. Фет

ГЛАВА 3

ПЕРСПЕКТИВЫ

РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИМЕНЕНИЯ МУДРОЙ ЧЕЛОВЕЧНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Одной из реальных перспектив внедрения концепции Мудрой человечности в организации являются, во-первых, использование ресурсов амбивалентных подходов к управлению, таких как рефлексивное управление. Во-вторых, внедрение алгоритмов мудрой человечности организации в деятельность директора по персоналу как субъекта психологического сопровождения персонала организации. В-третьих, разработка и реализация Программы сопровождения. Эти перспективы представлены в формате предположений, примеров деятельности организаций, которые каждый заинтересованный читатель (ученый, руководитель) сможет реализовать в своем исследовании или в реальной работе своей организации.

3.1 Мудрая человечность как выход из ловушки рефлексивного управления

Рефлексивное управление (РУ) [11] имеет различные часто противоположные по смыслу и направленности определения.

Академик С.Ю. Глазьев [3] в условиях проведения СВО на Украине формулирует РУ как «навязывание противнику ложного образа с целью провоцирования его на принятие невыгодного для него же решения. Любые обманные движения, провокации и интриги, маскировки, розыгрыши, создание ложных объектов (и вообще ложь в любом контексте) входят в арсенал методов рефлексивного управления. Рефлексивному управлению особенно легко поддаются высоконравственные и добропорядочные, но при этом наивные и не искушенные в хитросплетениях системного противостояния и стратегемах экономико-политической конкуренции руководители. Меряя партнеров и подчиненных по себе, они им доверяют, воспринимая их столь же чистосердечными, искренними и добропорядочными людьми».

По С.Ю. Глазьеву рефлексивное управление – однозначное навязывание ложной картины благополучия и как результат принятие вредных для решений и потеря стратегической инициативы. Излагая свой взгляд на РУ в актуальной исторической ситуации, автор пользуется военной риторикой. «Победа — не выигрыш в игре. Без четкого образа врага, без плана его полного разгрома и безоговорочной капитуляции Победы в войне не бывает – только перемирие. Да и наше «правое дело» требуется описать четко: не просто борьба с нацизмом и русофобией, но освобождение всего Русского мира и других поработанных «железной пятой» финансовой олигархии народов в Европе, Америке и во всем мире; спасение мира от расчеловечивания и, по сути, разложения человеческой цивилизации».

С.Ю. Глазьев формулирует важную для области управления цель: *«Без выхода России из ловушки рефлексивного управления и обретения собственной стратегии в мировой гибридной войне Победа в ней невозможна. Эта стратегия должна включать четкое определение целей, обоснование задач и способов их решения, план мер по достижению запланированных результатов».*

Для подтверждения идей концепции МЧО важна следующая позиция автора. «Расчеловечивание представляет собой разрушение фундаментальных основ воспроизводства человеческого общества – института семьи, естественной самоидентификации мужчин и женщин, отцов и матерей, различения добра и зла, навязывание содомии и культа смерти. Россия сегодня вынуждена принять на себя главный удар этих сил, стремящихся к мировому господству для трансформации человечества в

управляемое искусственным интеллектом стадо утративших всякие признаки коллективной идентичности киборгов».

Не смотря на значительный политический пафос, вполне приемлемый к тексту доклада на Валдайском форуме, С.Ю. Глазьев определяет суть происходящего: Россия вынуждена вести войну за спасение Человечества. Цели СВО должны быть погружены в этот глобальный контекст». Предлагаются средства достижения. Это символы нашей Веры и смыслы «Духовной культуры человечества в противовес темным силам нацизма, расизма и сатанизма, двигающим политическое руководство стран Запада»[3].

Вполне обоснованно звучит мнение С.Ю. Глазьева о денацификации. Денацификация – цель, поставленная Президентом РФ, но вяло вызывающая отклик в научных кругах, которые в значительной степени находятся в ловушке рефлексивного управления. Ученые многое понимают, но часто не принимают в худших традициях русской интеллигенции по анализу государственных управленческих действия и бездействия, все говорят и мало что делают. А дел много, так, например, «необходима срочная публикация критериев распознавания украинских военнослужащих по составу совершаемых ими преступлений с амнистией лиц, которые не принимали решения, повлекшие убийство гражданского населения. Наряду с СВО необходимо определить цели России в мировой гибридной войне.» Важно наконец сформулировать идеологию социально-консервативного синтеза, реализовать меры мобилизации ресурсов и управления развитием экономики полностью соответствуют принципам функционирования нового – интегрального – мирохозяйственного уклада [3].

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 деятельности в другие, например, из политической, 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 [1].

Обращение к конструктивной стороне рефлексивного управления – по сути и есть выход из его ловушки. У нас есть такой источник. Очарование успехами РУ только в англосакском исполнении красиво упакованном и успешно продвигаемом, не должно парализовать волю к действиям, вовлечь

в области глупости принятия решений и поступков. Российские ученые знают и помнят то, что одним их основоположников концепции рефлексивного управления в СССР, России, США является наш соотечественник В.А. Лефевр, который дает позитивное, конструктивное в рамках амбивалентности определение. Рефлексия в понимании Лефевра – это «...способность некоторых систем строить модели себя и одновременно видеть себя строящими такие модели» [Лефевр, 1967]. Рефлексия изначально рассматривалась Лефевром как инвариантное качество систем различной природы, в том числе и различных типов субъектов, что заложило базу для междисциплинарного и трансдисциплинарного подходов в исследовании рефлексии. Лефевр ввел ряд базовых для изучения рефлексивности понятий: рефлексивная система, рефлексивная структура, ранг рефлексии, рефлексивное управление и др. Произошло формирование новых парадигм управления, которые оказались адекватными практическим потребностям, далеко не всегда ориентированным на благо человечества. Очевидным стал факт: те социальные и профессиональные группы, организации в целом, которые не владеют культурой рефлексивности, не будут обладать субъектностью развития и превратятся в объекты управления в интересах чужих стратегий. Отсюда основная причина неэффективности управленческих действий, в них не учитываются рефлексивность субъектов, включенных в моделируемые системы.

Дальнейшее развитие идей рефлексивного управления В.Е. Лефевра находим в работах В.Е. Лепского [10], который на основе философско-методологического анализа выявляет специфику рефлексивности в управлении различными типами социальных систем (экономика, политика, образование, военная сфера, информационные войны и противоборство и др.). В.Е. Лепский утверждает, что приоритет отечественных разработок в рефлексивных исследованиях был связан не только с выдающимися научными заслугами В.Е. Лефевра и Г.П. Щедровицкого, но в значительной степени с российской культурой, в которой прошли становление эти яркие исследователи.

Сегодня в центре внимания исследований в области управления оказалась коммуникативная рефлексия. Понятие рефлексии было расширено от доминирующего значения как саморефлексии к идее рефлексии представлений о внутренних мирах других субъектов, что нашло отражение в моделировании рефлексивных структур [10; 11].

Лепским предложены три группы *рефлексивных технологий*: имитация рефлексивной активности, рефлексивное управление, рефлексивное программирование [10]. В.А. Лефевр и его канадский коллега Дж. Адамс-Веббер обратили внимание на принципиально другую форму рефлексии – на процесс автоматической, сознательно не контролируемой генерации образов себя и других. Процесс назван *быстрой рефлексией* [11], он принципиально отличается от сознательного постижения себя и других,

Лепский к базовым инвариантным свойствам субъектов относит: целеустремленность, рефлексивность, коммуникативность, социальность и способность к развитию [10]. Характеристика «рефлексивность» занимает особое место среди характеристик псевдосубъектов. Во-первых, рефлексивность положена в основу выделения этапов развития проблематики управления (кибернетика первого, второго и третьего порядка) [10]. Во-вторых, она обеспечивает все другие характеристики субъектов и псевдосубъектов. В-третьих, она способствует целостности рефлексивных субъектов и псевдосубъектов, механизмов их сборки. В-четвертых, рефлексивность лежит в основе механизмов обеспечения идентичности по отношению к макросубъектам.

Автор вводит для субъектов и псевдосубъектов общее понятие – «активные элементы» (АКТЭЛы).

АКТЭЛы – это активные элементы, обладающие базовыми инвариантными характеристиками субъектов, псевдосубъектов, реализованные на субстратном уровне естественным или искусственным интеллектом, а также их комбинациями [Лепский, 1998]. Понятие «АКТЭЛ» шире часто используемого в управленческой практике понятия «агент». Целесообразность применения понятия «АКТЭЛ» связана с организацией сред гибридной реальности, состоящих из носителей естественного и искусственного интеллекта, а также их интегрированных образований.

Считаем, вполне уместным использование понятия «актэл» в дальнейшем развитии концепции МЧО. Рассмотрение мудрой человечности может включать в качестве актэлов основные ее компоненты-механизмы (Человечность, Мудрость, Организационная культура, Мотивация, Социально-психологический климат, профессионально-важные состояния персонала) в сочетании с соответствующими носителями (руководители, сотрудники, профессиональные группы). Главное отличие актэла от традиционно применяемого понятия психологические механизмы – его специфическая амбивалентность, гибридность. Актэл одновременно сам субъект с собственной активностью действующий одновременно в реальном и виртуальном пространствах. Актэл понимается нами как активизированный психологический механизм при рассмотрении феноменов: доверие между людьми в бизнесе, целеполагание, групповое принятие решений в ситуации неопределенности, реальное воплощение принятых решений в последовательность совместных действий.

Использование понятия «актэл» достаточно эвристично. Так на приведенные во второй главе результаты исследований по проблемам МЧО образования, экономики, правоохранительной сферы целесообразно посмотреть, не только как нужные для фиксации, объяснения причин возникновения организационной мудрости или глупости, организационной бесплодности, но и для прогноза траектории, скорости развития явления

МЧО, выработки рекомендаций для оптимизации управления персоналом организаций по повышению эффективности.

Теоретически приемлемо провести комплементарное совмещение теории управления знаниями, организационных приложений теории сложных систем [23] в понимании Д. Сноудена [18] и авторской концепции МЧО. Возможно, в результате удастся не только преодолеть достаточно пессимистический взгляд Д. Сноудена на невозможность предсказания вариантов развития организации, но и раскрыть прогностические возможности платформы, содержательно наполнить управленческую матрицу описательного характера результатами реальных исследований. В практическом – продолжить апробацию методики диагностики структур МЧО для определения когнитивных областей Cynefin, как один из инструментов выхода из ловушки рефлексивного управления.

Анализ понятия «актэл» показывает, что главным наполнением его является содержание понятия психологических механизмов, традиционный для отечественной психологии термин [В.А. Иванников, А.В. Петровский, А.М. Столяренко и др.]. Однако в психологической литературе нами не выявлено 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 психологического механизма как преобразователя скорости и траектории развивающегося психологического явления. Считаем, что возвращение к таким возможно упрощенно технократическим, но базовым характеристикам понятия «механизм» как движение (любое изменение, динамика: начало, этапы, циклы, результаты и т.д.), степени его свободы, скорости, траектории и определенность развития расширит диапазон применения понятия «актэл», усилит его эвристический потенциал.

Такой подход не только способствует операционализации компонентов МЧО, но и позволяет преодолеть скептицизм, а при необходимости провести независимую верификацию уже полученных данных. Использование понятия «актэл» в организационно-психологическом контексте дает возможность реализовать важную идею менеджмента, лежащую в основе его теории и практики: 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 рефлексивном управлении МЧО может стать теоретической основой сближения менеджеров, предпринимателей и организационных психологов в представлениях о превосходстве организации как целостной социальной единицы над совокупностью индивидуальных ее членов для первых, и приоритете личности над организацией для вторых.

Таким образом, одним из направлений выхода из рефлексивной ловушки является целостный комплекс разно уровневых актэлов МЧО, который придает организации направление, скорость движения из одной ситуации жизнедеятельности в другую. Комплекс носит событийный характер.

Соотнесем понятие «актэла» с ситуациями управленческих проблем и состоянием организации в контексте платформы *Synefin* (порядок, упорядоченность, сложность, хаос и неопределенность). Цель – перейти от описательного характера управленческих 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 определяется в показателях актэлов МЧО: числа степеней свободы в понятиях алгебры событий (алгебра Буля), траектории и скорости, измеряемых показателями динамики актэлов 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 актэлов МЧО, 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, наличных ресурсов, включая психологическое сопровождение обучения персонала и повышение его квалификации.

Для определения взаимосвязи структуры актэлов МЧО с типом управленческих ситуаций платформы Synefin в организациях выдвинем ряд предположений:

1) Актэлы МЧО, реализуемые руководителями и сотрудниками организации (представителями групп с различным статусом), составляя единый комплекс разно уровневых актэлов для каждой группы.

2) Актэлы МЧО вносят различный вклад в развитие конкретной организации, исходя из потенциалов взаимодействующих групп: адаптационного, организационного, мотивационного.

3) Вклад актэлов МЧО качественно определяется как их реализация по передаче и преобразованию движения организации, количественно – по элементам актэлов МЧО: числу степеней свободы в понятиях алгебры событий, траектории и скорости.

4) Доминирующий актэл МЧО находится в определенной зависимости от типа управленческой ситуации платформы Synefin.

5) Знание доминирующего актэла МЧО будет способствовать прогнозу тенденций развития организации, раннему определению возможного типа возникновения управленческой ситуации, обоснованию рекомендации по управлению персоналом.

Возможная схема эмпирического изучения представляет собой соотнесение управленческих ситуаций платформы Synefin в организациях с результатам корреляционных исследований по выявлению вкладов актэлов МЧО в развитие этих организаций. Итогом таких исследований может стать построение для каждой из организаций 3-х факторной модели использования в ней актэлов МЧО сотрудников с различным статусом, именно профессиональное взаимодействие их составляет 73-85% межгрупповых взаимодействий (Булгаков, Наумов, Магера и др.)

Для определения управленческой ситуации предприятий можно провести процедуру экспертной оценки развития организаций с использованием платформы Synefin или опросника И.М. Лебедева [9].

Сноуден Д. типологизирует организации по определенному способу восприятия и понимания проблемы, в которой находится организация. Таких управленческих ситуаций пять. Области Synefin имеют неровные границы между областями, по замыслу Сноудена, такая визуализация должна показать отличие Synefin от других четырехклеточных матриц, широко распространенных в психологии и бизнес-науках – смысл осей X или Y здесь не особенно важен (рис. 3.1).

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.

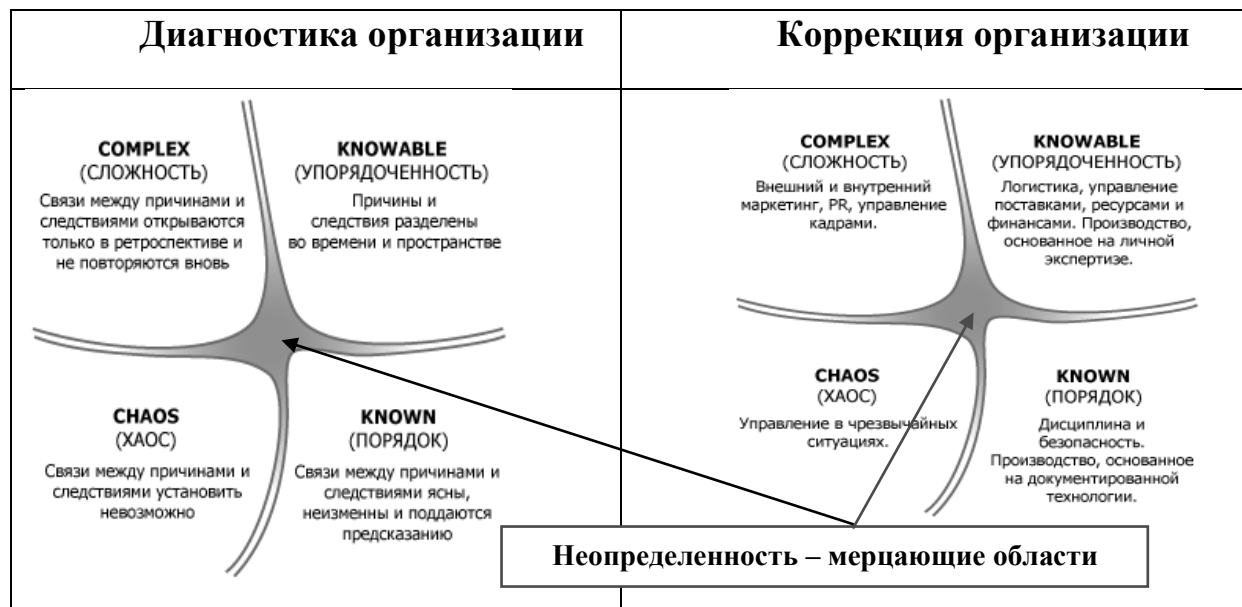


Рисунок 3.1 – Типология областей организаций Sunefin по Д. Сноудену

Разработано Д. Сноуденом, 2005

Knowable (упорядоченность) – область сложного порядка. В организации происходящее 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. 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 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 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.

Пятая область – 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, а, 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 брызгах холодной воды.

Обработку полученных результатов целесообразно проводить с использованием методов математико-статистического анализа. Подсчет вкладов актэлов МЧО сотрудников с различным статусом проводится по несложному алгоритму: 1) после факторного анализа веса факторов перевести в доли; 2) далее согласно теоретической модели актэлов МЧО по каждой группе сотрудников провести группировку факторов; 3) построить сравнительную модель актэлов МЧО сотрудников с различным статусом в каждой организации. В завершении обработки результатов соотнести обобщенные модели актэлов МЧО (динамика или *скорость* движения организации) с использованием элементов булевой алгебры (вероятность включения событий, т.е. их *степень свободы*) и в контексте платформы Synefin (*направление движения организации*).

1. Степень свободы действия актэла МЧО.

Применение некоторых положений булевой алгебры [Кибзун, 1999], позволяющих классифицировать организации по уровням вероятностей 1) одновременной включенности актэлов МЧО обеих взаимодействующих групп (AB); 2) одновременного функционирования актэлов МЧО, хотя бы одной из групп (A+B); 3) одновременного действия актэлов МЧО одной из групп при условии не использования их другой группой (A/B). Данные уровни рассчитывались на основании представлений булевой алгебры о вероятности события Ω – использовании актэлов МЧО между группами с различным статусом A и B (см. рис. 3.2).

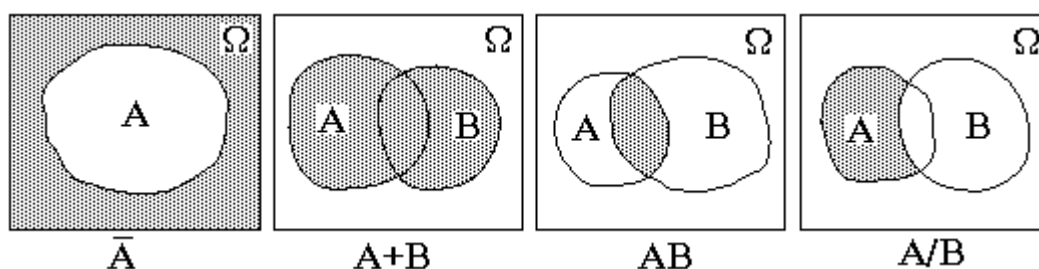


Рисунок. 3.2 – Диаграммы Венна применительно определению вероятности Ω – использования актэлов МЧО между группами с различным статусом A и B [Кибзун, 1999]

В нашем случае A – актэлов МЧО высоко статусной группы, B – низко статусной. Комплекс актэлов МЧО одновременно может быть представлен произведением, суммой, разностью их вкладов в МГА групп с различным статусом организации. *Произведением событий A и B* называется событие AB , состоящее в одновременном появлении этих событий. Событию AB

соответствует множество, элементы которого принадлежат одновременно множествам A и B , пересечение множеств A и B . Суммой событий A и B называется событие $A+B$ состоящее в том, что в опыте произойдет хотя бы одно из этих событий. Событию $A+B$ соответствует множество, элементы которого принадлежат хотя бы одному из множеств A или B , т.е. объединение множеств A и B . Разностью событий A и B называется событие $A \setminus B$, состоящее в том, что событие A произойдет, а событие B нет, т.е. событию $A \setminus B$ соответствует множество, состоящее из элементов множества A , не принадлежащих множеству B .

$\Omega = \Omega_a + \Omega_o + \Omega_m$, где

Ω_a – вероятность реализации актэла МЧО социально-психологический адаптационный потенциал

Ω_o – вероятность реализации актэла МЧО организационно-культурный потенциал

Ω_m – вероятность реализации актэла МЧО мотивационный потенциал

Правомерность такого событийного подхода к изучению актэлов МЧО 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 актэлов МЧО.

Направление актэлов МЧО соответствует вполне определенным ситуациям развития организации платформы Synefin. Проанализируем причинно-следственные связи создавшихся ситуаций с позиции ясности видения руководителя организации и учетом выявленных эффектов действия актэлов МЧО 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 управленческую ситуацию и действовать. Актэл МЧО мотивационный потенциал группы является доминирующим, он определяет направление и ход развития организации (доминирование определялось через визуализацию треугольника линейных трендов актэлов, попадание в него большего количества актэлов). 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 алгоритм действий – определить, проанализировать и функционировать. Анализ осуществляется через особые знания и умения. Стандартное решение не эффективно, необходим творческий подход. Доминирующим фактором управленческой ситуации является организационный потенциал групп, содержательно связанный организационной идентификацией сотрудников всех статусов (рис.5). 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 неопределенны. Многообразные взаимодействующие элементы ситуации находятся в сложной нелинейной зависимости. Актэлы управленческой ситуации в организации, включая актэлы МЧО в их 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 актэлом МЧО в сложной управленческой ситуации является адаптационный потенциал взаимодействующих групп, состояние их групповой неадаптированности в сочетании с высокой профессиональной мотивацией группы управляющих

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».

