

# Психологические предпосылки жизнеспособности организаций<sup>1</sup>

*Т. А. Нестик, К. А. Багратиони*

Управление совместной деятельностью в условиях неопределенности требует групповой жизнеспособности, которую можно определить как совокупность групповых характеристик и процессов, обеспечивающих адаптацию группы к меняющимся, трудно предсказуемым условиям совместной жизнедеятельности (Нестик, 2016). Увеличение связанности людей, организаций и вещей во всем мире приводит к росту масштаба рисков, на которые вынуждены реагировать современные организации и малые группы, вплоть до глобальных (Нестик, Журавлёв, 2018).

В отличие от индивидуальной жизнеспособности, жизнеспособность группы обеспечивается межличностным и межгрупповым взаимодействием, она не сводима к личностным характеристикам членов группы (Махнач, 2012). Жизнеспособность группы – это совокупность групповых характеристик и процессов, обеспечивающих адаптацию группы к меняющимся, труднопредсказуемым условиям совместной жизнедеятельности.

Жизнеспособность группы опирается как на психологические, так и непсихологические ресурсы, в том числе социально-демографический состав группы, физическое окружение, географические и экологические условия жизнедеятельности, доступ к технологиям, обеспеченность экономическими ресурсами, наличие организационных, законодательных и политических механизмов управления кризисными ситуациями и т. д. С социально-психологической точки зрения, жизнеспособность группы – это отношение членов группы к неблагоприятным условиям совместной жизнедеятельности.

---

1 Исследование выполнено по гранту РФФИ № 18-18-00439 «Психология человека в условиях глобальных рисков».

ти и к совместной деятельности, направленной на защиту от коллективных угроз и использование возможностей для развития группы.

Можно выделить несколько компонентов групповой жизнеспособности как социально-психологического феномена: ценностно-мотивационные (позитивные и отчетливые групповые цели, просоциальные ценности, групповое доверие), когнитивные (позитивная групповая идентичность, долгосрочный и позитивный образ коллективного будущего, групповая самоэффективность, коллективная память о совместном преодолении трудностей, представления о сценариях совместной деятельности в кризисных условиях), аффективные (оптимизм, позитивные эмоциональные состояния), поведенческие (нормы, регулирующие просоциальное поведение, взаимную поддержку, изменение ролевой и коммуникативной структуры, организацию внутригруппового и межгруппового взаимодействия в кризисных ситуациях; групповая ретроспективная и проспективная рефлексивность; ориентация на нормы, поддерживающие эмоциональную саморегуляцию группы, совладание с коллективной травмой; предпочитаемые способы использования личных сетей контактов для решения общегрупповых задач).

К. Макьюэн и К. Бойд проводят анализ существующих определений жизнеспособности и группируют их в четыре основных подхода (McEwen, Boyd, 2018). Во-первых, это работы, определяющие понятие как способность, повышающую шанс успешной адаптации к изменяющимся условиям. Во-вторых, это изучение механизмов (физиологических, психологических, поведенческих, социальных), посредством которых реализуется эффективная адаптация. В-третьих, исследование индикаторов эффективности адаптации к изменившимся условиям и восстановления после кризиса. Наконец, четвертое направления представляет собой сочетание вышеупомянутых подходов.

Таким образом, на данный момент не существует единого общепринятого подхода к определению групповой жизнеспособности и операционализации этого понятия.

В области исследований жизнеспособности организаций можно выделить два направления (Richtnér, Löfsten, 2014). В первом из них жизнеспособность понимается как способность организации восстановиться после неожиданных и неблагоприятных внешних воздействий (Goffin et al., 2014). При этом основное внимание уделяется способности группы и организации отвечать на угрозы своему существованию. Во втором подходе жизнеспособность рассматривается как способность позитивно адаптироваться к изменени-

ям, способность к реализации своего инновационного потенциала, созданию и использованию возможностей для развития (Richtnér, Löfsten, 2014).

Исследования указывают на несколько факторов, поддерживающих способность организации предвидеть неблагоприятные изменения и адекватно реагировать на них (Hopkin, 2014). Исследование 8 организаций из различных отраслей, в ходе которого были проведены 80 полу-структурированных интервью с руководителями и сотрудниками, позволило выявить пять черт жизнестойкой организации. Во-первых, это сканирование рисков и возможностей, то есть способность организации предвидеть проблемы и выстроенная система раннего предупреждения, основанная на контактах с подрядчиками, партнерами и приобретателями франшизы, а также на быстром извлечении уроков из совместного опыта. Во-вторых, это диверсифицированные активы, обеспечивающие гибкость при использовании новых возможностей и ответе на неблагоприятные изменения. В-третьих, система внутрикorporативных коммуникаций и разветвленные личные сети контактов, через которые информация о рисках быстро передается лицам, принимающим решения (Hopkin, 2014). Как подчеркивают авторы исследования, жизнеспособность организации в конечном счете определяется доверием между заинтересованными сторонами бизнеса и требует лидеров, способных связать друг с другом и собрать инвесторов, поставщиков, партнеров и руководителей для совместного поиска решений в трудной ситуации (Goffin et al., 2014).

