

Секция «32.4 Социальные технологии в управлении общественными процессами»

## **Фасилитация как инструмент преодоления социальной аномии в трудовом коллективе**

**Научный руководитель – Кузьмина Елена Игоревна**

***Безлепкина Анастасия Александровна***

*Студент (магистр)*

Московский государственный институт международных отношений, Факультет международной журналистики, Москва, Россия

*E-mail: bezlepkina\_an\_a@my.mgimo.ru*

Экономические кризисы, реорганизации, смена собственников и нестабильность внешней среды создают контекст «турбулентности» и «сложного общества» [2], в котором функционируют современные российские компании. Следствием данных процессов становится размывание ценностно-нормативной структуры внутри организаций.

Сотрудники теряют лояльность и испытывают состояние, которое Р. Мертон, вслед за Э. Дюркгеймом определяет как «аномия». По словам Мертона: «Структурный конфликт социальной системы, или аномия, выражается в возникновении несоответствия, несовместимости провозглашенных системой целей и санкционированных этой же системой средств их достижения» [4], что можно трактовать как дезинтеграцию системы ценностей и норм в компании.

В социологии для описания этого состояния все чаще используется концепция «нормальной аномии», предложенная С.А. Кравченко [3]. Как отмечается, если раньше аномия носила исторически преходящий, патологический характер, то ныне она стала «нормой жизни», характеризующейся «перманентной нормативной неопределенностью» [3]. В этих условиях традиционные управленческие методы (например, усиление контроля) часто неэффективны. Требуются инструменты, восстанавливающие и поддерживающие общее функционирование, коммуникацию, лояльность и эффективность сотрудников. Одним из таких инструментов выступает фасилитация.

Фасилитацию можно охарактеризовать как социальный механизм, направленный на восстановление интегративных процессов в организации. Существуют различные подходы к пониманию фасилитации и ее использованию в корпоративной практике: В.В. Вахнина и А.П. Титков в своей работе определяют фасилитацию как «метод стратегического управления организацией», направленный на «повышение групповой эффективности команды» и решение задач, связанных с «управлением изменениями в организации, группе, личности» [5]. Авторы подчеркивают, что технология фасилитации может применяться для разработки стратегии, постановки целей, проведения проблемных совещаний.

В книге «Главная книга о фасилитации» авторы приводят такое определение: «Фасилитация – это организация процесса групповой работы для решения поставленных целей с максимальной вовлеченностью каждого участника» [1].

Использование механизмов фасилитации способствуют восстановлению горизонтальных связей между исполнителями и руководителями среднего звена, а также между членами кросс-функциональных команд, что направлено на преодоление фрагментации коллектива. Групповая работа, построенная на принципах равного участия и уважения к разным мнениям, воссоздает взаимозависимость, основанную на разделении функций и осознании общей цели.

Еще один важный аспект связан с преодолением отчуждения и инфантилизации персонала. В условиях «нормальной аномии», когда человек ощущает себя в «не-месте» и переживает «не-события» [3], формируется пассивное, инфантильное отношение к реальности.

Именно через вовлечение в активный поиск решений и принятие ответственности фасилитация возвращает сотрудникам утраченную субъектность, превращая их из «не-людей» [3] в полноценных участников организационного процесса и тем самым преодолевая отчуждение и выученную беспомощность. Сотрудники перестают быть пассивными объектами управленческих воздействий и становятся субъектами организационных изменений. Это возвращает им ощущение подлинности происходящего, превращая «не-события» [3] в осмысленные действия.

В докладе будет проанализирован потенциал фасилитации как инструмента преодоления социальной аномии в трудовом коллективе. Соответственно, фасилитацию можно рассматривать не только как управленческую технологию, но и как социальный механизм позволяющий трудовым коллективам адаптироваться к условиям «нормальной аномии» [3]. Налаживая совместную продуктивную работу, повышая вовлеченность и нацеленность на результат, восстанавливая баланс между целями и средствами, фасилитационные сессии способствуют преодолению деструктивных последствий «турбулентности норм» в организациях.

### Источники и литература

- 1) Дудоров А., Дудорова Л. Главная книга о фасилитации. Практическое руководство для работы с командами; «Издательство «Эксмо», 2025 — стр. 15 — <https://books.yandex.ru/books/a4L0dQD1>
- 2) Мещерякова Н.Н. Аномия в сложном обществе. Вестник МГИМО-Университета. 2014;(2(35)):201-207. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2014-2-35-201-207>
- 3) Назарова Е.А. Турбулентность норм современного общества: концепция «нормальной аномии». Рецензия на книгу: «Нормальная аномия» в России и современном мире / Н.Н. Зарубина и др.; под общ. ред. С.А. Кравченко. М.: МГИМО-Университет, 2017. 281 с. /Е.А. Назарова// Вестник Российского университета дружбы народов. — 2018. — Том 18, № 2 . — С. 361-367.
- 4) Семенов, В. А. Социология Роберта К. Мертона : монография / В. А. Семенов, В. Г. Зарубин, Н. А. Мартынова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026, с. 75 — URL: <http://urait.ru/bcode/588349/p.75>
- 5) Титков А. П., Вахнина В. В. Психологические особенности применения технологии фасилитации // Академическая мысль. 2020. №1 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-osobennosti-primeneniya-tehnologii-fasilitatsii>