Анализу ситуации «Хаоса» уделяется много внимания в научной и практической организационной психологии. Например, так представляют консультанты «Экопси Консалтинг» результаты анализа современной организации [20] в контексте категорий рефлексивного управления. Ими проведено изучение (опросы, тестирование, наблюдение, решение кейсов) профессиональных взаимодействий сотрудников и руководителей. Такие взаимодействия составляют от 73 до 85% взаимодействий в организации (Булгаков, Магера, Наумов, Лебедев и др.). Подтверждена общая тенденция современных организаций: не каждый сотрудник быстро, не задумываясь отвечает, кто его начальник, так как он постоянно получает задания от нескольких руководителей. Причина – горизонтальные связи между подразделениями в компаниях, которые становятся крепче и ярче, чем внутри подразделений, а команды все чаще формируются на стыке функций. Выявлено, что в данной компании сосуществуют одновременно минимум три оргструктуры. Сам факт наличия трех структур не всегда очевиден для управленцев и сотрудников. Ситуация не поддается анализу и управлению. Она хаотична. Поведение руководителей необдуманно, управляют исходя из личного опыта и личностных особенностей. Одни закручивают гайки, другие пускают ситуацию на самотек. Главное отсутствует понимание того, что время, когда все получают указания от одного руководителя, прошло. В целом отсутствует коммуникативная рефлексия управления.

Работа через уровень (ситуация, когда задача поступает сотруднику от руководителя непосредственного руководителя) является нормой для данной российской компании, как и для многих других особенно в крупных. Опросы сотрудников показали, что руководитель в среднем отдает указания 30-40 людям. В подобной сети взаимных указаний никто не может сказать, кто на самом деле тот единственный, кто может указывать.

Управленцам не менее сложно, чем сотрудникам. Никто точно не понимает, какая структура в организации, хотя все уверены, что определенная структура существует. Менеджмент находится в ситуации неопределенности, а непонимание приводит к решению запуска проекта трансформации с целью возродить жесткую структуру и классический менеджмент.

Международный опыт говорит, что такие попытки редко бывают успешными. Так в исследовании McKinsey «The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results, 2014» определено: 79% опрошенных компаний признали, что не завершили процесс изменений или завершили, не достигнув целей. Причина провала в том, что принципы классического менеджмента больше нерелевантны.

Привычка управлять на основе прямого подчинения и исполнительности приводит к тому, что руководители теряются в ситуации, когда сотрудник, относящийся к ним по штатному расписанию, основную часть задач получает от других людей и общается в основном с людьми других подразделений. Было выяснено, что доля открытости (открытость – общение вне своего подразделения) составляет 70%. Это те рабочие контакты сотрудников, которые происходят вне своего подразделения. Ситуация нормальная для современности, но нет ясности, как в таких условиях управлять. Вывод: классические подходы больше не работают.

Надо исходить из сосуществования несколько структур, как минимум о трех. Какие они?

1. Оргструктура кадровых решений определяет, кто про кого принимает решения о награждении и наказании, карьере, увольнении и т. д. Эта структура до сих пор в наибольшей степени похожа на классическую структуру вековой давности.

2. Оргструктура управленческая (оперативных указаний) включает связи со стороны руководителя, а также внутреннего клиента и владельцев процессов/проектов, где задействованы сотрудники, и определяет, кто кому ставит задачи.

3. Оргструктура взаимодействий (командная) — это иерархия команд, куда входят сотрудники. Она определяет, с кем руководитель взаимодействует; какой реальный круг общения у его подчиненных и вообще людей в организации. Здесь сгруппированы те люди, которые вместе работают.

Однако в реальной практике управления даже такая стройная система причудливым образом видоизменяется. Например, в одной компании с формально одноуровневой структурой были выявлены пять уровней. В другой, формально трехуровневой организации – 13 уровней (Финкельштейн Г.). Основное требование руководителей от сотрудников в России — это исполнительность. По данным исследования «Экопси Консалтинг», проведенного в 2017-2018 годах и охватывающего более 20 компаний и более 60 тыс. респондентов, исполнительность входит в топ-3 наиболее востребованных работодателями качеств [20]. Автократичные руководители пытаются пресечь внешние связи, веря в то, что как только связи крепчают, возникает идея о пересмотре штатной структуры. Их лозунг «Никаких общений вне подразделения». На противостояние уходит много сил, ситуация для такого руководителя со временем ухудшится. Быть в компании «узким горлом» уже нельзя.

Для управления в меру хаотичным процессом нужны более демократичные менеджеры. Они самостоятельны и амбициозны, способны работать в условиях, когда прямой начальник не единственный, от кого поступают задачи. Здесь руководитель больше доверяет своей команде и выделяет время, чтобы учить своих людей ставить цели и верно расставлять

приоритеты. Когда менеджер разрешает подчиненным принимать сторонние указания, то, как правило, он сам активно взаимодействует с кросс-функциями, знает, чем заняты его люди, и понимает, что происходит вокруг.

Если о первых двух структурах – кадровых решений и управленческой – написано достаточно много, к ним российские менеджеры вполне адаптированы, то третья структура — структура взаимодействия — остается туманной для бизнеса. В оргструктуре взаимодействия в фокусе внимания находятся социальные связи, иными словами, то, с кем из коллег общаются сотрудники. Произошло ли командообразование в подразделениях, проектных, творческих группах и т.д., насколько это нужно для компании – сегодня ключевой вопрос для многих руководителей. Например, проведенное исследование «Экопси Консалтинг» показало: сотрудники одного из подразделений – не команда. Но для организации это оказалось вполне приемлемо, потому что каждый член коллектива выстроил вокруг себя большую кросс-функциональную команду, которая эффективно работает.

Исследования последних лет (Аксеновская, Базаров, Булгаков, Кидинов, Штроо и др.) показывают, что даже в самых автократических компаниях, где руководители не обладают качествами антихрупкости (Н. Талиб), а трансформация бизнеса идет с такой скоростью, что никакой руководитель-ремень не выдерживает, рассыпается, выгорает. Альтернатива одна – руководителю становится наставником для своих подчиненных, человеком, который является носителем методологии и экспертных знаний, а также глубоко разбирается в проблемах своей команды и занимается ее развитием, становится *«Мудрецом с человеческим лицом»*

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 сам потенциал ситуации, когда в многообразии можно выбрать подходящее рациональное зерно, например, актэл МЧО, способный вызвать целенаправленный и управляемый резонанс управленческих решений.

3. Последовательность включения актэлов МЧО. Содержательно такой алгоритм можно представить следующим образом.

Пусковым актэлом МЧО являются неадаптивные групповые состояния взаимодействующих групп (или хотя бы неадаптивное состояние одной из них). Индикаторами могут быть шкалы методик диагностики социально-психологической адаптации [16].

Актэл 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, придание 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 актэлов МЧО, вызывающих межгрупповую неадаптивность, находится вне зависимости от желания или понимания субъекта управления социально-психологическими процессами в организации. Если пусковой механизм начал действовать самопроизвольно (т.е. ситуация «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, в дальнейшем ее становление вступает актэл *организационной идентификации*. Он 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, Johnson, Heimerl, 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

взаимодействующих 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].

Актэл организационной идентификации функционирует амбивалентно. Он выступает в формах инверсии и медиации [Ахиезер, 1991]. Более подробно см. [2]

В актэле организационной идентификации важным является механизм межгрупповой дифференциации. Он функционирует по признаку уровню статутности и проявляется в устойчивых стереотипах «неприятия» и «подозрительности» одной группы другой. Процесс осознания своей групповой принадлежности происходит через механизмы смыслообразующей интерпретации символов группы и идентификации с лидером группового поведения. Отсюда возникают разнородные поведенческие проявления МЧО: 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» процесс актэл МЧО *мотивационный потенциал групп*. Актэл мотивационного потенциала групп играет роль регулятора МЧО. При этом следует учитывать сочетание позитивных и негативных мотивационных факторов организации. Приспосабливаясь к ситуации, члены групп меняют мотивационные потенциалы своих групп, вызывая необходимость взаимодействующим с ними группам приспособляться к новым условиям социального взаимодействия. Оно 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» надёжность: каждый решает свои задачи и старается оказать помощь коллеге по работе; третий этап – сплочение коллективов, групп в деятельности. Процесс взаимодействия детерминирован разрешением противоречий, возникающих в системе взаимодействия объективно-ситуативных, 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.

3.2 Сопровождение мудрой человечности организации

3.2.1 Понятие сопровождения мудрой человечности в организации

Субъектами психологического сопровождения МЧО являются организационные психологи, как входящие в штат предприятия, учреждения, так и приглашенные. Функциями психологического сопровождения: проведение психодиагностического обследования, коррекционных и консультационных мероприятий, профилактика, психологическое просвещение персонала, анализ результатов социально-психологического мониторинга. Результат – активизация резервных возможностей персонала, своевременное выявление затруднений, снятие психологических барьеров, снижение негативного влияния стрессовых и конфликтных ситуаций у руководителей и сотрудников [4].

«Понятие «сопровождение» в современной педагогике и психологии рассматривается в контексте гуманистического подхода. Его использование продиктовано необходимостью интеграции процессов обеспечения, поддержки, защиты, помощи и самостоятельности субъекта в принятии решений» [7, с. 10]. В.Н. Раскалинос проводит этимологический анализ категории «сопровождение» и трактует его как «совместное продвижение, помощь одного человека другому в преодолении трудностей» [5, с. 11]. Согласно Э.Ф. Зееру, сопровождение необходимо рассматривать в русле педагогических аспектов, которые представляют собой комплекс мер, направленных на оказание специализированной помощи субъекту в профессиональной ориентации и ответственности за сделанный выбор [5].

Н.С. Глуханюк рассматривает психологическое сопровождение в качестве метода, необходимого для формирования специальных условий, способствующих принятию решений человеком в особых жизненных ситуациях. В целом психологическое сопровождение представляет собой системную комплексную социально-психологическую помощь личности в нестандартных условиях. Различия в программах организации психологического сопровождения определяются их целями и задачами, а также сферой деятельности предприятия (экономическая, образовательная, интеллектуальная, сфера услуг).

Следует отметить, что большинство исследований в области психологического сопровождения посвящено особенностям его проведения в рамках образовательных организаций В центре внимания выступает

специфика социально-психологической адаптации обучающихся, степень влияния неразрывно связанных процессов образования на личность и возможности целенаправленного стимулирования их. В организации поводами для сопровождения являются: формирование личностного потенциала сотрудника, определение профессионально важных качеств, поиск дополнительных ресурсов в саморазвитии, грамотное установление должностных обязанностей, выяснение причин конфликтного поведения, прогнозирование поведенческих реакций на нестандартные ситуации, в том числе и лояльность к организации [19].

Объектами оценки (мониторинга) персонала являются: «мотивационные и волевые качества, коммуникативные качества, интеллектуальные качества, уровень профессиональной подготовки, опыт в предметной области, социализация, ориентация (на себя или задачи организации), выявление специфических личностных качеств (готовность к риску, устойчивость к стрессу, рефлексивность, адаптивность, инициативность и др.)» [19].

Здесь мониторинг выступает как специально организованное и систематическое наблюдения за перечисленными показателями, который позволяет принять своевременные и адекватные управленческие решения, дает возможность полноценному задействованию человеческих ресурсов в повышении эффективности трудового процесса.

Предлагается использовать следующий апробированный психодиагностический инструментарий:

Методика «Мудрая Человечность в организации», разработанная А. В. Булгаковым. Методика включает три основные шкалы: 1) шкала А «Аллофилия», 2) шкала Д «Доминирование», 3) шкале самооценки мудрости Дж. Вебстера.

Оценка *Стадии развития организации* осуществлялась на основании экспертной оценки по алгоритму с использованием специальных таблиц [Секиров 2013], изучения интернет-ресурсов.

Организационная культура устанавливалась в ходе опроса по методике «Диагностика организационной культуры»

Изучение мотивации – на основе модернизированного опросника «Мотивационный профиль»/

Оценка совместной работы как дескриптора культуры посредничества, по 10 бальной шкале опросника И.М. Лебедева

Изучение социальной идентичности – проективной методики (Л.Б. Шнейдер, В.В. Хрусталева) [16],

Показатели социально-психологического климата организации измерялись шкало социально-психологической атмосферы по Фидлеру,

Оценка профессиональных состояний, оценки межличностных взаимодействий в группе по Сизору [16].

Использовалась шкала скорости принятия решения.

Уровни цифровизации организации – на основании решения кейса по его определению [6; 13; 16].

Экспертные оценки разделения организаций на более и менее эффективные проводились на основании показателей выявленных в ходе анализа законодательных и нормативных документов, определяющих деятельность организаций различного типа, например, рассмотренных в исследовании Н.Андреевой, интернет-ресурсов, диссертационных работ, научных статей, других источников информации позволил определить более или менее устойчивые представления об эффективности этих организаций.

Следует подчеркнуть, что любое сопровождение персонала организации начинается с профессионального отбора. Российская практика управления персоналом наработала определенное количество валидных, работающих технологий, к сожалению, не всегда учитывающих отечественную специфику. Она отражается во вполне уместной метафоре. «Мы люди *русского мира*, по своему стилю мышления, несмотря на свое преимущественно континентальное происхождение – люди *морской стихии*. «Горы требуют точных, конкретных, подробных знаний. Отсюда «пересчетный» тип мышления. Степь требует знания правил. Степь формирует «*категориальный*» способ мышления. Океан действует на душу людей аналогично степи. Он везде одинаков. Неважно, где застанет человека шторм, ведь укрыться от него все равно нигде. Надо знать, как его пережить. Другое дело каботажное плавание. Тут, как и в горах, нужно точное, конкретное знание. Нужно точно знать, в каких бухтах можно укрыться от шторма, далеко ли они, какие мели у них на входе» [21]. Вот именно эта двойственность мышления: стандарт и творчество в зависимости от ситуации, характерна для сотрудников и руководителей российских организаций. Знание среды во всей ее многосторонности, часто двойственности позволяет эффективно управлять любой организацией.

3.2.2 Директор по персоналу – как субъект психологического сопровождения персонала организации

Интерес к психологическим аспектам профессиональной деятельности директора по персоналу в современной России не иссякает на просторах Интернета, HR-конференциях, страницах специализированных журналов, в вузовских аудиториях, где проходят подготовку и переподготовку, повышают квалификацию студенты и слушатели программ «Управление персоналом». Этот информационный пласт из-за его мощной динамики сложно оценить количественно. Качество же его остается на уровне практической психологии, со всеми ее находками, прозрениями и

недостатками. Интенсивно, но не всегда успешно идет заимствование современных зарубежных HR-технологий, их адаптация к российским условиям, появляются отечественные психологические исследования, посвященные HR-проблематике.

Своеобразная двойственность, требующая стереоскопичности исследовательского взгляда, сопровождает и изучение самой профессиональной деятельности: ролевые оппозиции на различных стадиях развития организации («Кадровик» – «Советник», модератор – медиатор (Базаров, 2013)); характеристики функционирования (глубоко – поверхностно, подвижно – медленно); оценки эффективности деятельности сотрудников (количественные – качественные) и т.п. Все это приводит к необходимости использования в методологии исследования соответствующих принципов: социального конструктивизма, дополнения, амбивалентности, триангуляции, а также сравнения результатов исследований, выполненных в различных областях деятельности, например, экономической и военной. Серьезной проблемой здесь является отсутствие возможности лонгитюдного изучения профессиональной деятельности директора по персоналу на всех этапах развития организации от зарождения до ликвидации. Сегодня исследования проводятся в различных областях профессиональной деятельности, как правило, на актуальных (для своих отраслей) стадиях развития организаций. Реконструкция (ретроспективный анализ) дополняется изучением различных аспектов протекания профессиональной деятельности, психологических состояний директора по персоналу.

Существует запрос от руководителей современных российских организаций на разработку таких HR-технологий, которые способны предсказывать успехи или неудачи работников на основании достоверной статистической и аналитической информации. Обсуждение таких возможностей в российских компаниях идет давно и будет продолжаться, практическое применение же уже существующих технологий, впрочем, пока редкость. Современные инновационные западные технологии управления персоналом внедряются в российские организации медленно, их адаптация проходит сложно и противоречиво.

Время идет, параллельное существование практиков и теоретиков HR продолжается, яркие, но небольшие по количеству пересечения работы наших коллег (Т.Ю. Базаров, И.Н. Носс, Н.Г. Конюхов, И.В. Сыромятников, А.Г. Шмелев и др.) не решают противоречия в понимании психологических особенностей деятельности директора по персоналу. А ведь именно мощная теоретическая и методологическая база социального конструктивизма позволила им занять свои позиции в современной российской теории и практике управления персоналом.

Рассмотрим три примера профессиональной деятельности директора по персоналу, которые были помещены в разные точки внутри

обозначенных границ в зависимости от динамики развития организации: становление, стабильность, ликвидация организации. Возможны и другие, не менее весомые, точки, связанные, например, со стратегическим типом организации или с ее миссией. Специфическая форма границ зависит от того, какой аспект понятия будет выделен, или от того, какие сходства и различия будут выделены между профессиональной деятельностью директора и близкими понятиями.

Итак, что дает практику и теоретику социально-конструктивистский подход? Во-первых, предоставляет большую свободу действий в анализе явлений социальной реальности, которые наделяются особым статусом неизблемости, однозначности. Во-вторых, подтверждает намерения тех, кто хочет изменять реальность посредством своей активности, своей деятельности в выбранном направлении. В-третьих, принимает за основу познания позицию многовариантности точек зрения. В-четвертых, обогащает методологически, наглядно показывая преимущества следующих позиций: (1) знание не «открывается», но создается в процессе конкретных социальных взаимодействий в конкретных социально-культурных условиях конкретными средствами (Littlejohn, 2002; O'Brien, 2006); (2) знание контекстно, его значимость, смысл, значение меняется в зависимости от нашего места в системе социальных отношений; (3) ценность знаний заключается в их эвристичности. В данной статье представлено не обобщение или сопоставление трех исследований, а скорее – анализ дискурса исследований, в которых изучено, что делают диаметрально различающиеся по своей функциональной нагрузке – директора по персоналу экономических организаций и руководители кадровых служб государственных структур. Следует подчеркнуть, что дискурс исследований создан автором или с его участием.

Дискурс-анализ в подавляющем большинстве случаев имеет качественный характер, что не означает принципиального отказа от квантификации. Анализ дискурса – анализ отраженных в текстовых формах процессов смыслообразования, привязанный к их ситуативным контекстам. Он предполагает реконструкцию поля значений, которыми оперирует субъект в своем взаимодействии с миром, и влияние на них ситуативных контекстов (Янчук, 2005). При необходимости предлагается замена категоризации на партикуляризацию для поиска идиографического содержания дискурса (Billig, 1991). Такая замена приводит к оттеснению номотетического аспекта на вторые роли. Нормы всегда имеют определенную ориентацию, но это не значит, что они задают шаблоны для действий. Они всего лишь дают направления для понимания и интерпретации отклонений.

Рассмотрение дискурса «деятельность директора по персоналу» как социальной практики – своего рода способ конструирования реальности, причем реальности не только индивидуальной, но и групповой, социальной

и даже культурной. Конструктивистская методология позволяет преодолеть антагонизм различных подходов, сопрячь их вместе, адекватно отразить сущность и многообразие свойств и проявлений. В качестве инструмента сопряжения целесообразно использовать принцип дополнительности Н. Бора. Именно он раскрывает содержание методологии амбивалентного подхода, как реализации конструктивистской методологии, к рассмотрению психологических и социально-психологических явлений (Булгаков, 2000; 2007). В качестве системы понятий используются представления об амбивалентности, ее формах – инверсии и медиации/атимедиации, – триангуляции, метафоре, функциональной модели профессиональной деятельности директора по персоналу А.С. Сорокоумова, схеме жизненного цикла компании И. Адизеса.

Замкнуть круг понятий, необходимых для построения теоретической модели профессиональной деятельности директора по персоналу может понятие «триангуляция» – комбинирование качественных и количественных методов (третий путь в диагностике) для получения более надежных данных. В методологию психологического исследования данный термин ввел Д. Кэмпбелл (Campbell, 1959). В частности, Е. Митчелл (Mitchell, 1986) подчеркивает, что триангуляция предоставляет возможность подвижности и глубинности, которой лишены отдельные методы. Считаем целесообразным использовать при триангуляции такой метод качественного анализа, как метафора. Так, ставшие уже притчей во языцех сравнения Москвы и других регионов России, а также не работающих в Отечестве западных технологий управления персоналом из-за нашей особой евразийности, подвигли к созданию метафоры «Единство формы – различие результатов». Есть два чудесных памятника архитектуры в Германии и России: Nimfenburg (Мюнхен) и Усадьба Кусково (Москва). Посмотрите на поразительно схожие внешне ракурсы (рис. 3.1).

Да и истории этих сооружений, причины их строительства близки. Дворцы создавались как знаковые, статусные, зримые символы политического влияния курфюрста Фердинанда Марии и его наследников, в одном случае, и семьи первых российских графов Шереметьевых, в другом случае, но строились в честь любимых, для любимых.

Поэтические строки Андрея Вознесенского о любви – явлении глубоком и вечном – резонируют с визуальным образом архитектурных шедевров Москвы и Мюнхена:

В человеческом организме
девяносто процентов воды,
как, наверное, в Паганини,
девяносто процентов любви.

Даже если — как исключение —
вас растаптывает толпа,
в человеческом назначении —
девятьюстами процентами добра.

Девятьюстами процентами музыки,
даже если она беда,
так во мне, несмотря на мусор,
девятьюстами процентами тебя.

Андрей Вознесенский



Рисунок 3.1. Nimfenburg (Мюнхен, Германия) и Кусково (Москва, Россия): единство формы – различие результатов.