Обследование организаций из списка Fortune 500 с более чем столетней историей показало, что наиболее «живучими» и способными к изменениям оказываются компании, где ценятся консерватизм в финансовых вопросах, чувствительность к внешнему миру, чувство собственной корпоративной уникальности и терпимость к новым идеям и различию во мнениях. В таких компаниях люди ценятся больше финансовых и материальных активов, к ошибкам относятся как к возможностям обучения, стимулируется создание сообществ и развитие горизонтальных связей (де Гиус, 2004).

Исследование, проведенное среди 105 европейских компаний, показало, что успешность на сложных и труднопредсказуемых рынках связана как со стратегической гибкостью (способностью замечать изменения и быстро реагировать на них), так и с устойчивостью системы управления (четкость организационных целей, постоянство корпоративных ценностей и принципов в принятии решений). Наличие ясных целей, четкой и устойчивой организации позволя-

ет компании сосредоточиться на экспериментировании и успешно управлять внедрением инноваций. Напротив, в организациях с запутанной структурой и культурой, поощряющей постоянное нарушение правил, инновации захлебываются в хаосе и авралах (Линдгрэн, Бандхольд, 2009). Выживание в эпоху быстрых перемен требует устойчивых ценностей при постоянно меняющейся стратегии. М. Линдгреном и Х. Бандхольдом были выявлены три фактора, влияющих на способность организации к предвидению будущего: «стратегическое мышление», «игра» и «созидание корпоративной культуры». Организации с развитым стратегическим мышлением раньше других обнаруживают изменения и разрабатывают сценарии развития событий. Компании, владеющие искусством «игры», быстро адаптируются к будущему через импровизацию, постоянное экспериментирование и обучение на собственном опыте. Наконец, компании с сильной корпоративной культурой устойчивы к изменениям благодаря поддержке доверия и внутрикорпоративных сообществ, командного духа и высокой приверженности сотрудников долгосрочному видению (Lindgren, 2012).

В структуре организационной жизнеспособности выделяют структурные, когнитивные, коммуникативные и эмоциональные составляющие (Richtner, Löfsten, 2014). Под структурными компонентами понимается наличие четких целей и стандартов, финансовых ресурсов, достаточных полномочий для совместного поиска решений в затруднительных ситуациях. Под когнитивными компонентами понимаются ценности и групповые нормы, облегчающие поиск решений в нестандартных ситуациях, а также наличие необходимых знаний и навыков для действия в сложных ситуациях. Коммуникационные ресурсы — это прежде всего развитые сети личных контактов между руководителями, сотрудниками и внешними экспертами, представителями подрядчиков, партнеров и клиентов. Такие сети позволяют быстро мобилизовать необходимый опыт и новые идеи, а также своевременно получать информацию о слабых сигналах приближающихся изменений. Наконец, эмоциональные компоненты отражают организационный климат, оптимизм, уровень организационного доверия, уверенность в том, что все вовлеченные стороны намерены сделать все возможное для решения проблемы.

Одним из ключевых условий выживания организации в условиях высокой неопределенности сегодня признается укрепление процессов коллективного диалога, осмысления и рефлексивности (Нестик, 2018). Если групповая рефлексия повышает способность управленческой команды адаптироваться к меняющимся условиям

(стратегическую гибкость), то групповая идентификация на основе позитивного образа будущего выполняет совсем другую функцию — повышает приверженность совместным целям, несмотря на меняющиеся условия совместной деятельности. Иными словами, сформированное лидерами видение мотивирует и сплачивает коллектив, одновременно ослепляя его, усиливая эффекты группового давления и сдвига к риску. Групповая рефлексивность, напротив, делает группу более чувствительной к информации, противоречащей коллективным базовым убеждениям. Несмотря на разнонаправленность этих процессов, они тесно связаны друг с другом: групповая рефлексия в отношении долгосрочного будущего возможна лишь при сохранении позитивной групповой идентичности.