При внешнем сходстве, связанном со временем, стилем, причинами создания, географическими и климатическими условиями, ресурсами, есть и серьезные различия в принципах использования, например, воды каналов, прудов, как средства зодчества; в их содержании даже при значительном материальном обеспечении. В неглубоких (поверхностных) каналах Нимфенбурга вода подвижна, течет быстро, непривычно, энергично, красиво. В Кусково каналы глубоки и медлительны, традиционны, спокойны, уверены. Метафора раскрывает особенности проявления менталитета западного и отечественного зодчего, западного и российского руководителя (директора по персоналу, например). При сходстве форм и целей созданного творения восприятие картины мира авторов различны, различны и результаты: стандартная, поддерживаемая завершенность и монументальность в сочетании с запущенностью в не всегда контролируемых участках целого.

Таким образом, выстраивается система понятий, с помощью которых можно провести научный анализ профессиональной деятельности директора по персоналу (рис. 3.2).

Модель целесообразно дополнена результатами теоретического анализа А.С. Сорокоумова, который обосновал в своем диссертационном исследовании, что деятельность современного российского директора по персоналу имеет две стратегии осуществления ролевых функций и четыре группы психологических особенностей (Сорокоумов, 2014).

Стратегии. Первая стратегия – стратегия деятельности в кризисных условиях функционирования организации, направленная на проведение кадровой политики на основе использования совокупности принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение сотрудников и исполнение ими должностных обязанностей, используя функции инспектора по кадрам «кадровика». Вторая – стратегия деятельности в стабильных условиях функционирования организации и ее развития, которая направлена на проведение кадровой политики на основе взаимодействия с персоналом (руководителями, сотрудниками, партнерами, конкурентами), используя функции «советника» и партнера.

Социально-психологические особенности: 1) аналитические, необходимые для принятия стратегических решений в области кадровой политики в зависимости от целей и задач компании; 2) административные, определяющие социальный статус и социальную роль, включающие кадровое делопроизводство, надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде; 3) коммуникативные, направленные на осуществление внутренних и внешних коммуникаций и оказание консультативных услуг руководителям, сотрудникам, партнерским фирмам; 4) управленческие, необходимые для руководства деятельностью кадрового подразделения и подготовки и обучения персонала. Социально-

психологические особенности соотносятся с блоками профессиональной деятельности (аналитический, административный, коммуникативный, управленческий), определяющими функции директора по персоналу.

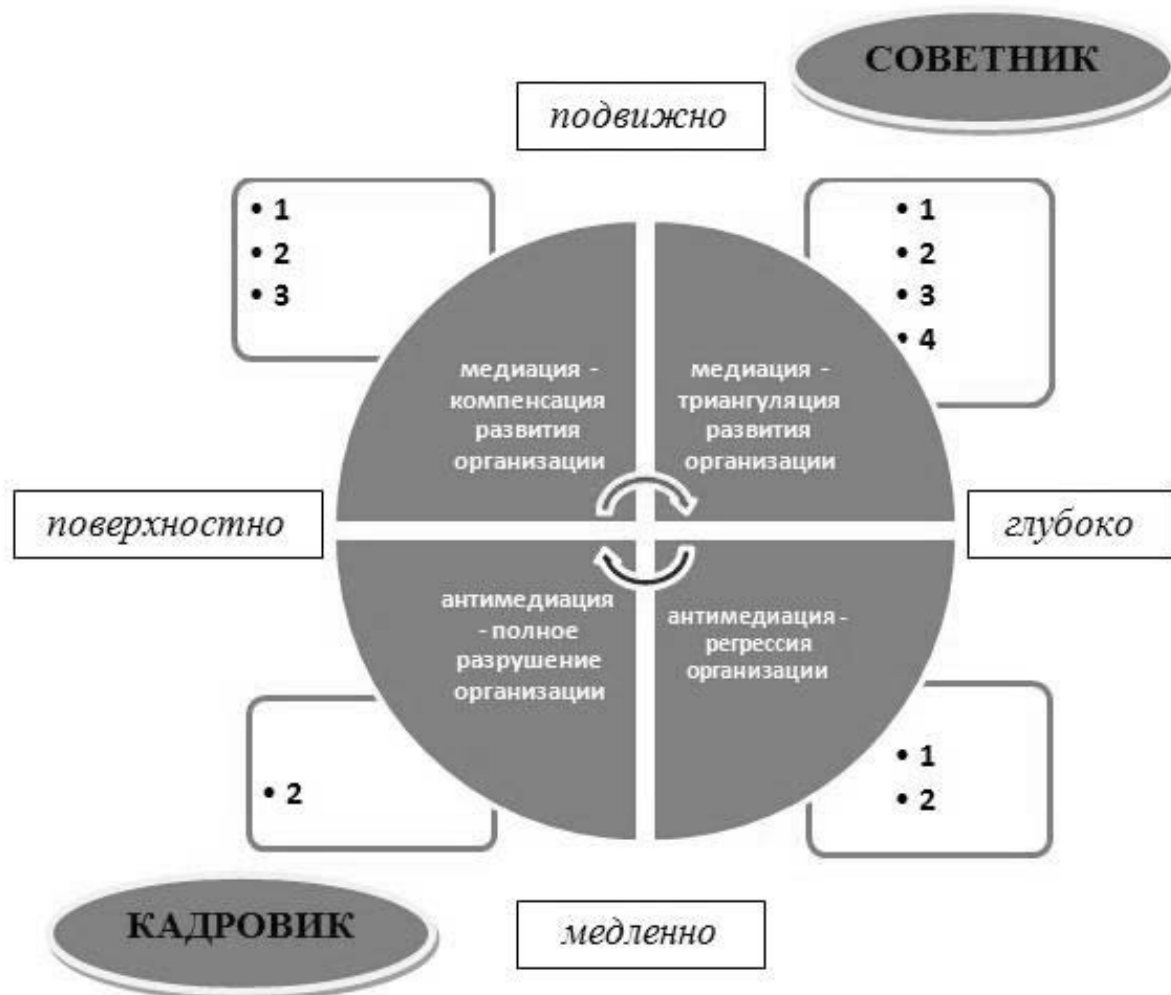


Рисунок 3.2 – Теоретическая схема ролевого функционирования директора по персоналу современной российской организации.

Примечание. Психологические особенности деятельности директора:

1 – аналитические, 2 – административные, 3 – коммуникативные, 4 – управленческие.

Аналитический блок (принятие стратегических решений в области кадровой политики, то есть использование разнообразных принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организацией). Директор по персоналу планирует работу в зависимости от целей и задач компании. В соответствии с этим, можно выделить следующий круг задач директора по персоналу, направленных на стратегию

развития организации: руководство созданием, поддержанием и совершенствованием системы эффективной работы всех сотрудников организации; подбор высококвалифицированных сотрудников, которые соответствуют направлению деятельности компании; приём новых сотрудников; кадровый маркетинг — исследование рынка труда и кандидатов, правильное позиционирование компании как привлекательного работодателя, информирование целевой аудитории о возможностях работы в компании; построение системы адаптации сотрудников; оценка, обучение, планирование и развитие карьеры сотрудников; создание и своевременное изменение системы оплаты труда, мотивации сотрудников; построение эффективных коммуникаций внутри компании; создание комфортной психологической атмосферы в компании; создание и развитие образа компании для партнеров, клиентов, инвесторов, потребителей в такой важной среде, как рынок труда; увольнение сотрудников.

Административный блок (блок контроля), включает задачи инспектора-кадровика, доставшиеся в «наследство» от специалиста, трудившегося еще в советских организациях. Во-первых, это кадровое делопроизводство, то есть документирование и организация работ с различного рода документами. Во-вторых, это инспекция за соблюдением норм Трудового Кодекса РФ. Инспектор-кадровик осуществлял надзор и контроль соблюдения законодательства о труде и охране труда: выполнение правил внутреннего распорядка и пожарной безопасности, надлежащее оформление приёма и увольнения сотрудников.

Коммуникативный блок включает осуществление взаимосвязи по координации деятельности директоров по персоналу в филиалах, оказание консультативных услуг организациям – партнерским фирмам и поставщикам, т.е. внешние коммуникации. Осуществление взаимосвязи и координация решения вопросов по реализации кадровой политики с руководителем подразделения и руководителями филиалов, т.е. внутренние коммуникации.

Управленческий блок включает распределение обязанностей менеджеров по персоналу организации и филиалов; осуществление взаимодействия с руководством предприятия. Для полноценного решения стратегических задач директор по персоналу должен обладать полномочиями для принятия решений, иметь возможность быть не только исполнителем воли руководителя организации, но и консультантом (рекомендовать оптимальные решения той или иной проблемы или оспорить неэффективные, с его точки зрения, решения), а также партнером (участвовать в совместном решении насущных проблем на основе

равноправного взаимодействия и сотрудничества руководителя в управлении подготовкой персонала).

Диапазон профессиональной деятельности директора по персоналу организации – это психологическое содержание всех функций, которые выполняет директор по персоналу в зависимости от условий развития организации. Для иллюстрации этой зависимости, воспользуемся схемой жизненного цикла компании И. Адизеса (Адизес, 2012), выделив в нем три основных этапа развития организации: становление (выхаживание – юность), стабильность (расцвет – стабильность), ликвидация (аристократизм – смерть) (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Жизненный цикл компании по И. Адизесу (2012).

Исследование строилось как сочетание триангуляции и дискурс-анализа структур деятельности директора по персоналу, полученных в исследованиях, проведенных на различных этапах развития организации: становления (от создания до расцвета), стабилизации, ликвидации. Сравнение проводилось в контрастных группах на материале российских организаций различных сфер деятельности (экономики и обороны). За точку отсчета взяты данные А.С. Сорокоумова, изучавшего проблему в прямой постановке вопроса (стабильный период). Результаты исследований В.Ф. Ульянова (период становления) и А.В. Булгакова (период ликвидации) с помощью качественного анализа переводились в формат, необходимый для сравнительного анализа количественных данных. Процедура дискурс-анализа позволяет снять кажущуюся внешне некорректную для традиционных профессиографических исследований оппозицию: профессиональная деятельность, с одной стороны, начальника кадровой

службы в организации силовых структур и, с другой стороны, директора по персоналу в экономической организации. Естественно, набор функций в этих должностных позициях значительно отличается, но сохраняется их блочная структура. Мы также исходим из того, что конкретное наполнение профессиональной деятельности, в зависимости от стадии жизненного цикла организации, будет также разным, но тенденция к изменению в пропорции наполнения остается устойчивой.

Гипотеза исследования: психологическое содержание деятельности директора по персоналу, представленное блочной функциональной моделью (социально-психологические блоки: аналитический, административный, коммуникативный и управленческий), меняется в зависимости от этапа развития организации. Используя методологию амбивалентных подходов к изучению социально-психологических явлений, триангуляцию (комбинирование количественных и качественных методов), дискурс-анализ, можно выявить социально-психологические особенности профессиональной деятельности директора по персоналу. При этом диапазон деятельности директора персонала включает социально-психологическое содержание всех функций, в зависимости от этапа развития организации может расширяться и сужаться от роли «кадровика» до роли «партнера». Знание выявленной динамики ролевой позиции позволяет оптимизировать кадровую политику организации, а при необходимости обоснованно привлекать дополнительные силы и средства консалтинговых компаний, занимающихся аутсорсингом персонала.

Характеристика выборок исследования (табл. 3.1)

В исследовательскую выборку вошли, во-первых, 27 директоров по персоналу организаций, находящихся в стабильной стадии развития, это два торгово-промышленных объединения ООО «Колиз» и ООО «Стратегия Партнерства» (группа компаний Автопорт, Нижний Новгород, перевозки/логистика/склад/ВЭД), включающих девять филиалов и десять партнерских организаций в различных регионах России (Екатеринбург, Самара, Уфа, Пермь, Москва, Вологда, Краснодар, Воронеж, Новосибирск). Штатная численность персонала 600 человек. Руководители структурных подразделений предприятия, работающих в данной организации не менее года, всего 150 чел. В качестве экспертов в исследовании выступили руководители предприятий различного уровня, всего 20 чел. В общей сложности в исследовании приняли участие 197 человек (Сорокоумов, 2014).

Таблица 3.1 – Состав обследуемых организаций в зависимости от числа работающих (в потенциальном количестве сотрудников департаментов по персоналу, работников кадровых служб, чел.*)

Количество сотрудников	Исследование			Всего
	(Сорокоумов, 2014)	(Ульянов, 2004)	(Булгаков, 2007)	
До 200 чел.	5	8	0	13
200-1000 чел.	20	12	6	38
Более 1000	2	2	2	6
Всего	27	22	8	57

*Примечание: один сотрудник службы управления персоналом на 200 сотрудников организации (Базаров, 2014)

Источник: разработана автором

Во-вторых, 22 директоров по персоналу предприятий ТЭК северных районов Тюменской области и г. Москвы. Было проведено изучения становления профессиональной идентичности специфической категории работников – офицеров запаса. Работающие в этих организациях 256 офицеров запаса были разделены в три группы работников: 1) группа управления: генеральный директор, заместители; директор департамента, заместители; начальники отделов – 35%; 2) группа специалистов АСУ и связи; эксплуатации и ремонта; капитального строительства – 40%; 3) группа сотрудников охраны различных объектов предприятий – 25%. В итоге были выявлены социально-психологические особенности работы директора по персоналу (Ульянов, 2004).

В-третьих, восемь руководителей кадровых служб Военно-морского флота России, занимавшихся расформированием (ликвидацией военных организаций) 12 экипажей кораблей. Исследование проводилось как сравнительное на базе соединений и кораблей Черноморского флота (12 расформируемых экипажей кораблей и 16 экипажей кораблей боевой готовности). Объем исследовательской выборки составил 305 офицеров, из них 167 младших офицеров, 138 старших офицеров, 16 командиров кораблей, 20 офицеров – воспитателей (Булгаков, 2007).

Таким образом, в основную выборку вошли 57 директоров по персоналу, всего в обследованиях приняли участие около 800 чел.

Методика изучения психологических особенностей профессиональной деятельности директора по персоналу состоит из двух частей: во-первых, триангуляции, во-вторых, дискурс-анализа результатов исследований. В исследование был также использован метод контрастных групп: сравнивались военные и экономические организации.

Триангуляция количественных и качественных методов изучения. Количественная методика измерения строилась на основании корреляционного анализа показателей диагностики личностных особенностей директора по персоналу и экспертных оценок эффективности деятельности. Качественный анализ результатов всех исследований проводился с использованием экспертных оценок вкладов каждого блока, входящих в функциональную модель деятельности директора по персоналу. В состав экспертов были приглашены специалисты в области организационной и социальной психологии (два доктора и три кандидата психологических наук, пять действующих директоров по персоналу). Для сравнения эксперты выделяли наиболее содержательные эпизоды работы директора по персоналу, представленные в исследованиях, и оценивали значимость блоков (обратная шкала от 7 до 0). Экспертная оценка проводилась методом Дельфи. Эксперты не были связаны, а некоторые и не знали друг о друге, что позволило избежать как открытых столкновений между сторонниками противоположенных позиций, так и группового влияния, возникающего при совместной работе и приводящее к «группомыслию» экспертов.

Опрос проводился экстерриториально через электронную почту автора.

Дискурс-анализ строился на сравнительном анализе смыслов блочной модели профессиональной деятельности директора по персоналу, руководителя кадровой службы. Алгоритм дискурс-анализа социально-психологических особенностей профессиональной деятельности директора по персоналу состоит в следующих последовательных действиях по выявлению ментальных схем анализируемых работ.

Определение ролевой позиции директора по персоналу: «кадровик» или «советник».

Семантическая маркировка его профессиональной деятельности в конкретной ситуации развития организации: подвижно/медленно, а также поверхностно/глубоко.

Определение характер амбивалентности, ее последствия для профессиональной деятельности сотрудников, руководителей, директора по персоналу: медиация – инверсия – антимедиация.

Последствия ситуации для персонала: прогнозируемые индивидуальные и коллективные (групповые) состояния, паттерны поведения.

Доминирующая профессиональная компетенция директора по персоналу.

Проведем триангуляцию результатов исследований психологические особенности профессиональной деятельности директора по персоналу на различных этапах развития организации, дополнив ее результатами дискурс-анализа.

1. ЭТАП СТАНОВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

В.Ф. Ульянов (2004) экспериментально обосновывает систему психологического сопровождения становления профессиональной идентичности офицеров запаса, ведущую к более эффективному использованию человеческого потенциала данной категории работников. Решение данной задачи фактически возлагается на службы (департаменты) по персоналу, возглавляемые соответствующими руководителями. Структура их функционирования вполне укладывается в блоковую модель функционирования директора по персоналу.

Аналитический блок реализуется в анализе и учете двух групп социально-психологических факторов: собственно социально-психологических и личностно-профессиональных. Социально-психологические факторы становления профессиональной идентичности офицеров запаса включают три подгруппы: 1) личностные социально-психологические факторы ситуации: неподготовленность офицеров к данной проблемной ситуации; фактор «случайной встречи», определившей дальнейший профессиональный путь офицера запаса; 2) социально-психологические факторы микросреды: социально-психологические аспекты экономических условий профессиональной деятельности; факторы, определяющие социально-психологические особенности трудового коллектива подразделения предприятия; 3) субъективная оценка офицером запаса востребованности в регионе профессий, приобретенных в Вооруженных силах РФ, являющаяся ведущим социально-психологическим фактором макросреды. Личностно-профессиональные факторы становления профессиональной идентичности офицеров запаса включают в себя подгруппы факторов, характеризующих индивидуально-психологические особенности офицеров запаса, доминирует фактор «адаптационный потенциал офицера запаса». Вызывает интерес авторская типология трудового ресурса, состоящего из офицеров запаса: 1) «предприниматели» и «менеджеры»; 2) «охранники» и «специалисты»; 3) «военные пенсионеры на распутье»; 4) «борцы за утраченные права».

Офицеры запаса «предприниматели» и офицеры запаса «менеджеры». Это чаще всего офицеры, уволившись по выслуге лет, имеющие пенсионное обеспечение, жилье и социальные льготы. Это работники типов «самостоятельный исполнитель» или «предприимчивый исполнитель», имеющие высокую личную самооценку на основе развитых

интеллектуальных качеств; в профессиональной деятельности их направленность на достижение поставленной цели, внутренне они стабильны, в некоторых ситуациях профессиональной деятельности у них возможны проявления эмоциональной неустойчивости. Такие офицеры перспективны в скорейшем становлении профессиональной идентичности. Для предприятия это – лучший человеческий ресурс.

Офицеры запаса «охранники» и офицеры запаса «специалисты». В основном это офицеры, которые уволились из Вооруженных Сил добровольно в связи с нежеланием продолжать военную службу. Данная группа офицеров в социальном плане наименее защищенная, ее представители, как правило, не имеют жилья, пенсии, ряда льгот. Они составляют категории работников типа «терпеливый исполнитель» или «застенчивый исполнитель», имеют достаточно высокие интеллектуальный уровень и личную самооценку, но в своих ценностных ориентациях чаще направлены на семью, эгоцентричны, иногда неконтактны. Данные офицеры запаса являются традиционным человеческим ресурсом.

Офицеры запаса «военные пенсионеры на распутье». Это могут быть офицеры всех возрастных групп. Как работники, себя типично не проявляющие, они находятся в состоянии внутриличностной борьбы амбивалентных факторов социально-психологической адаптации. Данное состояние офицера запаса временное. Такие офицеры запаса требуют немедленного психологического сопровождения.

Офицеры запаса «борцы за утраченные права». Это офицеры, которые не планировали увольнение в запас, а были уволены вследствие проведения военной реформы и связанных с нею организационно-штатных мероприятий. Представители данной группы имеют ряд незначительных льгот. Поступают на работу в силу необходимости. Для них характерны непреодоленные внутриличностные дезадаптирующие тенденции: «нежелание перемен на основе внутреннего самоудовлетворения», «направленность на семью, эгоцентричность, неконтактность», «неиспользуемый потенциал». Вместе с тем при условии оказания профессиональной социально-психологической помощи они могут быть использованы на современном промышленном предприятии. Офицеры запаса данной группы являются проблемным человеческим ресурсом для работодателя.

Управленческий блок направлен на изменение основных карьерных ориентаций: профессиональная компетентность специалиста, управленческая деятельность, предпринимательство; характер профессиональной деятельности: автономия (независимость), стабильность места работы и жительства, служения, самоорганизация (изменение

структуры ценностных ориентаций и показателей локуса контроля) и персонализация (изменение самопрятия и прятия других, эмоциональных комфортности и идентификации, структуры модели мира). Становление профессиональной идентичности офицеров запаса осуществляется более динамично у управленцев и специалистов, чем у сотрудников охраны. Это происходит потому, что в становлении профессиональной идентичности задействуются психологические механизмы приобретенного в Вооруженных силах РФ профессионального опыта, сформированных управленческих навыков и умений, актуализируется потенциал нереализованных в полной мере управленческих способностей.

Коммуникативный блок в значительной мере реализован при проведении социально-психологического сопровождения становления профессиональной идентичности сотрудников. Директор по персоналу учитывает, что это целостный и непрерывный процесс изучения и анализа, формирования, развития и коррекции состояний и поведения офицеров запаса, осуществляющийся в рамках целостной исследовательско-развивающей технологии (Программы социально-психологической помощи), в интересах оптимизации труда и жизни офицеров запаса (для наиболее полной реализации их творческого потенциала, поддержания комфортного психического состояния и наивысшей продуктивности).

В условиях современного промышленного предприятия возможно и необходимо организовать социально-психологическое сопровождение становления профессиональной идентичности, выделив эту работу в специфическое направление деятельности департамента по работе с персоналом. Программа по социально-психологическому сопровождению системно реализует основные направления: оказание социально-психологической помощи со стороны психологов департамента по работе с персоналом, проведение организационных мероприятий по адаптации персонала к новым условиям труда, подключение к процессу становления профессиональной идентичности потенциала офицеров запаса – руководителей подразделений предприятия. Результаты представлены на рис.3.4.

Административный блок в исследовании В.Ф. Ульянова явно не представлен.

Оценки экспертами выявленных блоков: аналитический блок – 3 балла, административный блок – 2 балла, коммуникативный блок – 5 баллов, управленческий блок – 7 баллов (по методу Дельфи).

Разница в стенах

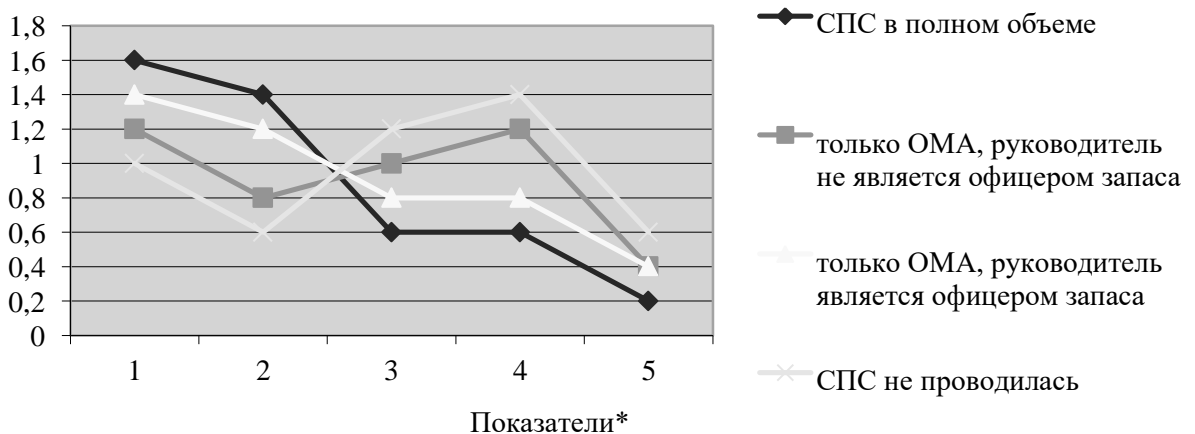


Рисунок 3.4 – Результаты изменений показателей социально-психологической идентичности в ходе различных воздействий (n= 126 чел., в разнице между замерами до и после воздействия в стенах) Показатели: 1 – профессиональный опыт; 2 – профессиональное общение; 3 – текучесть кадров; 4 – абсентеизм; 5 – нарушения трудовой дисциплины.

Примечание. Формы воздействия: СПС – социально-психологическое сопровождение; ОМА – организационные мероприятия по адаптации персонала; СПС – социально-психологическое сопровождение.

Источник: разработана Ульяновым, 2004

Результаты дискурс-анализа ситуации становления организации. Смысл ведущей профессиональной ролевой позиции можно определить как промежуточный между позициями «Советник» и «Кадровик», дать определение «Девелопер» – одновременно аналитик, разрабатывающий стратегии развития персонала компании, предприятия, управленец, занимающийся созданием новых объектов-команд подразделений, профессиональный коммуникатор (Максимов, 2003). На этой позиции успешный директор по персоналу, занимаясь традиционным подбором персонала на создаваемые рабочие места в организации, приоритетом в своей деятельности выбирает становление профессиональной идентичности сотрудников, формирование управленческой команды, организационной культуры, организационным развитием. Основным методом воздействия на персонал организации является профессиональное общение в понимании Л.С. Выготского, для которого общение – инструмент психического развития человека, средство вхождения в культуру.

Семантическая маркировка профессиональной деятельности директора по персоналу в данной ситуации развития организации может быть определена как «подвижно – поверхностно». Решения принимаются быстро, но есть право на ошибку из-за этой скорости. Небольшая глубина

дает скорость, но и способствует тому, что ошибки становятся видны, поэтому быстро и своевременно устранимы.

Амбивалентность ситуация характеризуется как «медиация» – компенсация развития организации. За счет перехода центра тяжести от оппозиции «эффективный/неэффективный директор по персоналу» к третьей позиции, находящейся вне дихотомии, противоположность полюсов превращается в противоречие. В результате его преодоления возникает качественно новый результат, новый смысл. Это самый противоречивый этап развития организации, для профессиональной деятельности сотрудников, руководителей, директора по персоналу, компенсирующий последствия предыдущего иногда негативного опыта или трудностей вхождения в новую профессию.

В материалах исследования В.Ф. Ульянова прогнозируются индивидуальные и коллективные (групповые) состояния, паттерны поведения, наглядно представленные в типологии офицеров запаса. В экономических организациях проведены исследования, раскрывающие психологические особенности персонала, о чем уже упоминалось в водной части статьи.

Доминирующей профессиональной компетенцией директора по персоналу на этом этапе развития организации является компетенция инновационности – новая линейка HR-технологий, соответствующая созданию, формированию, сохранению и увеличению темпов роста развития организации

2. ЭТАП СТАБИЛЬНОСТИ

Этапу стабильности посвящено эмпирическое исследование деятельности директора персонала современной организации, выполненное А.С. Сорокоумовым (табл. 3.2). Автором выявлено то, что большинство директоров обладают средним уровнем лабильности мышления – 59,3% (в процессе принятия решений возможны недостаточно быстрое решение или выбор не оптимального пути решения), высокий уровень отмечен у 33,3% выборки (есть способности переключения внимания, умения быстро переходить с решения одних задач на выполнение других, не допуская при этом ошибок), наконец, у 7,4% респондентов зафиксирован низкий уровень интеллектуальной лабильности (частые ошибки в принятии решений).

Анализ показал, что большинство директоров (63%) продемонстрировали средний уровень развития логического мышления (верное решение после тщательного анализа ошибок и рассуждений), 3,7% – низкий уровень (нечеткость мысли на фоне понимания логических связей, ложное понимание аналогии логических связей), высокий уровень был выявлен у 33,3% респондентов (понимание сложных логических отношений и выделение абстрактных связей). В ходе исследования отслеживалась

скорость (быстрота) выполнения заданий, позволившая нам подтвердить, выявленные у респондентов уровни развития логического мышления.

Таблица 3.2 – Методики диагностики функций директора по персоналу по блокам его деятельности в современной организации

Аналитический	Функциональные блоки		
	Административный	Коммуникативный	Управленческий
Методика «Интеллектуальная лабильность» (И.И. Черемискина)	Экспертная оценка диапазона функций директора современной организации	Тест коммуникативных умений Л. Михельсона (пер. и адапт. Гильбуха) и «Коммуникативные организаторские склонности» (КОС) (В.В. Синявский, В.А. Федорошин)	Тест «Коммуникативные и организаторские склонности» (КОС) (В.В. Синявский, В.А. Федорошин)
Методика оценки логического мышления (И.И. Черемискина)	Эффективности деятельности	и его организаторские склонности» (КОС) (В.В. Синявский, В.А. Федорошин)	и (В.В. Синявский, В.А. Федорошин) Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захаров)
Изучение индивидуальных особенностей мышления (И.И. Черемискина)			

Источник: разработана Сорокоумовым, 2014

Наиболее важные функции директора по персоналу (по экспертным оценкам): консультационная – 100% (консультации руководителей по подбору персонала); административная – 97% (руководство и личное влияние); аналитическая – 96% (анализ движения персонала в организации его уровня квалификации и др.) и управленческая – 73% (организация и управление работой отдела кадров).

Определен как предпочтительный – компетентный тип общения – у 63% респондентов (уверенный, партнерский стиль общения), однако некоторые директора по персоналу (7,4%) чувствуют себя зависимыми (чувство обязанности, вины перед собеседником), а у 29,7% преобладает агрессивный тип поведения, зачастую ассертивность, напористость, отстаивание своих позиций, активность переходит в диктат и агрессию. Коммуникативные умения у обследованных директоров по персоналу хорошо развиты. Так, средний уровень этих умений показали 48,2% (равновесие общительности и сдержанности), а высокий уровень продемонстрировали 40,7% (постоянная потребность в общении). Кроме того, среди директоров по персоналу также хорошо развиты организаторские умения. Средний уровень обнаружен у 48,2% респондентов (организация деятельности персонала достаточная для функционирования предприятия), высокий уровень – у 29,6% участников (четкая, слаженная, быстрая организация, без лишних обсуждений), и очень

высокий – у 11,1% (беспрекословное выполнение заданий подчиненными, основанное на личном авторитете руководителя).

Большинство директоров исследуемой выборки предпочитают коллегиальный стиль руководства (59,3%). Наряду с этим встречаются руководители с директивным стилем руководства (29,6%) и с попустительским (11,1%) стилем. Кроме того, 22,2% обследованных директоров по персоналу предпочитает самостоятельно принимать все решения, еще 22,2% наделены высоким уровнем организаторских способностей, они быстро принимают важные решения, с интересом следят за новыми идеями. Чуть больше половины выборки (55,6%) умеют поддерживать доброжелательную атмосферу в коллективе.

По итогам опроса экспертов (оценка деятельности по 10-ти бальной шкале) 24 директора оценены как эффективные руководители и три человека – как не эффективные (менее 4 баллов). Помимо этого, был проведен корреляционный анализ. Наглядное представление результатов (Рис. 5) позволило провести качественную оценку эффективности деятельности директора по персоналу и его социально-психологических особенностей в пространстве функциональных блоков деятельности, подтвердить автору содержание предложенной модели.

Оценки экспертами выявленных блоков: аналитический блок – 5 балла, административный блок – 4 балла, коммуникативный блок – 6 баллов, управленческий блок – 5 баллов (по методу Дельфи).

Результаты дискурс-анализа ситуации стабильности организации. Ролевая позиция директора по персоналу определена позицией «Советник», включающая в себя основные виды профессиональной деятельности, соответствующие им функциональные блоки полного наполнения. Аналитический блок – интеллектуальные особенности; содержательный блок – социальная роль, социальный статус; коммуникативный – вербальные и невербальные коммуникации; управленческий – стиль руководства, организаторские способности. Основными психологическими качествами и умениями, которыми должен обладать директор по персоналу в ролевой позиции «Советник», являются: умение распределять дефицитные ресурсы, умение говорить «нет», эмпатия, наличие интернального (внутреннего) локуса контроля, этичность, добросовестность, рассудительность, результативность, настойчивость, преданность организации и деловая ориентация, уверенность в себе, командная ориентация, контактность, коммуникабельность, умение слушать, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость, доминантность, стремление к достижению цели, ответственность и надежность в исполнении заданий, независимость, умение находить выход из конфликтных ситуаций.

Семантическая маркировка его профессиональной деятельности в ситуации стабилизации развития организации может быть представлена как

«подвижная и глубокая». Быстрота принятия решений в сочетании с их обоснованностью и длительностью реализации.



Рис. 5. Зависимость эффективности деятельности директора по персоналу и его социально-психологических особенностей в пространстве функциональных блоков деятельности (N = 24, $p > 0,01$)

Источник: разработана Сорокоумовым, 2014

Амбивалентность определяется медиацией: оценочной, стимулирующей и преобразующей. Оценочный стиль предполагает оценку сильных и слабых сторон профессиональной деятельности директора по персоналу, тогда как стимулирующий и преобразующий подходы не предполагают этого. Медиация выступает как триангуляция развития организации, усиливает его, создает синергетический эффект за счет количественного и качественного использования организаторских способностей: организаторская проницательность и склонности к организаторской деятельности.

Организаторская проницательность, представляет собой: психологическую избирательность (внимание к тонкостям взаимоотношений работников, начальников и подчиненных, способность поставить себя на место другого); практическую направленность интеллекта (прагматическую ориентацию использовать данные о психологическом состоянии работника и коллектива для решения практических задач); психологический такт (то есть способность соблюдать чувство меры в своей психологической избирательности и прагматической

ориентированности); эмоционально-волевая действенность. Это тот самый гипнотизм «влиятельности», способность воздействовать на других волей и эмоциями. Склонность к организаторской деятельности включает в себя: готовность к организаторской деятельности, начиная от мотивационных факторов и заканчивая профессиональной подготовленностью; самочувствие в процессе организационной деятельности, то есть «тонус» (стеничность чувств), удовлетворенность и работоспособность.

Таким образом, можно говорить о наполненности деятельности директора по персоналу как психологическим, так и социальным содержанием, необходимы для решения широкого спектра разнообразных задач, возникающих перед организацией.

Директор по персоналу на этапе развития организации должен, прежде всего, обладать всем комплексом управленческих компетенций.

3. ЭТАП ЛИКВИДАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Данный этап может быть рассмотрен на примере исследования, проведенного в расформируемых экипажах кораблей ВМФ России (Булгаков, 2007).

Аналитический блок деятельности руководителей кадровых служб может быть выстроен на основании теоретической модели социально-психологической адаптации (СПА) офицера расформируемого экипажа корабля. Модель представляет собой совокупность тесно взаимосвязанных и взаимообусловленных феноменов: личность офицера, социальная среда, социально-психологическая адаптационная ситуация, системное функционирование которых происходит в основных сферах деятельности офицера: витальной, предметной (военно-профессиональной), общения, самосознания. Благоприятный ход социально-психологической адаптации осуществляется при наличии определенного сочетания факторов положительной и отрицательной валентности. Отрицательные факторы имеют конструктивную и деструктивную направленность.

Интегративная модель психодиагностики позволяет изучить: деятельность офицеров, структура офицерского коллектива, его сплочённость, социально-психологический климат, гибкость и коммуникация групповой системы, индивидуально-психологические особенности офицеров, их профессионально обусловленные психические состояния. Специфическими для ситуации являются отрицательные факторы СПА (рис.3,6):

Под воздействием отрицательных факторов у офицеров формируются неспецифические психические состояния, динамика которых имеет определенные содержательные и временные фазы: первая – состояние неопределенности (за 2 – 3 месяца до начала расформирования экипажа корабля); вторая – наступление «облегчения» или конструктивное приспособление к ситуации (с момента расформирования и до 3-4 месяцев после расформирования экипажа); третья – деструктивная (наступает после

3-4 месяцев отсутствия штатной должности); четвертая – «примирение» со сложившейся ситуацией. Офицеры, прошедшие третью и четвертую фазы СПА независимо от личного обращения, нуждаются в социально-психологической помощи (СПП).

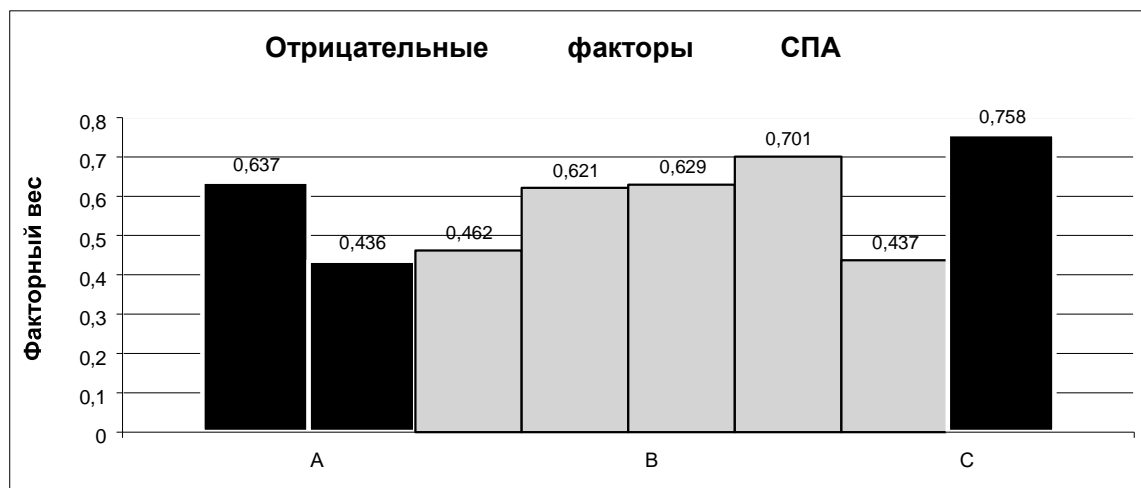


Рисунок 3.6 – Гистограмма отрицательных факторов социально-психологической адаптации офицеров расформируемых экипажей кораблей (N = 127; в факторном весе).

Примечание:

(А) группа факторов – индивидуально-психологические особенностями личности: наличие дезадаптирующих черт и акцентуаций характера; дестабилизация военно-профессиональных и социальных ценностей и самооценки; повышенная тревожность, психическая напряжённость и др.

(В) группа факторов – уровень развития офицерского коллектива: стиль руководства; конфликты, служебные коллизии во взаимоотношениях; наличие активной негативно – настроенной на службу микрогруппы; халатное отношение командования корабля к выполнению обязанностей; отрицательное отношение сослуживцев к офицеру «группы дезадаптационного риска», его низкий групповой статус. .

(С) группа факторов, связанных с психологической неподготовленностью офицеров к данной проблемной ситуации профессионального пути: низкий уровень мотивации к воинской службе, утрата уверенности в себе, доверия к руководству и др.

Источник: разработана автором

Коммуникативный блок реализуется в ходе комплекса мероприятий направленных: а) на профилактику возможных деструктивных последствий воздействия отрицательных факторов СПА путем социально-опосредованной регуляции психических состояний офицеров; б) на непосредственное преодоление ими психологически трудной жизненной ситуации профессионального пути. Объектами СПП являются: командование корабля, офицеры «группы дезадаптационного риска». Предметом СПП являются не столько сами по себе переживания офицеров как реакции на психологически значимые события, а в первую очередь их системы ценностей, самооценки, мысли, представления, позиции (как регуляторы психологического самоопределения и самоутверждения в трудной жизненной ситуации). Субъектами оказания СПП являются

командиры, их заместители по воспитательной работе, медицинские работники, психологи. У каждого субъекта СПП своя зона компетенции, определяемая «мультимодальной диагностикой» Оудсхоорна. Оказание СПП офицерам РЭК представляет собой специально разработанный и апробированный алгоритм, включающий в себя ряд содержательно и методически наполненных этапов профессиональной деятельности флотского психолога.

Административный блок занимает в деятельности кадровых служб максимальное место, это традиционная работа кадровика.

Управленческий блок отсутствует в силу прекращения профессиональной деятельности сотрудниками организации (офицерами расформируемого экипажа корабля).

Оценки экспертами выявленных блоков. аналитический блок – 1 балла, административный блок – 7 балла, коммуникативный блок – 2 баллов, управленческий блок – 2 баллов (по методу Дельфи).

Результаты дискурс-анализа ситуации ликвидации организации. Смысл ведущей профессиональной ролевой позиции – «Кадровик» – наполнен административными функциями. Характер профессиональной деятельности проявляется в односторонности ее функций, однозначности и может быть семантически маркирован как – «медленно» и «поверхностно». Ситуация, когда происходит полное разрушение организации, формально требует тщательного юридического сопровождения, а фактически – сочетание такого сопровождения с целенаправленной социальнопсихологической помощью сотрудникам и руководству. В государственной (военной) организации при наличии профессионально подготовленных специалистов она может реализоваться. В целом же ситуация подталкивает директора по персоналу к возврату прошлых стратегий взаимодействия с сотрудниками и руководством организации. Антимедиация вызывает перенапряженность в отношениях, приводит к срывам, деструктивным конфликтам, профессиональному выгоранию, проявлениям профессиональных деформаций, прежде всего, у недостаточно обогащенных образованием, профессиональным опытом, слабо рефлексирующих директоров по персоналу, руководителей кадровых служб.

В анализируемой ситуации ставилась задача сохранения кадров, дальнейшее их использование в других организациях этой сферы профессиональной деятельности. Однако современный российский рынок труда не богат такими сферами. В основном уволенный персонал ищет рабочее место в других сходных организациях, часто других сфер деятельности или проходит переобучение, переквалификацию в другой профессии. Понимание динамики социальнопсихологических состояний людей в ситуациях ликвидации, реорганизации, слияния организаций, и при этом способность эффективно реализовать свои функции – важная

профессиональная компетенция директора по персоналу вне зависимости от организационной принадлежности.

Проведенное исследование дополнило представления о психологическом содержании деятельности директора по персоналу. Представленное блочной функциональной моделью, оно меняется в зависимости от этапа развития организации: «Девелопер» на этапе становления, «Советник» – устойчивого развития, «Кадровик» – при ликвидации. Метод контрастных групп: сравнение управления персоналом военных и экономических организаций, методология амбивалентных подходов к изучению социально-психологических явлений, триангуляция (комбинирование количественных и качественных методов), дискурс-анализ позволили выявить социально-психологические особенности профессиональной деятельности директора по персоналу:

- аналитические, (социально-психологический компонент) необходимые для принятия стратегических решений в области кадровой политики в зависимости от целей и задач компании;
- административные, определяющие социальный статус и социальную роль, включающими кадровое делопроизводство, надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде;
- коммуникативные, направленные на осуществление внутренней и внешней коммуникаций, оказание консультативных услуг директорам, сотрудникам, партнерским фирмам;
- управленческие, необходимые для руководства деятельностью кадрового подразделения и подготовки и обучения персонала.

Исследованием подтверждено то, что диапазон деятельности директора персонала включает социально-психологическое содержание всех функций, а в зависимости от этапа развития организации может расширяться и сужаться от функции «кадровика» (стадия ликвидации организации) до функции «советника» (стадия стабильности). Оптимизировать кадровую политику организации позволяет знание выявленной динамики ролевой позиции директора по персоналу. Вместе с этим выявлена необходимость привлекать дополнительные силы и средства для управления персоналом. Это касается, прежде всего, работы на предприятиях организационных психологов. С учетом недостатка ресурсов в большинстве организаций возможно использование консалтинговых фирм, осуществляющих организацию аутсорсинга персонала. На рис. 3.7 представлены обобщенные результаты экспертных оценок, которые подтверждают правомерность использования методологии амбивалентных подходов к изучению профессиональной деятельности директора по персоналу. Триангуляция (комбинирование количественных и качественных методов) позволила провести сравнительный анализ социально-психологических особенностей профессиональной деятельности

директора по персоналу на примере современных российских экономических и оборонных организаций.