Противоречивую роль в поддержании жизнеспособности группы играют панические и тревожные коллективные состояния, возникающие при дефиците информации и воспринимаемой угрозе существованию группы. Это один из видов групповых эмоциональных состояний, возникающих под влиянием групповой идентификации, обмена переживаниями в межличностной коммуникации, сравнения своих членами группы своих переживаний друг с другом, а также эмоционального заражения. С одной стороны, тревожные состояния выполняют мобилизующую функцию, обостряя внимание коллектива к угрозам. С другой стороны, они запускают защитные групповые механизмы, призванные сохранить позитивную идентичность: идентификация смещается на совместное прошлое, тогда как будущее оценивается негативно. Как показывает анализ предшествующих исследований, тревога по поводу будущего сужает внимание группы при принятии решений, снижает групповую креативность, одновременно повышая критичность членов группы по отношению друг к другу (Нестик, 2014). Таким образом, нагнетание тревоги по поводу будущего препятствует формулированию четких и долгосрочных целей совместной деятельности и снижает жизнеспособность группы. Напротив, позитивные коллективные эмоции облегчают преодоление кризисов членами группы, повышая эффективность взаимодействия и поиск нестандартных решений.

Подводя итоги проведенного анализа, хотелось бы выделить несколько перспективных, на наш взгляд, направлений исследований.

Не вполне ясно, как соотносятся индивидуальная жизнеспособность сотрудников организации и групповая жизнеспособность трудового коллектива. Чрезвычайно перспективным в этой связи представляется изучение индивидуального и группового уровней жизнеспособности с позиций человекоцентрированного под-

хода к управлению организацией (Шроо, 2016). Важно пролить свет на то, какое влияние на жизнеспособность проектных команд оказывает индивидуальный коучинг и обучение сотрудников человекоцентрированным умениям (эмпатическое слушание, конгруэнтность, эмпатия, безусловное позитивное принятие).

Крайне мало изучена роль межгрупповых отношений в формировании жизнеспособности группы. В каких случаях напряженность этих отношений (от ксенофобии до формирования образа врага и межгруппового конфликта) повышает или снижает жизнеспособность группы? В какой мере психология «осажденной крепости» способствует или препятствует выживанию группы в условиях кризиса?

Остается открытым вопрос о наличии и классификации различных типов групповой жизнеспособности. Также интересным представляется изучение взаимосвязи стадии формирования команды с уровнем ее жизнеспособности (Нестик, 2016). Требуется исследования роль, которую играет в формировании жизнеспособности групповая рефлексивность (Журавлёв, Нестик, 2012) и долгосрочная ориентация малой группы (Нестик, 2014, 2018).

Наконец, нераскрытым остается вопрос о роли лидера в повышении жизнеспособности группы. Например, мы все еще мало знаем о взаимосвязи стиля лидерства и жизнеспособности команды. Особенно важным представляется изучение того, как жизнеспособность связана с учетом рисков разного масштаба, в том числе глобальных рисков – кризисов мировой финансовой системы, непредвиденных последствий развития новых технологий, последствий изменения климата и т. п.

## **Литература**

- Гиус А. де.* Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.
- Махнач А. В.* Жизнеспособность как междисциплинарное понятие // Психологический журнал. 2012. Т. 33. № 6. С. 84–98.
- Нестик Т. А.* Жизнеспособность группы как социально-психологический феномен // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2016. Т. 1 (2). С. 29–61.
- Нестик Т. А.* Отношение к будущему в российских управленческих командах: лидерское видение и корпоративный форсайт // Экономические стратегии. 2014. № 2. С. 134–141.
- Нестик Т. А.* Психологические аспекты корпоративного форсайта // Форсайт. 2018. Т. 12 (2). С. 78–90.

- Нестик Т. А., Журавлёв А. Л.* Отношение к глобальным рискам: социально-психологический анализ // Психологический журнал. 2018. Т. 39 (1). С. 127–138.
- Шпроо В. А.* Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях // Организационная психология. 2016. Т. 6 (3). С. 91–104.
- Goffin K., Hopkin P., Szejcowski M.* et al. Roads to Resilience: Building Dynamic Approaches to Risk to Achieve Future Success. London: Airmic, 2014.
- Hopkin P.* Achieving Enhanced Organisational Resilience by Improved Management Of Risk: Summary Of Research Into The Principles Of Resilience And The Practices Of Resilient Organizations // Journal Of Business Continuity & Emergency Planning. 2014. V. 8. № 3. P. 252–262.
- Lindgren M.* 21<sup>st</sup> Century Management: Leadership and Innovation in the Thought Economy. London: Palgrave Macmillan, 2012.
- McEwen K., Boyd C. M.* A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale // Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2018. V. 60 (3). P. 258–272.
- Richtnér A., Löfsten H.* Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity // R & D Management. 2014. V. 44. № 2. P. 137–151.