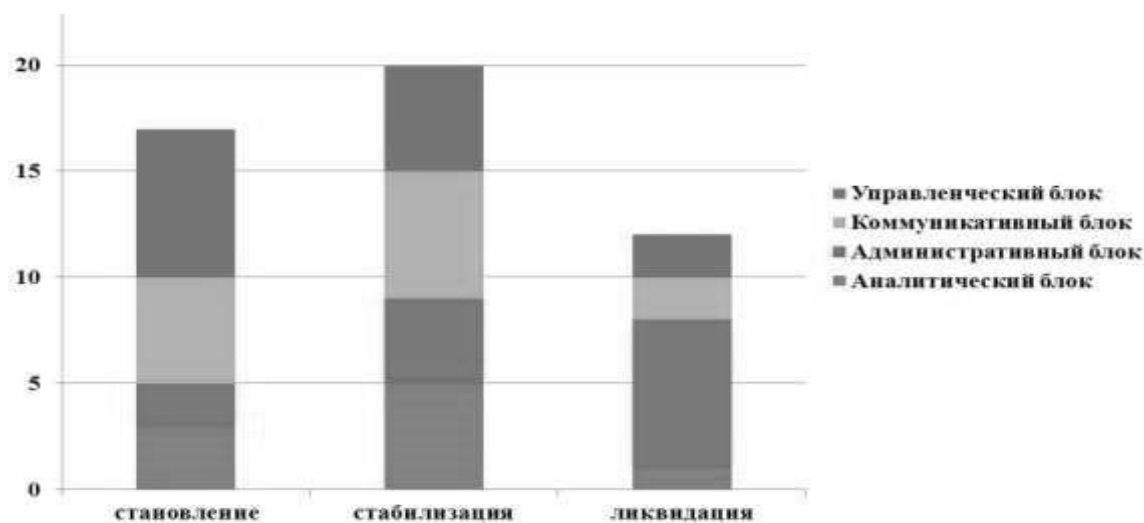


Рис. 7. Структура профессиональных функций директора по персоналу на различных этапах развития организации (N = 57)

Источник: разработана автором

Дать новый тренд в подготовке директоров по персоналу могут данные рисунка 3.8, где представлена динамика содержания блоков профессиональных функций директора по персоналу на различных этапах развития организации. Требование времени – необходимость внедрения в стабильно работающих российских организациях современных аналитических методов – подтверждается количественно. Выявлены прямая и обратная линейная зависимость наполнения управленческого и административного блоков функциональной модели профессиональной деятельности директора по персоналу. Возможно, что в блоки вошли взаимосвязанные или дублирующие дескрипторы деятельности. Их необходимо выявить и оптимизировать. Вызывает интерес нелинейность проявления коммуникативного и аналитического блоков на этапах развития организации от становления до ликвидации. Здесь просматривается взаимосвязь профессионального общения и особенностей мышления директора по персоналу организации. Готовность к такой гибкой, по сути, адаптивной профессиональной деятельности является важнейшим интегративным показателем проявления ее психологических особенностей.

Дискурс-анализ различных ситуации развития организаций, проведенный, во-первых, на конкретных текстах научных исследований, содержательно раскрыл само его главное предназначение – как мощного инструмента исследования социальных практик (на примере профессиональной деятельности директора по персоналу). Во-вторых, дискурс-анализ выявил процессы смыслообразования развития организации. В конечном итоге смысл организационного развития заключается в том, что организационные изменения неизбежны, их

нескончаемый поток периодически «накрывает» организацию. Важно понять, как справляться с лавиной изменений. Любая система стремится к хаосу, если не получает энергии извне. Чтобы сделать изменения конструктивными – нужно управлять ими, проводить мониторинг ситуации, заранее конструируя возможные варианты развития организации. Здесь, по нашему мнению, и должен проявляться пафос профессиональной деятельности директора по персоналу.

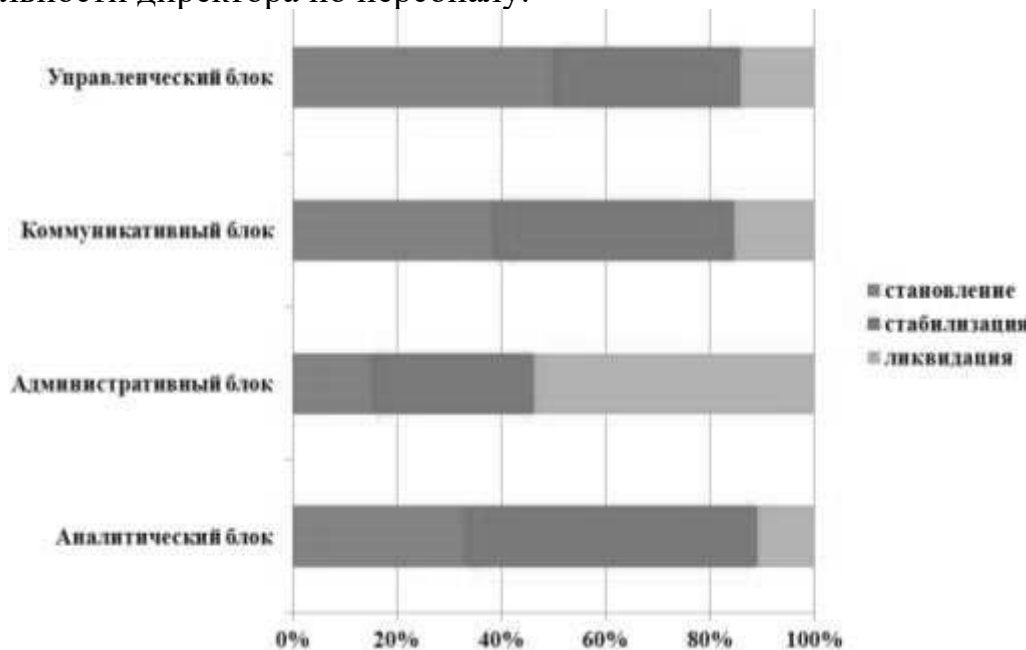


Рис. 3.8. Динамика содержания блоков профессиональных функций директора по персоналу на различных этапах развития организации (N = 57)

Источник: разработана автором

В-третьих, реконструкция поля значений – ролевая позиция директора по персоналу, семантическая маркировка его профессиональной деятельности в конкретной ситуации развития организации, характер амбивалентности, ее последствия для профессиональной деятельности сотрудников, руководителей, директора по персоналу, прогнозируемые индивидуальные и коллективные (групповые) состояния, паттерны поведения, доминирующая профессиональная компетенция директора по персоналу – могут существенно уточнить психологические аспекты его профессиональной деятельности. В-четвертых, переопределение профессиональной деятельности как форму взаимодействия с миром в различных ситуативных контекстах меняющейся профессии настойчиво подталкивает к использованию модели компетенций, включающей: инновационность, ориентацию на достижение, планирование и организация, командную работу, понимание компании, готовность к саморазвитию.

3.3 Обоснование программы мероприятий по социально-психологическому сопровождению персонала организации в контексте мудрой человечности профессиональных отношений в организации

Программа сопровождения строится по «пошаговому» алгоритму реализации стратегии ее внедрения.

Задача 1. Нарисовать образ будущего.

Под образом будущего имеются в виду не фантастические картины из фильмов или книг, а четко описанный образ того, что должно и не должно произойти в организации или в регионе (в разных отраслях экономики, ЖКХ, строительства и так далее). Как авторы стратегии узнают, что получили желаемый результат, что их стратегия успешно реализована? Образ будущего предлагает для этого критерии и показывает, на какой высоте можно и следует поставить планку трансформационных изменений, что стратегия даст, когда она будет воплощена в жизнь. При создании образа будущего необходимо анализировать тренды в развитии сервисов, технологий и общества в целом. Методы тренд-мэппинга (отслеживания трендов) помогают соотнести стратегию с актуальными тенденциями, сделать ее максимально современной и при этом не дублировать стандартные решения. При трендмэппинге важно смотреть мировые достижения, выяснять, как цифровые технологии изменяют мир, людей, продукты и процессы через несколько лет, используя SWOT-анализ для оценки каждого из рассматриваемых сценариев. На основе этого понимания можно выстраивать собственную стратегию, определять свое место в мире. Не всегда удается в полной мере реализовать тренды в стратегии, поскольку их приходится согласовывать с другими факторами: возможностями, преимуществами и слабыми местами региона или организации, имеющимися ресурсами, — но тренды тем не менее являются важной частью контекста.

Для прогнозирования будущего используют различные инструменты, например PESTEL (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental, Legal) — анализ политических, экономических, социальных, технологических, экологических и законодательных аспектов внешней среды образовательной организации. Этот способ помогает идентифицировать возможности и угрозы.

Слишком высокая планка может распылить усилия, вызвать недоверие к возможности успеха и сделать реализацию стратегии невозможной, тогда как слишком низкая планка не позволит достичь возможных успехов.

Слишком абстрактная планка размывает фокус и в итоге приведет к разочарованию, когда желаемые цели не будут достигнуты.

Задача 2. Сформировать команду.

Любой человек, который делает что-то новое, испытывает сложности. Ему нужно опереться на лидеров мнений, агентов изменений или на членов той команды, которая будет реализовывать стратегию. Кроме того, задачи исследования текущей ситуации, проработки образа будущего или целевых показателей не могут быть решены силами одного РЦТ или одной лишь команды ЦТ. Поэтому команда авторов стратегии, экспертная группа из заинтересованных лиц, возможно, штаб реализации стратегии нужны уже на стадии ее разработки.

Если эта команда уже сформирована, полезно оценить ее компетенции и потенциал. Если же под новую задачу создается новая команда, следует обратить внимание на несколько важных моментов.

Первый критерий при отборе сотрудников — это сходство по ценностям: готовность меняться, желание стать технологическими пионерами.

Даже если выбрать суперпрофессионального эксперта, у которого есть необходимые знания, но он при этом не мотивирован или руководствуется другими ценностями, то командный результат не будет достигнут или для его получения потребуются огромные усилия.

Второй критерий — умение смотреть на ситуацию в том числе глазами пользователя, к чему призывает клиентоцентричный подход.

Государство оказывает услуги гражданам, то есть в конечном счете и членам команды ЦТ, поэтому, чтобы заниматься стратегией ЦТ, нужны люди, которые хотят себе же помочь. Важно обучать их этому мышлению, объяснять, что такое роль клиента, customer journey и т. д.

Говорить о команде следует не с точки зрения ролей, а с точки зрения компетенций, которые должны быть в ней представлены. Они могут совмещаться в одной роли или быть распределены по нескольким.

Большинству государственных служащих сегодня не хватает компетенций, востребованных в ЦТ, поэтому поиск и подбор специалистов представляет собой отдельную непростую задачу.

Основные принципы клиентоцентричного подхода описаны в навигаторе «Клиентоцентричный подход в государственном управлении [6].

Команде, которая занимается разработкой и реализацией стратегии, необходимы знания в нескольких областях:

- отраслевые знания в предметной области;
- глубокие знания по ЦТ; опыт реализации крупных ИТ-проектов и построения современных цифровых организаций, знание современных методов управления разработкой, эксплуатацией и развитием ИТ; понимание цифровой этики и информационной безопасности;
- компетенции в области стратегического менеджмента, управления проектами и портфельными программами, управления изменениями.

Традиционно в государственных организациях специалистов с некоторыми компетенциями (аналитиков, архитекторов организации, специалистов по данным и др.) привлекали извне; в современном подходе лучше иметь эти компетенции внутри команды. Чтобы стратегия была успешно разработана, важно собрать несколько рабочих групп из заинтересованных лиц.

Это может быть экспертное сообщество, технологические специалисты, специалисты из образовательных учреждений. Стратегия обязательно должна пройти обсуждение, получить экспертную оценку (пусть даже критическую: это помогает улучшить качество) и валидацию тех людей, которые будут напрямую участвовать в ее реализации, иначе этот документ не будет выполняться.

Если у организации нет в необходимом объеме финансирования и кадров, а задача трансформации тем не менее перед ней стоит, можно использовать гибридные команды, дистанционную работу, аутсорсинг или другие решения.

На старте создания стратегии важны также цифровая грамотность, проектные навыки и высокая мотивация добиваться результата. Остальные компетенции могут быть получены постепенным обучением, через обмен опытом и привлечение внешних партнеров и экспертов, в том числе из индустрии и из вузов.

Приказ разработать стратегию не заменит вовлечение и не создаст мотивацию. Отсутствие компетенций (проектного менеджмента, клиентоцентричного мышления) приведет к тому, что команда, не зная, как решить поставленную задачу, будет либо действовать формально, либо выгорать. Требование к сотрудникам быть «универсальными солдатами» может обесценить индивидуальные особенности и специфические компетенции аналитиков, специалистов по данным и клиентскому сервису, а значит, вызвать у команды сопротивление.

Подробнее о компетенциях команды ЦТ см. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления [12]. Один из вариантов — краудсорсинг в форме хакатонов. Он позволит без чрезмерных затрат и долгого процесса построения собственной суперкоманды создать несколько прототипов и проверить ряд гипотез.

Задача 3. Подготовить систему целевых показателей.

Из образа будущего и потребностей стейкхолдеров вырастают цели, критерии и ориентиры для стратегии, которые команда будет систематизировать. Вот примеры показателей, которые можно считать целевыми:

- время выполнения работ, оказания услуги (предельно сокращается);
- характеристика качества работы, услуги (кардинально улучшается);
- цена за единицу / затраты на единицу (снижаются в разы или десятки раз);

- количество фактических клиентов (растет в разы или десятки раз);
- количество операций при оказании услуги (сокращается на порядок);
- уровень благополучия граждан (принципиально меняется к лучшему).

Показатели нужны для оценки глубины трансформации, и не всякий показатель для этого годится. Например, рост аудитории интернет-ресурса — это примитивный показатель изменений, его явно недостаточно.

Некорректной следует считать практику оценки результата исключительно в терминах кассового исполнения, когда «за кадром» остаются уровень благополучия граждан или развитие отрасли.

Важно также отличать трансформационные показатели от проектных. Проектный показатель говорит о качестве реализации проекта: например, сервис запущен не позднее первого января для граждан семи регионов. Трансформационный показатель характеризует успешность трансформации и служит ориентиром при разработке стратегии.

Нужно заложить в стратегию контрольные точки, которые позволят показать кураторам и руководителям динамику изменений. Если система показателей не выстроена, трансформация начнет «крениться». Поэтому хорошим результатом будет создание сбалансированной модели, в которой целевые показатели описаны, ранжированы, выстроены в иерархию. Позднее эта модель может стать основой системы управления реализацией. При этом авторы стратегии должны учитывать, что стратегия — это то же продукт, которым нужно управлять, у которого есть свой жизненный цикл. Это означает, что нужно предусмотреть процесс внесения изменений в стратегию, заложить возможность ее мониторинга и корректировки.

При этом трансформационные цели бывают иногда настолько смелыми, что со стороны кажутся нереальными. Тем не менее многие прорывы, совершенные инноваторами и визионерами, выросли из таких «мечтаний». С другой стороны, бывают и такие сценарии, в которых трансформационный эффект становится виден только по мере реализации этого сценария; вычислить этот эффект заранее аналитическим путем невозможно. Избыточный набор показателей не позволит точно отслеживать динамику и степень успешности реализации. Непонятные показатели вызовут недоверие, осложнят сбор информации и расчеты, а также принятие решений на их основе. Отсутствие прогноза, исключительно посмертный (бухгалтерский) учет фокусируют команду на прошлом. Для реализации стратегии важнее оценивать тренды, перспективы выполнения или срыва плана, чем фиксировать результат спустя недели или даже месяцы.

Задача 4. Выполнить анализ рисков

Рассмотрение нежелательных сценариев — существенная часть работы над стратегией. «Что не должно произойти в результате реализации стратегии?» Риском называют любое событие, которое может негативно

повлиять на разработку и реализацию стратегии. Задача анализа рисков – предвидеть и по возможности предотвратить наступление таких событий.

Матрица рисков позволяет увидеть все риски и оценить их по двум показателям: по степени вероятности наступления события и по серьезности угрозы, которую оно представляет для стратегии.

Перемножение этих показателей показывает значимость риска. Событие, наступление которого маловероятно, но которое при этом может нанести серьезный вред, должно быть предметом особого внимания.

По мере работы над стратегией наверняка будут появляться новые риски, часть из которых превратится в проблемы. Хороший руководитель готовится даже к тем проблемам, которых пока никто не видит, и в этом ему помогает опыт работы в предыдущих проектах.

Здесь описан простейший способ ранжирования рисков. Для оценки рисков, связанных с жизнью и здоровьем граждан, а также с серьезными капиталовложениями, применяют существенно более сложные модели. Один из принципиальных рисков — технологический. Насколько мы вправе рассчитывать на то, что технологии будут развиваться в соответствии с прогнозами, заложенными в стратегии?

Будет ошибкой считать все риски одинаковыми: такое искаженное представление о реальности лишает возможности сфокусироваться на тех факторах, которые действительно могут поставить проект под угрозу. Не оценив риски по каждому пункту из «образа будущего», не определив для себя маркеры наступления риска, команда будет вынуждена иметь дело с тяжелыми последствиями ошибок вместо того, чтобы реагировать на проблемы заранее.

Задача 5. Зафиксировать все вышеназванное в виде стратегии.

Итак, при непосредственном написании стратегии (и при необходимости описания требуемого архитектурного решения в виде соответствующих моделей, программного кода и т. д.) в стратегию вносятся все компоненты, их краткий перечень на примере цифровизации организации.

1. Ценность, ценностное предложение. Документ ITIL Foundation, Edition определяет ценность как «воспринимаемые преимущества, полезность или важность чего-либо». Правильно сформулированная ценность позволит выбрать релевантные метрики [22]

2. Заинтересованные стороны. При ЦТ нельзя просто сказать «мы создаем посредством „цифры“ ценность для пользователей» — это будет большим упрощением. Ценность при ЦТ, как правило, не передается «от стороны X к стороне Y», а создается при взаимодействии множества участников. Поэтому в стратегию вносят интересы всех сторон.

3. К этому моменту мы готовы описать исходное состояние (сильные и слабые стороны организации, региона, отрасли по результатам всей совокупности проведенных исследований) и целевое состояние. Если

целевое состояние описано хорошо, его формулировки позволяют точно «измерить успех».

4. Теперь сформулируем целевую модель и решения. Их содержание существенно зависит от объекта трансформации, но именно в этой части стратегии необходимо раскрыть содержание обусловленных «цифрой» изменений; вехи, ресурсы, what-if-анализ; роли участников; техническое решение, описанное с учетом архитектурного подхода к построению стратегии и управлению ей и критериев трансформации.

При разработке стратегии следует учитывать, что на начальном этапе, скорее всего, еще не выстроен механизм определения необходимых ресурсов. Например, если расчет затрат на ИТ ведется без детализации, то определение стоимости разработки и эксплуатации новых цифровых сервисов будет затруднено. В зависимости от объекта и содержания ЦТ источники финансирования могут быть различными — от ресурсов нацпроектов до государственно-частных партнерств. Для работы с ними нужны компетентные сотрудники. Скорость поступления средств влияет на скорость разработки и реализации стратегии. Если финансирование затянется на годы, стейкхолдеры могут изменить отношение к ЦТ, а целевая архитектура устареет. С другой стороны, одномоментно выделенные масштабные средства трудно освоить в заданное время.

При недостатке кадров у руководителей возникает искушение нагрузить сотрудников слишком большим количеством трансформационных задач. В этом случае исполнители, не обладающие необходимыми знаниями и навыками интенсивной работы в условиях неопределенности, просто не справятся, а ключевых сотрудников, самых подготовленных и ориентированных на результат, ждет выгорание.

Когда будет проведена работа по пунктам 1–4 выше, создатели стратегии смогут сформулировать ее «инструментальные» разделы, такие как:

- описание структуры органов управления ЦТ, полномочий ответственных исполнителей, системы «цифровых» КПЭ разного уровня;
- определение источников и объемов финансирования, описание механизмов финансирования, включая государственно-частное партнерство и сервисные контракты;
- анализ рисков и препятствий для цифровизации, в том числе требующих внесения изменений в НПА федерального уровня;
- целевые показатели и способы мониторинга цифровой зрелости органа или организации и сопоставление результатов с федеральными рейтингами.

Задача 6. Обратить внимание на трансформацию культуры.

Разработать и реализовать стратегию заведомо невозможно в токсичной среде, там, где не принято обсуждать то, что происходит. Прозрачность для многих может быть дискомфортной, что приводит

к сопротивлению переменам на всех уровнях. Коммуникация и работа с сопротивлением – это огромная задача. Сотрудники далеко не всегда понимают, зачем нужны ЦТ, архитектура, новые роли. При составлении стратегии следует оценивать готовность к изменениям, разрыв между нынешним уровнем культуры и необходимым для старта реализации ЦТ.

Желательно, чтобы команда, работающая над стратегией, находилась вне привычного контура регулирования, но при этом имела рычаги влияния на других участников процесса. Для реализации этого принципа команду ЦТ нередко выносят в отдельную организационную единицу. С одной стороны, эта команда должна плотно работать с ведомственными учреждениями, ОИВ. С другой, она не должна быть частью структуры уже существующей организации, потому что тогда велик риск внутреннего конфликта [13].

Трансформация культуры требует от руководства большой осознанности, терпения и времени. Для утверждения новых ценностей не подходят методы агитации и давления: они вызовут немедленное отторжение. Было бы неуважением к сотрудникам объявить неправильными и устаревшими прежние нормы. Новая культура должна опираться на старые достижения и содержать в себе то, что позволит получить новые результаты.

Трансформация начинается с тех, кто разрабатывает стратегию, — с руководителя и его команды.

«Организация гармонично развивается, когда лидеры опережают организацию на одну ступень — в ином случае возникает разрыв (отщепление или конфликт) между лидерами и организацией», — считает управляющий партнер компании «ЭКОПСИ Консалтинг» Марк Розин. Руководитель транслирует новую культуру не на словах, а своим поведением: она определяется тем, что он позволяет, что пресекает и что поощряет. Например, если он говорит, что поощряет клиентоцентричность, это должно быть видно и понятно всем.

Задача 7. Сформировать дорожную карту.

На этапе проектирования стратегии неизбежно возникают вопросы: как, в какие сроки, с применением каких механизмов управления она будет реализована. По ряду причин невозможно построить единый для всех способ управления планированием и реализацией. В частности, этот способ существенно зависит от объекта трансформации (ОИВ, регион, отрасль, край), а также от исходных условий, уровня цифровой и организационной зрелости, финансовых и управленческих ресурсов (так, доступность финансовых ресурсов в ряде случаев позволяет ускорить трансформацию).

Чтобы понимать вехи и этапы реализации стратегии, необходима дорожная карта, которая дает возможность охватить сразу все стороны предстоящей работы. Разработка дорожной карты предполагает несколько шагов.

1. Сопоставить различные по глубине изменений сценарии и выбрать сценарий для реализации. Типичный набор сценариев выглядит так:

- естественное будущее (ничего не делаем);
- ликвидация болевых точек (например, обеспечить персонал электронной почтой, научить пользоваться имеющимися цифровыми инструментами, развернуть электронный документооборот);
- последовательная реализация (например, последовательность из эксперимента, разворачивания цифрового решения в пилотных регионах и поэтапного разворачивания во всех регионах РФ);
- «Большой взрыв» (глубокие изменения, реализуемые в большом масштабе, в сжатые сроки и с высокой степенью риска);
- партизанская война и очаги трансформации (фрагментарные проекты, которые, возможно, со временем объединятся в единую систему) [17].

Оценить разрыв между желаемым и действительным, время, необходимое для достижения целей, степень сложности промежуточных и итоговых целей во временном горизонте стратегии.

3. Определить промежуточные значения целей для мониторинга динамики их достижения.

4. Разобраться в инструментах управления, необходимых для реализации стратегии: управление программами, классические водопадные проекты, гибкие проекты, непрерывная поставка (DevOps) результата.

5. На основе анализа дорожной карты выявить ключевые риски реализации.

6. Довести содержание дорожной карты до заинтересованных сторон, заручиться их поддержкой, построить план работы с ними на каждом этапе.

7. Получить исходные данные для начала ресурсного планирования и оценки необходимого бюджета.

Дорожная карта позволяет закрепить и связать между собой десятки ранее не связанных составляющих крупномасштабных трансформационных изменений: график разработки цифровых платформ или сервисов, сроки принятия необходимых изменений, контрольные точки готовности инфраструктуры, даты обучения сотрудников, график поэтапного вывода из эксплуатации цифровых решений предыдущего поколения.

По форме дорожная карта — сетка, где по горизонтали расположены месяцы и кварталы (реже недели), правая граница соответствует моменту достижения целевого состояния, а вертикальная ось зависит от объекта трансформации и ее содержания. При выделении параметров по вертикали важно учесть все «измерения» изменений.

Эти направления («стримы») и войдут в дорожную карту. Также на нее наносят вехи с ключевыми результатами, например завершение эксперимента, разворачивание в пилотных регионах и в масштабе страны. Качество сценариев вырастет, если в явном виде сформулировать

необходимые условия реализации стратегии (пример условия: согласованы ресурсы для построения офиса управления проектами).

Дорожная карта меняется во времени, поэтому нужна система управления реализацией, функцией которой будет корректировка дорожной карты на основе регулярного анализа достигнутых результатов, what-if-сценариев и изменений внутреннего и внешнего контекста.

В заключение перечислим еще несколько важных пунктов, которые должны быть выполнены на этом этапе.

- Дорожная карта согласована с куратором трансформации; руководитель сверил с ним понимание целей, сроков, стоимости и сложности работ, получил обратную связь, при необходимости скорректировал курс.

- Внутри команды известны цели и сроки трансформации, указанные в дорожной карте; с ее содержанием знакомы юристы, отвечающие за подготовку изменений, и руководитель разработки.

- Определены и согласованы условия, без которых предлагаемый сценарий не может быть выполнен (финансовые, организационные, технологические, иные).

- Известно, какое подразделение будет управлять движением по дорожной карте: «распаковывать» стратегию на детальные планы проектов, спринтов, как устанавливать взаимосвязи планов, осуществлять мониторинг реализации и выявление рисков.

- Подготовлена четкая, понятная, ориентированная на определенный круг заинтересованных сторон презентация стратегии с указанием преимуществ, которые даст ее реализация (конкретные новые услуги, конкретные качественные изменения).

- У команды и ее руководителя есть силы и мотивация действовать, даже если события будут не всегда развиваться по сценарию.

Участие в проектировании и реализации цифровых трансформационных изменений, как правило, делит жизнь на «до» и «после»: приводит руководителя на более высокие уровни личной и профессиональной осознанности, меняет сферу профессиональных интересов и отношения с коллегами. Руководителю ЦТ потребуется выносливость, умение работать в условиях неопределенности, способность держать удар. Чтобы вести за собой команду, справляться с сопротивлением и стрессом, вовлекать в трансформацию сотрудников за пределами команды, руководителю полезно заранее ответить себе на несколько вопросов. Понимаю ли я, для чего участвую в этой работе, зная, что успех не гарантирован? Что я хочу и что не хочу получить по итогам участия в ЦТ? Где и в ком я найду опору, оставшись без поддержки? Я один или есть команда, которая справится? Готов ли я к тому, что трансформация изменит не только мою организацию, но и мою жизнь?

Пример Программы повышения эффективности управления персоналом строительной компании на основе концепции мудрой человечности в организации

Для использования МЧО с целью повышения эффективности управления персоналом (УП) *учитываются* следующие социально-психологические особенности УП современной поликультурной строительной компании:

- 1) направленность на социально-психологическую эффективность персонала;
- 2) двойственность решения главной задачи УП;
- 3) совместимость критериев эффективности УП;
- 3) выявленная тенденция переноса центра тяжести в оценке эффективности УП на социально-психологические критерии;
- 4) использование широкого круга современных теорий УП;
- 5) совмещение УП и технологий Индустрии 4.0 и BIM.

Руководители (формальные лидеры в группах) рассматриваются как основные источники, формирующие МЧО и субкультуры групп, Программа ориентирована на изменение эмоционального компонента мудрости прежде всего *у руководителей*. Дальнейшее позитивное воздействие на эффективность управления персоналом организации и опосредующее воздействие на изменение организационной культуры компании являются логическим следствием применения Программы.

Программа по развитию *эмоциональной компетентности руководителей* строительных организаций построена в виде психологического практикума (программы тренингов) для проведения занятий в группах. Теоретические главы разбиты на темы небольшие по времени изложения (15 – 20 мин.), и целостные по содержанию. Каждая тема завершается выполнением определенного задания: упражнения, психологического тестирования или тренинга, что обеспечивает усвоение теоретических знаний, позволяет приобрести опыт их использования, осознать значимость выполняемой работы [].

Вторая часть Программы является воздействием на *групповые субкультуры*. Основой послужила разработанная и апробированная технология проф. А.В. Булгакова []. В мероприятия Программы вошли.

1. *Социально-психологическая диагностика организационной культуры* взаимодействующих групп, позволяющая: выявить имеющиеся межгрупповые конфликты, разработать и внедрить план устранения конфликтов, мониторинг МЧО в подразделениях строительной организации.

2. *Технология актуализации у сотрудников общей групповой идентичности* через внедрение атрибутов принадлежности к конкретному подразделению, уникальных для подразделения и организации традиций,

выделения среди сотрудников или рабочих особой группы профессионалов-наставников.

3. *Технология командообразования.* Основа – проведение социально-психологического тренинга МГА проф. А.В. Булгакова.

4. *Развитие доверия* между группами, различающимися по статусу: поддержание норм, ценностей и правил, направленных на формирование среды сотрудничества; внедрение системы стимулирования сотрудников, направленной на стимулирование как индивидуальных усилий, так и групповых; развитие открытости между различными группами персонала; фокус внимания направлять на общие успехи и профессионализм руководства; уход от резких колебаний в области доверия.

5. *Психологическое просвещение* руководителей, индивидуальные консультации с ними о целесообразности использования групповых субкультур для повышения качества управления персоналом.

Программа повышения эффективности управления персоналом строительной поликультурной организации

Группа мероприятий	Мероприятие	Периодичность и время проведения
Выявление ограничений в управлении персоналом строительной компании	Диагностика МЧО по авторской экспресс-методике	В начале обучения в системе дополнительного образования. При поступлении запроса
Решить, как максимально использовать ограничения	Проведение с руководителями индивидуальных консультаций по вопросам управления персоналом	По мере необходимости
Подчинить всю систему решению по максимальному использованию ограничений	Психологическое просвещение руководителей, вовлечение их в дополнительное образование, участие в семинарах, конференциях	Постоянно
Расширить (снять) ограничения	Привлечение руководителей к участию в социально-психологических тренингах руководителей строительной отрасли	Постоянно
Перейти к шагу 1, но не позволить инерции стать нашим ограничением	Мониторинг эмоционального компонента МЧО	По мере необходимости
Диагностика ОК подразделения и групповых субкультур	Диагностика субкультуры группы руководителей (ОК подразделения) с использованием адаптированной методики К. Куинна и Р. Камерона	Один раз, до начала реализации программы

	<p>Анализ полученных данных; определение руководителей, имеющих конфликтный тип взаимодействия; составление поэтапного плана коррекции.</p>	<p>В течение недели после проведения обследования</p>
	<p>Мониторинг характера МГА</p>	<p>Через месяц после реализации плана коррекции + один раз в год</p>
	<p>Коррекция групповых субкультур по средствам механизма лидерства Выявление с использованием адаптированной методики оценки управленческих навыков сотрудников с выраженными «иерархическими» навыками, их перевод</p>	<p>В течение двух недель после проведения обследования групп с использованием адаптированной методики К. Куинна и Р. Камерона</p>
	<p>Актуализация у персонала общей групповой идентичности Разработка и внедрение в учебных подразделениях атрибутов принадлежности сотрудников к данному подразделению</p>	<p>В течение месяца после завершения коррекции имеющихся конкурирующих (конфликтных) типов МГА между различными по статусу группами</p>
	<p>Формирование для всей компании (подразделения) собственных уникальных традиций и ритуалов</p>	<p>На протяжении всего периода</p>
	<p>Применение общих критериев классификации профессионализма и компетентности для всего персонала</p>	
	<p>Формирование атмосферы доверия среди персонала Культивирование среды сотрудничества</p>	<p>На протяжении всего периода подготовки</p>

	<p>Внедрение групповой (кооперативной) системы стимулирования сотрудников</p> <p>Проявление инициативы оказания доверия</p> <p>Формулирование чётких критериев поощрения и наказания сотрудников, их своевременность</p> <p>Комплекс мер по командообразованию и сплочению</p> <p>Проведение тренинга межгрупповой адаптации</p> <p>Проведение спортивно-массовых и других мероприятий, формирующих ситуацию управляемой конкуренции</p> <p>Информирование и консультации</p> <p>Проведение информирования руководителей о возможности использования групповых ценностных ориентаций и субкультур для повышения качества управления</p> <p>Проведение индивидуальных и групповых консультаций с руководителями о возможностях и способах применения МГА подхода в подразделении</p>	<p></p> <p></p> <p>По прошествии месяца с момента укомплектования подразделений, бригад вновь прибывшими сотрудниками</p> <p>На протяжении всего периода подготовки</p> <p>В период проведения совещаний, планерок</p> <p>В ходе проведения мероприятий по подведению итогов, а также по мере возникновения запросов</p>
--	---	--

Выводы по третьей главе

1. Выводы из представленного обоснования технологии выхода из ловушки рефлексивного управления МЧО. В научной и практической деятельности важно использовать следующую систему понятий.

Разноуровневыми актэлами МЧО сотрудников с различным статусом в организации являются адаптационный, организационный, мотивационный актэлы.

Актэлы МЧО целесообразно рассматривать 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.

Целостный комплекс актэлов МЧО – системное свойство организации, свойство **эмергентное** (лат. *Emergere* – всплывать, появляться), т.е. качественно новое, возникающим у системы, как у единого целого, оно отличается от **свойств аддитивных** (лат. *Additio* – прибавление), представляющих сумму ее частей. Комплекс актэлов МЧО соотносится с платформой Сунейн Д. Сноудена. Более высокоуровневые в семантическом пространстве актэлы МЧО соответствуют более простым управленческим ситуациям. Для управленческих ситуаций характерны следующие доминирующие актэлы МЧО: «Порядок» – мотивация, «Упорядоченность» – организационная идентификация, «Сложность» – адаптация.

Результаты такого соотнесения могут быть использованы, как дополнительная методика диагностики организации, 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 организации, разрешить противоречие между организационными психологами и руководителями организаций (заказчиками) в определении приоритета личность-организация.

2. Третий путь в психологическом исследовании профессиональной деятельности директора по персоналу современной российской организации – это реализация социально-конструктивистского подхода в организационной психологии. Подход основан на основе отечественных взглядов культурно-исторической психологии Л.С. Выготского, конструктивистских идеях К. Гегена, реализован в авторской методологии амбивалентного рассмотрения психологических и социально-психологических явлений. Методология включает систему таких понятий, как: «амбивалентность», «инверсия», «медиация», «антимедиация», «триангуляция», а также метафору «Единство формы – различие результатов». Помимо этого сюда входит деятельность современного российского директора, представленная

единством функциональных блоков профессиональной деятельности (аналитический, административный, управленческий, коммуникативный), имеющих различное наполнение на разных этапах развития организации. В качестве инструмента использована триангуляция и дискурс-анализ проведенных ранее исследований. Предложенная методология исследования частично может заменить мета-анализ проведенных ранее исследований по специфической проблематике, подобно той, которой посвящена настоящая статья, до накопления минимальной массы эмпирического материала, необходимого для такого мета-анализа.

В периоды становления и стабильного развития организации функции директора по персоналу расширяются, он становится советником и партнером руководителя организации. В период ликвидации организации директор по персоналу выполняет функции исполнителя, то есть «кадровика». Именно такой рутинной на первый взгляд социально-ролевой функцией можно в современных условиях российских организаций минимизировать доминирование социально-психологических адаптационных факторов организации. Для расформирования/слияния организации характерен «выброс негативных состояний», поведенческих реакций сотрудников. Позиция директора по персоналу становится более сложной: необходимо юридически четко и обязательно выполнять все требования Трудового кодекса РФ, одновременно важно психологически поддержать увольняемых сотрудников, не забывая сохранять и себя от профессиональных деформаций. Расширение профессиональных функций директора по персоналу – это привнесения в деятельность директора по персоналу новых смыслов в процессе выполнения функций «советника» и «партнера». Сужение профессиональных функций директора по персоналу – сокращение социально-психологического содержания профессиональной деятельности в целом и выполнение функции «кадровика».

Парадигму управления, функционал директора по персоналу в компании определяется руководителем, первым лицом, и в первую очередь зависит от понимания им важности человеческого фактора для процветания компании, от того, готов ли сам руководитель рассматривать его как ресурс организации. Если руководитель понимает всю важность этого вопроса, то директор по персоналу может реально участвовать в решении стратегических задач и занимать позицию консультанта. Если же руководитель считает, что человеческий фактор — последний по значимости фактор развития организации, а главное — материальные ресурсы, то директору по персоналу отведётся роль «кадровика», как бы его при этом ни именовали.

Результаты проведенного исследования выявили необходимость включения в деятельность служб управления персоналом организационного психолога, способного реализовать органическую и гуманистическую парадигмы. Для современной российской организации при необходимости целесообразно использовать услуги консалтинговых фирм, включая тех, кто занимается аутсорсингом таких специалистов. Обучение директоров по персоналу аналитическим методам профессиональной деятельности является

трендом современного рынка труда. В сочетании с социально-психологическим знанием особенностей организации, менеджмента, стратегий, методов и технологий управления персоналом это позволит преодолеть разрыв между теорией и практикой в формировании кадрового состава, поддержания работоспособности персонала, развития организаций.

Библиографический список литературы по третьей главе

- 1 Базаров Т.Ю., Крымов А.А. Счастливая компания: секреты практической психологии. М.: МИП, 2023.
- 2 Булгаков А.В. Реализация философских взглядов А.С. Ахиезера в социально-психологической концепции амбивалентных подходов к изучению и управлению межгрупповой адаптацией в организации. [Текст] // Философия, наука, культура. Выпуск 4: сборник статей слушателей, соискателей кафедры философии ИППК МГУ им. М.В. Ломоносова / А.В. Булгаков. – М.: Издательство МГУ, 2008. – с. 3-76.
- 3 Глазьев Авторский доклад Изборскому клубу академика Глазьева//Подробнее на https://glazev.ru/articles/11-analitika-i-prognozy/106003-chto-proiskhodit#_ftnref22
- 4 Евстифеева Е.А., Филиппченкова С.И., Балакшина Е.В. Особенности психологического сопровождения персонала в организации//Вестник ТвГУ. Серия "Педагогика и психология". 2018. Выпуск 2. С. 43-49.
- 5 Зеер Э.Ф., Павлова А.М., Садовникова Н.О. Профориентология: теория и практика. М.: Академический проект, 2004. 159 с.
- 6 Клиентоцентричный подход в государственном управлении/ под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярчук. М.: РАНХиГС, 2020. URL: <https://cx.cdto.ranepa.ru/>
- 7 Крушная Н.А. Психологическое сопровождение семьи ребенка с особыми возможностями здоровья в условиях инклюзивного образования: методические рекомендации. Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 2016. 36 с.
- 8 Лами Ж.-К. Франсуаза Саган / Пер. с фр. А. Е. Винник. — М.: Молодая гвардия, 2005. — 250[6] с.: ил. — (Жизнь замечат. людей: Сер. биогр.; Вып. 933).
- 9 Лебедев Игорь Михайлович Социально-психологические условия внедрения цифровизации в строительстве: автореферат дис. ... кандидата психологических наук ; 19.00.05/ Лебедев Игорь Михайлович; [Место защиты: Моск. гос. обл. ун-т]. – М., 2019. – 24 с.
- 10 Лепский В.Е. Социально-политическое измерение науки и техники// Философия науки и техники. 2021. Т. 26. № 2. С. 127–147.
- 11 Лефевр В. Конфликтующие структуры. – М.1967; Лефевр В., Смолян Г. Алгебра конфликта. – М.1967.
- 12 Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления/ под ред. М. С. Шклярчук, Н. С. Гаркуши. М.: РАНХиГС, 2020. URL: <https://hr.cdto.ranepa.ru/cm>
- 13 О цифровизации и цифровой трансформации. 1-е изд. Мю: издание «Учебник 4CDTO., 2020. глава «Культура цифровой трансформации».
- 14 Психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса в университете /Т.А. Бабакова, Е.А. Раевская, А.С. Сухоруков [и др.]; под ред. проф. Т.А. Бабаковой; Петрозаводск: Издательство ПетрГУ, 2015. 104 с.
- 15 Раскалинос В.Н. Психолого-педагогическое сопровождение образовательного процесса // Вектор науки ТвГУ. Серия «Педагогика, психология». 2016. № 4 (27). С. 11–15.
- 16 Реан А.А., Кудашев А.Р., Баранов А.А. Психология адаптации личности (Анализ, теория, практика). – М.: Прайм-Еврознак, 2006. – 480 с.
- 17 Розин М. Путешествие по спирали 2.0 // ЭКОПСИ. URL: https://www.ecopsy.ru/upload/medialibrary/204/Spiralnaya_
- 18 Тян Е.Э. Инновационные технологии в аспекте мониторинга социально-психологических качеств персонала // Гуманит. науки. 2011. № 1. С. 55–58.

- 19 Фет А. Воздушный город. Стихотворения 1840-1892 гг. Из поэтического наследия. Москва, "Центр-100", 1996.
- 20 Финкельштейн Г. Хаос современной организации: кто и кем управляет// <https://big-i.ru/management/korporativnyu-opyt/799185/> дата публикации 24 октября 2022
- 21 Экологические корни культуры. Культура. Народы. Будущее /Под общ. ред. В.В. Бугровского, В.И. Дайнеко. – М., 2001. С. 51–53.
- 22 Agutter C. ITIL. Foundation Essentials ITIL 4 Edition. The ultimate revision guide. IT Governance
- 23 <http://cognitive-edge.com/>

«... нельзя одновременно соблюсти требования разумности и равенства»
Парадокс Жана Кондорсе (1785)

Заключение.

Концепция Мудрая человечность организации – концепция управления персоналом организации

Формулируя итоги проведенного исследования, мы исходили из важного ограничения: «нельзя одновременно соблюсти требования мудрости и человечности», хотя в начале наших размышлений так хотелось получить сбалансированный, гармоничный результат. Иногда он вполне виделся, даже ощущался.

Итогами монографического исследования могут стать следующие результаты.

Во-первых, построение методологических основ концепции «Мудрая человечность организации», включающая обоснованный понятийный аппарат, модель изучаемого явления, принципы изучения и внедрения, механизмы, выявленные взаимозависимости функционирования, диагностический комплекс, программу психологического сопровождения.

Во-вторых, гармоничное сочетание оригинального и традиционного в применении подходов и методов исследования.

В-третьих, эмпирическое обоснование принадлежащих к полю философского знания понятий мудрость и человечность с целью качнуть, подтолкнуть их в пространство практической психологии. В монографии представлены результаты многоуровневых реальных (часто в понимании Л.С. Выготского) исследований: 3-х докторских, 8 кандидатских, 27 магистерских диссертаций и дипломных работ, выполненных под руководством автора. Многообразие выборок дополняет пеструю, часто импрессионистскую картину мира современных российских организаций

В завершении исследования мудрой человечности организации важно определиться на какой уровень обобщения вывели нас полученные результаты. Что это? Теория, концепция, набор паттернов, система научных понятий или что-то иное.

Философский словарь дает определение теории как «*высшей, развитой форме организации научного знания, дающей целостное представление о закономерностях и существующих связях определенной области действительности – объекта данной Теории*»⁹. Следует признать, что многообразия закономерностей установлено не было, более продуктивно вышло со связями в структуре изучаемого явления. Мы вышли на то, что попадает под определение концепции.

⁹ Философия: словарь основных понятий и тесты по курсу «Философия»: учебное пособие / Э.Г. Винограй, З.А. Медведева, Г.П. Ковалева, О.Э. Васькина. Под редакцией З.А. Медведевой; КемТИПП. – Кемерово, 2008.

Российский гуманитарный портал определяет *концепцию* как «умозрительную систему, выражающую определённый способ представления, понимания, трактовки каких-либо предметов, явлений, процессов и презентирующую ведущую идею и/или конструктивный принцип, реализующие определённый замысел в той или иной теоретической знаниевой практике»¹⁰.

Нами зафиксирован «фрагмент» действительности межличностных и межгрупповых отношений в организации, представленный в многообразии концептов мудрость, человечность, организация. Концепция МЧО одновременно имеет как личностное начало, определенной в серии статей и выступлений авторы в 2019–2023 годах, знающего исходный замысел, так и связана с разработкой и развёртыванием знания о человечности Бехтерева В.М., Суворова А.В. Шадрикова Н.Д. и др., мудрости Зорина В.И., Гилович Т., Росс Л., Леонтьева Д. А., Бойковой М., Низовских Н. А. и др., мудрой человечности Ремизова В. Б.

Концептуальный аспект теоретического знания выражает, прежде всего, парадигмальное «сечение» последнего, определяет релевантные области применения и способы выражения идеи концептов: мудрость, человечность, аллофилия, организация. Концепция утрачивает свою сопряжённость с коррелятивностью показателей диагностического комплекса, приближается к определению теории. Особенностью концепции МЧО является ряд дисциплинарных метафор: матрица ландшафта межличностных и межгрупповых отношений в организации, архитектурные аналогии протекающих социально-психологических процессов и др.

Изменение концептуальных оснований межличностных и межгрупповых отношений, основанных на понятии толерантность через расширение модели Т. Петтински «неприязнь-толерантность-аллофилия» наиболее радикальная часть концепции МЧО. Она отрицает толерантность как главный механизм взаимодействия, ведёт к отказу от обоснованных ранее убеждений и стандартов мышления и действия, к смене исходных концептов-понятий, обеспечивающих целостное восприятие мира (Р.Дж. Коллингвуд). После 30-летнего доминирования в России концепции толерантности концепция МЧО часто учеными отторгается, потому что ставит под сомнение их личный вклад. Принять сложно, что все проходит, выполнив текущие задачи, на смену идет новое, «замещающее» собой уходящую теорию.

В последнее время сложилась традиция употребления вместо термина «теория» термина «*паттерн*» (образовано от английского *pattern*; от латинского *patronus* – модель, образец для подражания, шаблон, стиль, узор, выкройка), близкого по содержательным и смысловым характеристикам к понятию концепции и трактуемого как коннотативного к концептам «прозрение», «базовая интуиция», «умозрительное видение», что в любом

¹⁰ Абушенко В. Л. Концепция / Гуманитарный портал: Концепты [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2002–2022 (последняя редакция: 18.11.2022). URL: <https://gtmarket.ru/concepts/6890>

случае подчёркивает два аспекта: 1) «моментальность» «схватывания» и 2) его «целостность». Применительно к паттернам говорят о том, что:

- паттерн можно конструктивно критиковать только из другого паттерна, в чём большое значение имеет борьба научных сообществ за доминирование;

- паттерн не столько обосновывают, сколько «накладывают» на «материал», на «предметное поле»;

- паттерн скорее даже не «выбирают» по каким-либо рационализируемым основаниям, а «предпочитают»;

- паттерн «провоцирует» замену дискурса «истины» на дискурс «аутентичности», легитимируя себя через ритуализацию и канонизацию базовых исходных культурных ценностей, а тем самым «выводя себя» за сферу действия принципа фальсификации (в силу «несоизмеримости» паттернов). Паттерны, «гнездясь в сознании», в культуре, обеспечивают устойчивость, повторяемость, фиксируемость «естественной конфигурации» (проступающей за слоем феноменального) и «семантизации» (различения смысловых единиц), обеспечивающих видение мира.

В ходе эмпирических исследований на различных выборках были выявлены устойчивые элементы МЧО – паттерны или базисные концепты – человечность, мудрость, организационная культура, мотивация, социально-психологический климат, профессионально-важные состояния персонала

Что является объектом концепции МЧО? Это управление персоналом предприятием, организацией, учреждением.

По своему строению концепция МЧО представляет внутренне дифференцированную, но целостную систему знания, которую характеризуют логическая зависимость одних элементов от других, выводимость содержания концепции из некоторой совокупности утверждений и понятий – исходного базиса концепции – по определенным логико-методологическим принципам и правилам.

Исходными предположениями концепции МЧО являются следующие:

1. У любой организации можно выявить корневой конфликт, который определяет уровень ее развития.

2. Любой конфликт в организации может быть снят. Он существует только потому, что некоторые наши представления о ситуации ошибочны.

3. Любая ситуация может быть значительно улучшена.

Карл Поппер сформулировал принцип фальсифицируемости теории, концепции, все выводы которых должны быть проверяемыми на практике. Концепция МЧО использует научный подход. Все решения проверяются на практике. В отличие от многих других подходов к управлению организацией, концепция МЧО постоянно ставит под сомнение исходные предположения, которые явно или неявно используются в управлении.

В рамках Концепции МЧО для выработки решений по управлению организацией разработан инструментарий, который позволяет найти прорывное решение по развитию для любой компании, учреждения и гарантированно добиться значительного улучшения результативности.

Концепция МЧО обладает прогностической функцией. С ее помощью можно спрогнозировать улучшение в организации.

Концепция МЧО – чрезвычайно практична.

Таким образом, налицо все основные компоненты концепции.

Методологическую основу Концепция МЧО составляют принципы обоснования мудрости как принципы изучения человечности:

- мудрость как специфическая когнитивная карта;
- мудрость как инструмент познания;
- мудрость как принцип культуры принцип гармонии, единства и многообразия функционирования мудрости в «великом информационном поле»;
- принцип мудрости как главной, объединяющей идеи организации в противовес с глупостью на всех уровнях человеческого взаимодействия;
- принцип Любовь как Путь к мудрости и основа человечности.

Исследования мудрости в контексте организации немногочисленны, но востребованы в сферах образования, менеджмента и организационного лидерства, где мудрость рассматривается в качестве важнейшего личностного ресурса человека сформулировать ряд принципов, важных для изучения человечности в организации. Разработана Шкала мудрости, которая базируется на выделении устойчивых личностных качеств человека, распределенных по пяти подшкалам: открытость, регуляция эмоций, юмор, опыт, воспоминания/рефлексия.

Концепция МЧО способствует качественному сдвигу гуманизации содержания изменений в организационных системах России, когда работник как деятель перемещается непосредственно внутрь «прочного корпуса» организации, перестает быть либо ее придатком-рабочим инструментом, либо только оператором и исполнителем, а становится одновременно и ее создателем, и носителем и «вдохновителем». Понятие человечность является критерием по оценке оптимальности в организационных взаимоотношениях. Конгруэнтное сопряжение понятий *allophilia*, содержательно раскрытое в зарубежных исследованиях Тодда Питтински его последователей, с положениями авторской концепции МГА в организации позволит представить человечность в отношениях в качестве современного социально-психологического аспекта культурно-исторической теории Л.С. Выготского (Булгаков, 2015).

Актуальными являются и эмпирические стороны проблемы. Исследования Т. Питтински доказали, что измерение позитивного в деструктивном в межгрупповых отношениях дает больший прогностический эффект о поведении человека, чем такое же измерение негативного. Отметим, что проблема амбивалентности как в диагностике, так и методологии социально-психологических исследований, не всегда привлекает ученых. Причина в ее сложности, добавляющей неопределенность в исследования.

Allophilia включает пять факторов: Симпатия, Комфорт, Сопричастность, Энтузиазм, Родство, комплексно определяющие как в целом положительные чувства членов своей группы к другим.

Сетевая модель построения индекса человечности межличностных и межгрупповых отношений в организации построена в 3-х пространствах: 1) человечность в отношении к полярной группе, например, к этносу; 2) человечность в отношении к начальнику; 3) человечность в отношении к коллегам.

Амбивалентность человечности организации понимается нами через осмысление любого явления внутригруппового взаимодействия через дуальную оппозицию, постоянный поиск путей формирования смысла через полюса этой оппозиции, нахождение смысла как фокуса преодоления оппозиции, как меры снятия противоречия, соотнося их друг через друга между полюсами. Амбивалентность человечности организации выступает в формах инверсии и медиации.

Двух факторная (амбивалентная) модель ИЧО, работающая в пространстве «отношение к другой группе – к начальнику – к коллеге» в лучшей степени реализует чем однофакторная (оценка отрицательных качеств как дихотомии положительных) где оценка традиционного негативистского, сосредоточенного исключительно на предрассудках и неприязни, фактически исключает непредвзятый позитивный подход к изучению межгруппового поведения (равнозначный термин в экономических подходах к управлению организации аналогичный межгрупповой адаптации в социальной психологии). В этом главное отличие 2-х факторной модели от однофакторной, которую использует большинство организационных и социальных психологов. В ней предполагается, что люди чаще могут испытывать сильную неприязнь, недоверие или предубеждение к другой группе. Постулируется, что иного быть не может, прочие взгляды кажутся нереалистичными. Время настало заменить одномерную модель «более реалистичной моделью», двумерной моделью. В двумерной модели измерение строится на критерии амбивалентности: люди могут одновременно иметь позитивное отношение к той же другой группе, которая им не нравится в пространстве «другая внешняя группа – отношение к руководителю – отношение к члену своей группы». В нашем случае построения амбивалентной модели человечности в организации делает более прозрачным сложные разноуровневые взаимодействия в ней, снижает уровень неопределенности принятия решения.

Исследования организаций с применением методологии и инструментов МЧО продолжают в работах наших учеников. Все больше коллег начинают использовать наработки, изложенные в монографии, в своих исследованиях. Нередко возникают дискуссии, задаются неудобные вопросы. Ответы на многие из них автор постарался изложить. А если заинтересованный читатель их не обнаружил, то он может найти ответы в интернет-пространстве, да и о других средствах коммуникации забывать не стоит.

С уважением, проф. А.В. Булгаков, март 2023 год.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица – Основные положения концепции межгрупповой адаптации в организациях, по О.А. Павлутенковой, 2017.

Положение концепции	Содержание аспектов концепции	Автор, год	Сфера исследования
Методология и теория	<p>Методология амбивалентных подходов к изучению социально-психологических явлений А.В. Булгакова, интегрирующая:</p> <p><i>Методологические подходы:</i> нормативный (структурно-функциональный), интерпретативный (ценностно-мировоззренческий), конструктивистский, «контролируемого эклектизма» (П. Штомпка, 2005).</p> <p><i>Принципы изучения:</i> организационно-культурный; деятельностного опосредствования в МГА; принцип цикличности; параллельной соподчиненности групп в военной организации; принцип сопряжения амбивалентных подходов; культурного опосредствования</p> <p>Результаты анализа (по 8 критериям) концепции МГА как теории среднего уровня по Р. Мергону</p> <p>Историко-эволюционная психология личности и концепция МГА в организациях: сравнительный анализ</p> <p>Комплементарное совмещение теории управления знаниями, организационных приложений теории сложных систем в понимании Д. Сноудена и концепции МГА в организациях А.В. Булгакова</p> <p>Концепция МГА как интеграция социальной и когнитивной парадигм в психологии</p> <p>Концепция МГА как теоретическая основа практики специалистов по оказанию экстренной психологической помощи</p> <p>Концепция МГА как методическая основа обеспечения деятельности по противодействию распространению идеологии экстремизма и терроризма в молодежной среде</p> <p>МГА в организациях в контексте культурно-исторической теории</p>	<p>Булгаков А.В., 2006, 2007, 2014 и другие</p> <p>Корчемный П.А., 2011</p> <p>Булгаков А.В., 2009</p> <p>Булгаков А.В., Воронцова Г., Кузьмина Т., Питерская Н., 2013</p> <p>Булгаков А.В., 2013; 2014</p> <p>Булгаков А.В., 2015</p> <p>Булгаков А.В., 2016</p> <p>Булгаков А.В., 2016</p>	<p>Военная, образовательная, правоохранительная, экономическая, медицинская, социальная</p>
Модель	<p>МГА как оптимизация взаимодействия групп с собственными организационными субкультурами</p> <p>МГА как оптимизация взаимодействия групп с собственными организационными субкультурами, мотивационными, когнитивными, эмоциональными особенностями в различных областях жизнедеятельности</p>	<p>Булгаков А.В. и Митасова Е.В., 2004</p> <p>Булгаков А.В., 2007 и другие</p>	<p>Военная, медицинская</p> <p>Военная, образовательная, правоохранительная, экономическая,</p>

	<p>Интегративная модель МГА выпускников детских домов в профессиональной образовательной организации</p> <p>Релевантные социально-когнитивные индикаторы МГА в организациях: коэффициент адекватности восприятия ситуации МГА (КВ_{сМГА}) ее участниками, дизайн МГА в организации, психологическое время в организации.</p> <p>Сопрежения амбивалентных подходов, иерархии, цикличности, «русской модели управления военной организацией», деятельности опосредования, доминирующего внешнего фактора</p>	<p>Булгаков А.В., Корнеева Т.П., 2013</p> <p>Булгаков А.В., 2007</p> <p>Булгаков А.В., 2011, Климова Е.М., 2011</p> <p>Булгаков А.В., 2007 и другие</p>	<p>медицинская, социальная</p> <p>Образовательная, социальная</p>
<p>Принципы изучения</p> <p>Методы и методики изучения</p>	<p>Общенаучные методы (включенное и невключенное наблюдение, самонаблюдение и самоанализ, индивидуальная беседа, нестандартизованное интервью, экспертный опрос), психологические методики, в частности, тестирование (опросники и др.). Системно-ситуационный анализ – изучение генезиса МГА взаимодействующих групп в различных ситуациях жизнедеятельности экипажа.</p> <p>Серии естественного квазиэксперимента – основные закономерности МГА.</p> <p>Сочетание метода «анкеровка» (Дуаз В., 1994), лабораторного эксперимента и естественного констатирующего эксперимента – исследование стратегий МГА.</p> <p>В сериях формирующего эксперимента определялась результативность программы оптимизации МГА.</p> <p>«Триангуляция» – комбинирование качественных и количественных методов, метафора.</p> <p>Опросники: социально-психологической адаптации К. Роджерса, Р. Даймонд, <i>оценки организационной культуры группы по К. Куинн и Р. Камерон, «Мотивационный профиль» Ш. Ричи, П. Мартин</i></p> <p>Методики по определению: стратегий МГА; групповой идентичности (тест социальной идентификации);</p> <p>Экспертные оценки развития организаций с использованием платформы <u>Synefin</u>. – определение управленческой ситуации организаций.</p> <p>Методика коррекции мотивации к профессиональной деятельности, становления профессиональной идентичности специалистов, изменения психологической совместности работы в командах средствами тренинга МГА.</p> <p>Положения булевой алгебры [Кибзун, 1999]</p>	<p>Сорокоумов А.А., 2012</p> <p>Дуаз В., 1994</p> <p>К. Роджерс,</p> <p>Р. Даймонд,</p> <p>К. Куинн,</p> <p>Р. Камерон,</p> <p>Ш. Ричи,</p> <p>П. Мартин</p> <p>Кибзун, 1999 и другие</p>	

Закономерности	<p>Для накопления, обобщения и обработки эмпирических данных, полученных в ходе исследования, применялись методы математической статистики, реализованные в пакетах прикладных программ STATISTICA, SPSS.</p> <p>а) Закономерность, обусловленная генезисом МГА. Определяется нелинейностью восприятия группами ситуаций МГА относительно своего статусного положения в организации.</p> <p>б) Социально-психологические закономерности МГА: представляют собой сложную динамическую систему эмпирически выявленных зависимостей и взаимосвязей.</p> <p>в) Закономерность МГА групп с различной профессиональной компетенцией.</p> <p>г) Закономерности, связанные с влиянием внешних факторов на МГА (социально-политических, социально-экономических и др.)</p>	Булгаков А.В., 2007	Военная
Детерминанты, факторы	<p>Интра- интер- мета- детерминанты МГА</p> <p>Интер-детерминанта МГА</p> <p>МГА как фактор устойчивости личности в профессиональной деятельности</p> <p>Межгрупповое взаимодействие как фактор эффективности профессиональной подготовки</p> <p>Социально-психологические детерминанты МГА в поликультурной образовательной среде</p> <p>Влияние МГА факторов на деятельность директора по персоналу в современной организации</p> <p>Совместная деятельность: совместное обучение, совместная деятельность специалистов-реабилитологов;</p> <p>Стратегии в зависимости от субкультуры и интенсивности совместной деятельности групп;</p> <p>Групповые защитные стратегии и стратегии взаимопонимания.</p> <p>Единый комплекс разнородных (организация-группа-личность) ПМ МГА: 1) «Межгрупповой неадаптивности по критерию социально-психологического адаптационного потенциала группы», 2) «Социальной (организационной)</p>	<p>Булгаков А.В., 2007</p> <p>Булгаков А.В. и Логина В.В., 2008, Логина В.В., 2011</p> <p>Булгаков А.В., 2009</p> <p>Наумов А.Ю., 2011</p> <p>Егорова Н.М., 2012</p> <p>Сорокоумов А.С., 2014</p> <p>Булгаков А.В., 2006; 2008; 2009; 2010</p> <p>Булгаков А.В., 2007</p>	<p>Военная</p> <p>Образовательная</p> <p>Образования, социальная</p> <p>Военная, правоохранительная</p> <p>Образовательная</p> <p>Экономическая</p> <p>Образования, военная, медицинская, социальная</p> <p>Военная</p>
Стратегии			
Психологические механизмы (ПМ)			

	идентификации по критерию организационно-культурному потенциалу группы», 3) «Совместной деятельности по критерию мотивационного потенциала группы».		
	Социально-когнитивный характеристики ПМ МГА сотрудников с различным статусом: степень свободы действия, направление действия, последовательность включения	Булаков А.В., 2013	Экономическая, образовательная
	Структура, содержание, особенности проявления, динамика ПМ в зависимости от состава группы, среды МГА	Корнеева Т.П., 2014	Социальная, образовательная
	профессиональная идентичность, динамика изменения при переходе из одной профессиональной среды в другую	Ульянов В.Ф., 2004	Военная, экономическая, образовательная
	профессиональные компетенции групп с различным статусом	Булаков А.В. и Суркова Л.М. 2004, Суркова Л.М. 2005	Медицинская, образовательная
	профессиональные компетенции групп с различным статусом в экстремальных условиях совместной деятельности	Дашко М.Н., 2006	Военная
	управленческие способности членов взаимодействующих групп	Терновский А.С., 2005	Военная
	личностно-профессиональная компетентность групп с различным социальным статусом	Густова Е.А., 2011	Образовательная, социальная
	Структура организационной культуры	Аксеновская Л.Н. и Булаков А.В., 2008	Экономическая, образовательная, военная
	Когнитивные стратегии принятия решения в МГА процессе	Климова Е.М., 2008	Образовательная
	Психологическое время в МГА процессе	Климова Е.М., 2010	Образовательная, экономическая
	Составляющие межгрупповой адаптации субъектов педагогической и учебной деятельности вуза как ресурс подготовки кадров	Булаков А.В., 2010	Образовательная
	Социально-психологические эффекты МГА при переходе специалиста из одной профессиональной среды в другую	Бушкина М.Г., 2011	Образовательная, военная
	Динамика профессионально-личностного становления иностранных студентов в образовательной среде российского вуза: МГА аспект	Логина В.В., 2011	Образовательная
	Дизайн группы как возможное интегральное понятие в изучении и управлении МГА	Булаков А.В., 2011	образовательная, экономическая,
Феноменология МГА			

					медицинская, социальная
	Релевантные социально-когнитивные индикаторы МГА в организациях			Булгаков А.В., 2012	
	МГА и этнокультурное образование			Булгаков А.В., 2012, Мартенс, 2011	Образовательная
	Влияние МГА в организации на эффективность управления знаниями: платформа Сулефин Д.Сноудена			Булгаков А.В., 2013	Экономическая, образовательная
	Формирование культуры безопасности в образовании в контексте концепции МГА			Булгаков А.В., 2016	Образовательная
	МГА под воздействием социодинамики внутригрупповых отношений			Кидинов А.В., 2016	Образовательная, правоохранительная, экономическая
	Мотивация профсоюзного членства как компонент МГА студентов и преподавателей в едином профсоюзе вуза			Булгаков А.В., Чистоходова Л.И., Павлотенкова О.А., 2016	Образовательная
Принципы управления	Сопрежения противоречивости МГА, субкультурного приспособления групп друг к другу, эргономичности МГА			Булгаков А.В. и др., 2000-2016	Военная, образовательная, правоохранительная, экономическая, медицинская, социальная
Технологии оптимизации	Компетенциальная технология; технологии командообразования: актуализации групповой идентичности, саморегуляции в ситуации МГА; целенаправленное психологическое сопровождение групп с различным статусом; социально-психологическое сопровождение развития организаций: формирование благоприятного социально-психологического климата, улучшение межгрупповых отношений; формирование у групповых субъектов межгрупповой толерантности, конфликтостойчивости; оказание социально-психологической помощи группам дезадапционного риска.			Булгаков А.В. и др., 2000-2016	Военная, образовательная, правоохранительная, экономическая, медицинская, социальная
	Определение управленческих ситуаций платформы Сулефин Д. Сноудена: МГА технология диагностики и организационного развития			Булгаков А.В., 2013	Экономическая, образовательная

**МЕТОДИКА «ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ-ДОМИНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ (ЧДО)»,
А.В. Булгаков, 2020**

Назовите 3 асоциальные группы (это могут быть нищие, пьяницы, проститутки, др.) или социальные группы (возраст, профессия, этнос, др.) которые у Вас вызывают наибольшее эмоциональное напряжение: _____

(1)

По шкале от 1 до 6 оцените отношения к ПЕРВОЙ НАЗВАННОЙ ГРУППЕ.

		от 1 до 6
1.	В целом у меня позитивное отношение к	
2.	Я уважаю	
3.	Мне нравятся	
4.	Я чувствую себя положительно по отношению к	
5.	Я спокоен в окружении	
6.	Мне комфортно, когда я отдыхаю с	
7.	Я чувствую, что могу быть собой рядом с	
8.	Я чувствую принадлежность к	
9.	Я чувствую общность с	
10.	Я хотел бы быть больше похожим на	
11.	Я действительно заинтересован в понимании точки зрения	
12.	Я мотивирован, чтобы лучше познакомиться с	
13.	Чтобы жизнь результативней, я хотел бы попытаться завести больше друзей, которые являются	
14.	Мне интересно услышать об опыте	
15.	Я удивлен	
16.	Я воодушевлен от	
17.	Я в восторге от	

(2)

Оцените Ваши отношения с РУКОВОДСТВОМ организации

		от 1 до 6
	В целом у меня позитивное отношение к	
	Я уважаю	
	Мне нравятся	
	Я чувствую себя положительно по отношению к	
	Я спокоен в окружении	
	Мне комфортно, когда я отдыхаю с	
	Я чувствую, что могу быть собой рядом с	
	Я чувствую принадлежность к	
	Я чувствую общность с	
	Я хотел бы быть больше похожим на	
	Я действительно заинтересован в понимании точки зрения	
	Я мотивирован, чтобы лучше познакомиться с	
	Чтобы жизнь результативней, я хотел бы попытаться завести больше друзей, которые являются	
	Мне интересно услышать об опыте	
	Я удивлен	
	Я воодушевлен от	
	Я в восторге от	

(3)

Оцените Ваши отношения с КОЛЛЕГАМИ по организации.

	от 1 до 6
В целом у меня позитивное отношение к	
Я уважаю	
Мне нравятся	
Я чувствую себя положительно по отношению к	
Я спокоен в окружении	
Мне комфортно, когда я отдыхаю с	
Я чувствую, что могу быть собой рядом с	
Я чувствую принадлежность к	
Я чувствую общность с	
Я хотел бы быть больше похожим на	
Я действительно заинтересован в понимании точки зрения	
Я мотивирован, чтобы лучше познакомиться с	
Чтобы жизнь результативней, я хотел бы попытаться завести больше друзей, которые являются	
Мне интересно услышать об опыте	
Я удивлен	
Я воодушевлен от	
Я в восторге от	

(4)

В современном обществе существует множество различных групп. Подумайте, как должны быть построены отношения между разными группами людей. Используя следующую шкалу, отметьте, в какой степени вы согласны с приведенными ниже утверждениями:

	Не согласен-согласен
	от 1 до 6
1.	Одни группы людей лучше, чем другие
2.	Одни группы людей должны иметь больше возможностей в жизни, чем другие
3.	Одни группы не должны доминировать над другими
4.	Чтобы преуспеть в жизни, иногда необходимо игнорировать интересы других групп
5.	Хорошо, когда существует равенство между разными группами людей
6.	Если бы некоторые группы людей «знали свое место», в обществе было бы меньше проблем.
7.	Если мы будем относиться к разным группам людей как к равным, в нашем обществе станет меньше проблем
8.	Группы с низким статусом должны «знать свое место»
9.	Равенство между группами идет на благо обществу
10.	Мы должны делать все, что в наших силах, чтобы разные группы имели равные условия жизни

Обработка и интерпретация результатов опросника «Человечность-доминирование в организации»

(1-3 категории) Шкала А – Человечность в межличностных и межгрупповых отношениях по каждой категории (другая социальная группа, начальник, коллеги) включает пять факторов (субшкал).

1. *Симпатия* в отношении к другим, другой группе (1-4 вопросы опросника). Определяется как устойчивая эмоциональная предрасположенность к другому, к другой группе. Основу симпатии составляют общие взгляды, интересы, ценности. Кроме того, она может возникнуть как следствие избирательной положительной реакции на внешность, особенности поведения и черты характера другого человека, группы.

2. *Комфорт* в отношениях с другими, с другой группой (5-7 вопросы). Это оценка удобства в межличностных и межгрупповых отношениях.

3. *Сопричастность* с другими, другой группой (8-10 вопросы). Определяется как способность чувствовать себя причастным к общему делу, проявлять готовность что-то сделать для общего блага, разделить ответственность за сделанное кем-то другим; стремление сохранить связь с группой, общностью вопреки всему.

4. *Увлеченность* другими, другой группой (11-13 вопросы). Включает оценку состояния воодушевления, совершение под влиянием этого настроения активных действий по достижению конкретных целей.

5. *Близость* с другими, с другой группой (14-17 вопросы). Это оценка сходства по основным свойствам и признакам; близость, обусловленная общностью происхождения (генетического, культурно-исторического, экономического, цивилизационного и др.).

Расчеты производятся по средним баллам каждой субшкалы. Далее может рассчитываться индекс человечности в организации (ИЧО) как среднее между категориями шкалы А и строится профиль. Проводится интерпретация.

(4) Шкала Д – Общая ориентация на социальное доминирование

Шкала состоит из 2-х субшкал «*Анти-эгалитаризм*» и «*Доминирование*».

Субшкала доминирования лучше предсказывает явные, а субшкала анти-эгалитаризма – скрытые формы предрассудков. В целом обе субшкалы образуют общую шкалу ориентации на социальное доминирование в организации.

Сотрудники, имеющие выраженное социальное доминирование, как правило одобряют существующую групповую иерархию, они против группового равенства. И наоборот, те у кого слабо выражено доминирование поддерживают идею равенства, они против групповой иерархии.

Ключ:

Субшкала «Антиэгалитаризм»: 2, 4, 6, 8, 10 (обратные пункты)

Субшкала «Доминирование»: 1, 3, 5, 7, 9 (прямые пункты)

Итоги по проверке гипотезы

	Нулевая гипотеза	Критерий	Значимость	Решение
11	Распределение симпатия_ср является одинаковым для категорий государство.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,112	Нулевая гипотеза принимается.
12	Распределение комфорт_ср является одинаковым для категорий государство.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,572	Нулевая гипотеза принимается.
13	Распределение сопричастность_ср является одинаковым для категорий государство.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,532	Нулевая гипотеза принимается.
14	Распределение увлеченность_ср является одинаковым для категорий государство.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,881	Нулевая гипотеза принимается.
15	Распределение близость_ср является одинаковым для категорий государство.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,484	Нулевая гипотеза принимается.
16	Распределение общая_А является одинаковым для категорий государство.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,002	Нулевая гипотеза отклоняется.
17	Распределение общее_Д является одинаковым для категорий государство.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,097	Нулевая гипотеза принимается.
18	Распределение ИЧО является одинаковым для категорий государство.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,233	Нулевая гипотеза принимается.
19	Распределение общая_мудрость является одинаковым для категорий государство.	Критерий Краскала-Уоллиса для независимых выборок	,181	Нулевая гипотеза принимается.

Выводятся асимптотические значимости. Уровень значимости равен ,05.

Результаты эмпирического исследования А.Когутовой по определению взаимосвязи человечности и успеваемости

Таблица 1. Данные, полученные в ходе анализа отчетов по результатам экзаменационных сессий

№ п/п	Средний балл			Оценки по результатам экзаменов		
	сессия №1	сессия №2	сессия №3	АиФЦНС	ОПД	Философия
	4,67	4,33	4,17	4,00	4,00	4,00
	4,17	4,00	3,50	3,00	4,00	3,00
	4,33	4,33	4,00	3,00	4,00	4,00
	4,33	4,00	3,83	4,00	4,00	4,00
	3,67	4,33	4,17	5,00	4,00	3,00
	3,67	4,00	3,67	3,00	4,00	3,00
	4,33	4,00	4,33	5,00	4,00	4,00
	4,17	4,33	4,67	5,00	5,00	3,00
	4,83	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00
	3,33	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	3,33	3,67	4,00	5,00	4,00	3,00
	4,33	4,67	4,50	5,00	5,00	4,00
	3,83	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	3,67	3,67	3,67	3,00	4,00	3,00
	4,33	4,33	4,17	4,00	4,00	4,00
	4,17	4,33	4,33	5,00	4,00	4,00
	3,67	4,00	3,83	4,00	4,00	3,00
	4,83	4,67	4,67	4,00	5,00	4,00
	4,17	4,33	4,17	4,00	4,00	4,00
	3,33	4,33	3,50	3,00	4,00	3,00
	4,33	4,00	4,17	4,00	4,00	4,00
	4,33	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00
	4,00	4,00	4,17	5,00	4,00	4,00

Таблица 2. Результаты испытуемых по шкале «Аллофилия»

№ п/п	Показатели испытуемых по субшкалам шкалы «Аллофилия»					Показатели по шкале «Аллофилия»
	Симпатия	Комфорт	Сопричастность	Увлеченность	Близость	
	3,10	3,24	3,27	2,80	2,43	3
	3,50	3,30	3,20	2,80	3,00	3,16
	3,83	3,53	3,43	3,53	3,25	3,25
	3,40	3,40	2,10	2,00	2,80	2,7
	3,60	4,00	3,30	3,70	2,30	3,38
	4,25	3,97	3,10	3,33	3,50	3,63
	2,30	2,13	3,00	3,10	2,26	2,53
	2,13	3,00	3,10	2,26	2,30	2,53
	3,58	3,00	2,53	3,87	2,58	3,114
	4,25	3,10	1,86	2,76	3,60	3,1
	2,80	2,43	3,10	3,24	3,27	3
	3,16	3,22	2,86	3,00	2,85	3,01
	3,60	3,50	3,50	3,50	3,30	3,48

	3,75	3,40	3,30	4,20	3,60	3,57
	3,50	3,34	3,21	2,78	3,00	3,17
	3,33	3,22	3,22	3,66	3,00	3,3
	3,41	3,22	2,87	3,08	3,25	3,16
	3,80	2,40	4,00	4,30	2,67	3,3
	3,40	3,40	2,80	2,10	2,00	2,7
	3,50	3,34	3,21	2,78	3,00	3,17
	3,50	3,70	2,80	3,20	2,80	3,2
	3,10	2,26	2,30	2,13	3,00	2,53
	3,50	2,85	3,00	3,10	3,15	3,03

Таблица 3. Результаты испытуемых по шкале «Доминирование»

№ п/п	Показатели испытуемых по субшкалам шкалы «Доминирование»		Показатели по шкале «Доминирование»
	Доминирование	Комфорт	
	3,3	3,1	3,2
	2,2	4,6	3,4
	3	5	4
	4,6	1,6	3,1
	3,8	4	3,9
	5	4	4,5
	3	3	3
	2,2	1,4	1,8
	5	5	5
	4,4	4,6	4,5
	2,6	1,2	1,9
	6	3,6	4,8
	6	5	5,5
	4 6	4 2	4 4
	2,2	4,6	3,4
	3,4	2,4	2,9
	4,2	4,6	4,4
	4,8	4,4	4,6
	5,8	3,6	4,7
	2,2	4,6	3,4
	3,6	4,6	4,1
	2,6	2,53	2,55
	3	3,8	3,4

Таблица 4. Результаты испытуемых по шкале самооценки мудрости

№ п/п	Показатели испытуемых по субшкалам шкалы самооценки мудрости					Показатели по шкале самооценки мудрости
	Открытость	Регуляция эмоций	Юмор	Опыт	Рефлексия	
	5	4,5	3,9	3,4	4,1	4,18
	5	5,2	3,7	3,7	3	3,29
	4,25	4,25	5,75	3,75	4	4,4
	4,75	3,5	3,75	4	4,25	4,05

	4,75	5	3	5	2,25	3,9
	5	5	3	4	2	3,8
	3,5	4,5	3,75	5,25	5	4,4
	4	2,75	4,25	4,5	5	3,3
	6	2,25	5,25	2,75	5,5	4,35
	4,25	2,75	4	4,5	5	3,3
	3	5,2	3,7	3,7	5	3,29
	4,25	4,75	4,75	4,25	2,5	4,1
	5	5,75	3,25	4	5	4,6
	4 75	4 25	3 75	4 25	4 25	4 25
	5	5,25	3,75	3,75	3	4,15
	3,5	5	3,75	5,25	4,5	4,4
	4,25	3,74	4	4	5	4,2
	4,25	1,5	3,25	3,75	5	3,55
	4,25	4,25	4	3,5	3,25	3,8
	4,25	4,25	4	3,5	3,25	3,85
	4,75	3,5	3,75	4	4,25	4,05
	5,25	4,75	4,75	5,25	2,25	4,45
	4,25	5,75	2,75	3,75	1,75	4,04

Анкета по экспертной оценке управленческой ситуации в «модели Кенефин» (Cynefin) Дейва Сноуден (Dave Snowden)¹¹, А.В. Булгаков и И.М. Лебедев (2017)

Вариант 1.

Инструкция. Оцените степень согласия со следующими утверждениями об управленческой ситуации в Вашей организации – сотрудниках, с которыми Вы непосредственно взаимодействуете при решении совместных задач.

1 – совершенно не согласен

2 – частично не согласен

3 – не знаю

4 – частично согласен

5 – полностью согласен

- 1 Управление в организации построено на ясных и жестких инструкциях, правилах, на которых осуществляется руководство поведением людей в той или иной ситуации
- 2 Внутреннее организационное обучение реализуется за счет выучивания правил, инструкций
- 3 Организация обладает четко выстроенной иерархической структурой, контролем субординации сотрудников
- 4 Сотрудники имеют высокую производительность труда, которая может снижаться при риске выхода ситуации их спектра, охваченного правилами, инструкциями
- 5 Тип лидерства в организации иерархический
- 6 В организации существует фиксированная система понятий, моделей, практик
- 7 В организации развивается система понятий и профессионального языка одновременно снижается восприимчивость к новым идеям, которые выходят за рамки сложившейся системы представлений
- 8 Статус членов организации поддерживается и проясняется через систему сертификации. Особое внимание уделяется сохранению и развитию наставничества.
- 9 Руководство организации время от времени "встряхивает" складывающиеся традиции, чтобы совладать с ростом консерватизма
- 10 Тип лидерства в организации олигархический, коллегиальный, в форме "совета старейшин"
- 11 Для организации характерны общие идеи, ценности, общие переживаниями

¹¹ Сноуден Д. Руководить при любой погоде: мудрый руководитель, прежде чем взяться за проблему, сверится с управленческим барометром / Д. Сноуден. – // *Har. Bus. Rev.* – М.: ЗАО "Алмаз-Пресс", 2007. – № 12. – С. 50-58.

Bulgakov A.V. The relationship between group structure of the psychological mechanisms of intergroup adaptation and platform Cynefin management situations in organizations (Взаимосвязь структуры психологических механизмов межгрупповой адаптации с типом управленческих ситуаций платформы Cynefin в организациях). [Текст, англ.] /А.В.Булгаков. // *Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки».* – 2013. – №3. – С. 46-60.

- 12 В организации руководители систематически используют нарративные техники (истории)
- 13 Организация цементируется доверием и взаимными обязательствами ее членов, добровольным стремлением к сотрудничеству
- 14 Производительность сотрудников неустойчивая с высоким уровнем перепадов от высокого к недостаточному
- 15 Лидерство в организации сформировано на основе естественно возникшего авторитета, это матриархальный или патриархальный стиль
- 16 Ситуация структурного кризиса, организация находится в процессе разрушения или перестройки, необходимо кризисное управление, быстрые и энергичные шаги, направленные на сохранение контроля
- 17 Для успеха организации на первых ролях нужен выход людей, способных принимать решения и действовать в условиях крайней неопределенности
- 18 В организации возникают возможности изменений, инноваций
- 19 Сотрудники в организации находятся в состоянии дискомфорта, влияющего на производительность труда
- 20 Стиль лидерства в организации тиранический или харизматический
- 21 Ситуация относительно которой согласие в организации пока не достигнуто
- 22 Руководители ситуацию относят к той области, в которой они ощущают себя уверенней всего: стремятся создать правила и настойчиво их придерживаться
- 23 Руководители ситуацию относят к той области, в которой они ощущают себя уверенней всего: организуют исследования и накапливают данные
- 24 Руководители ситуацию относят к той области, в которой они ощущают себя уверенней всего: стремятся увеличить количество и диапазон своих контактов
- 25 Руководители ситуацию относят к той области, в которой они ощущают себя уверенней всего: им по нраву идея воспользоваться хаосом как шансом получить абсолютный контроль

Результаты и интерпретация

Вопросы 1-5, 22 – Порядок (Known)

Вопросы 6-10, 23 – Упорядоченность (Knowable)

Вопросы 11-15, 24 Сложность (Complex)

Вопросы 16-20, 25 – Хаос (Chaos)

Вопросы 21-25 – Неопределенность (Disorder)

Вариант 2.

Инструкция. Примите участие в оценке управленческой ситуации, сложившейся в Вашей организации. Обведите кружком соответствующее ситуации определение

А, Б, В, Г, Д.

1. Из следующих определений управления выберите то, которое соответствует системе управления в Вашей организации

- А Управление в организации построено на ясных и жестких инструкциях, правилах, на которых осуществляется руководство поведением людей в той или иной ситуации
- Б В организации существует фиксированная система понятий, моделей, практик
- В Для организации характерны общие идеи, ценности, общие переживаниями
- Г Ситуация структурного кризиса, организация находится в процессе разрушения или перестройки, необходимо кризисное управление, быстрые и энергичные шаги, направленные на сохранение контроля
- Д Ситуация относительно которой согласие в организации пока не достигнуто

2. Из следующих определений системы обучения выберите то, которое соответствует системе обучения в Вашей организации

- А Внутреннее организационное обучение реализуется за счет выучивания правил, инструкций
- Б В организации развивается система понятий и профессионального языка одновременно снижается восприимчивость к новым идеям, которые выходят за рамки сложившейся системы представлений
- В В организации руководители систематически используют нарративные техники (истории)
- Г Для успеха организации на первых ролях нужен выход людей, способных принимать решения и действовать в условиях крайней неопределенности
- Д Руководители ситуацию относят к той области, в которой они ощущают себя уверенней всего: стремятся создать правила и настойчиво их придерживаться

3. Из следующих определений структуры организации выберите то, которое соответствует структуре Вашей организации

- А Организация обладает четко выстроенной иерархической структурой, контролем субординации сотрудников
- Б Статус членов организации поддерживается и проясняется через систему сертификации. Особое внимание уделяется сохранению и развитию наставничеству.
- В Организация цементируется доверием и взаимными обязательствами ее членов, добровольным стремлением к сотрудничеству
- Г В организации возникают возможности изменений, инноваций
- Д Руководители ситуацию относят к той области, в которой они ощущают себя уверенней всего: организуют исследования и накапливают данные

4. Из следующих определений производительности труда выберите то, которое соответствует производительности в Вашей организации

- А Сотрудники имеют высокую производительность труда, которая может снижаться при риске выхода ситуации их спектра, охваченного правилами, инструкциями
- Б Руководство организации время от времени "встряхивает" складывающиеся традиции, чтобы совладать с ростом консерватизма
- В Производительность сотрудников неустойчивая с высоким уровнем перепадов от высокого к недостаточному
- Г Сотрудники в организации находятся в состоянии дискомфорта, влияющего на производительность труда
- Д Руководители ситуацию относят к той области, в которой они ощущают себя уверенней всего: стремятся увеличить количество и диапазон своих контактов

5. Из следующих определений типа лидерства выберите то, которое соответствует типу лидерства в Вашей организации

- А Тип лидерства в организации иерархический
- Б Тип лидерства в организации олигархический, коллегиальный, в форме "совета старейшин"
- В Лидерство в организации сформировано на основе естественно возникшего авторитета, это матриархальный или патриархальный стиль
- Г Стиль лидерства в организации тиранический или харизматический
- Д Руководители ситуацию относят к той области, в которой они ощущают себя уверенней всего: им по нраву идея воспользоваться хаосом как шансом получить абсолютный контроль

Ключ к определению управленческой ситуации

Порядок	А
Упорядоченность	Б
Сложность	В
Хаос	Г
Неопределенность	Д

Научное издание

Булгаков Александр Владимирович

**МУДРАЯ ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ:
РАЗМЫШЛЕНИЯ, ИЗМЕРЕНИЯ,
ПЕРСПЕКТИВЫ**

Монография

Издается в авторской редакции



Подписано в печать 04.04.2023. Формат 60x90/16.
Гарнитура Newton. Бумага офсетная. Усл. печ. л. 14,5.
Тираж 500 экз. (Первый з-д. 25 шт). Заказ № 574.